

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

CARTA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO CONCELHO DE OEIRAS

AS FREGUESIAS



.....

.....

.....

CARTA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO CONCELHO DE OEIRAS

.....

.....

.....

AS FREGUESIAS

.....

.....



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 CONTORNOS IDENTIFICATIVOS DO CONCELHO	8
	02 ESTUDO	12
20	Os trabalhadores	
25	Os residentes	
	03 CENÁRIO DE COMPETÊNCIAS DO CONCELHO	31
33	Organizações e competências	
34	MAPA 1 Organizações e competências: As “cinco mais” na situação actual a nível estratégico	
35	MAPA 2 Organizações e competências: As “cinco mais” na situação actual a nível de gestão	
36	MAPA 3 Organizações e competências: As “cinco mais” na situação actual a nível operacional	
38	MAPA 4 Organizações e competências em prospectiva: As “cinco mais” a nível estratégico	
39	MAPA 5 Organizações e competências em prospectiva: As “cinco mais” na situação actual a nível de gestão	
40	MAPA 6 Organizações e competências em prospectiva: As “cinco mais” a nível operacional	
42	MAPA 7 Organizações e competências: As “cinco mais” necessárias a curto prazo	
43	MAPA 8 Organizações e competências: As “cinco mais” necessárias a médio prazo	
44	MAPA 9 Organizações e competências: As “cinco mais” emergentes	
45	Os trabalhadores e as suas competências	
46	MAPA 10 Competências e o posto de trabalho: As “cinco mais” exigidas e detidas (trabalhadores)	
47	MAPA 11 Competências e o posto de trabalho: As “cinco mais” exigidas e que é necessário desenvolver (trabalhadores)	
48	MAPA 12 Competências e o posto de trabalho: As “cinco mais” exigidas e não detidas (trabalhadores)	
49	MAPA 13 Competências e o posto de trabalho: As “cinco mais” do gap identificado	

51	QUADRO I	Principais competências e áreas de formação a desenvolver
53	QUADRO II	Competências S específicas a um sector de actividade
55	QUADRO III	Competências ND específicas a um sector de actividade
57	QUADRO IV	Competências NP específicas a um sector de actividade
55		Residentes e suas competências
59	MAPA 14	Competências e o posto de trabalho: As “cinco mais” exigidas e detidas (residentes)
60	MAPA 15	Competências e o posto de trabalho: As “cinco mais” exigidas e que é necessário desenvolver (residentes)
61	MAPA 16	Competências e o posto de trabalho: As “cinco mais” exigidas e não detidas (residentes)
62	MAPA 17	Competências e o posto de trabalho: As “cinco mais” do gap identificado
64	QUADRO V	Competências e áreas de formação a desenvolver
65	QUADRO VI	Competências S específicas a um sector de actividade
66	QUADRO VII	Competências ND específicas a um sector de actividade
67	QUADRO VIII	Competências NP específicas a um sector de actividade
	04 CONCLUSÕES	71
77	QUADRO II	Âmbito de acção a desenvolver pela Câmara Municipal de Oeiras
79	QUADRO III	Âmbito de acção das organizações concelhias
81	QUADRO IV	Âmbito de acção das instituições concelhias de ensino e formação
82	QUADRO V	Âmbito de acção das instituições concelhias de economia social
84		Notas curriculares dos membros da equipa
89		Caracterização da APG Caracterização do GDM - Gabinete de Desenvolvimento Municipal

INTRODUÇÃO A PG

Concebida para identificar, inventariar, classificar e mapear as competências profissionais das pessoas que trabalham no Concelho de Oeiras e das pessoas que residem na área do Concelho¹ – independentemente de nele trabalharem – a Carta de Competências Profissionais assumiu-se, desde o início, como um projecto essencial à revisão do Plano Director Municipal de Oeiras.

Por se tratar de uma Revisão no novo contexto legislativo e que irá integrar diversos contributos para além do exigido no quadro legal, enriquecendo notoriamente o quadro de estratégias para o futuro, e sendo a CCPCO² um estudo integrado nas mais modernas concepções de **capital humano em ambiente urbano**³, pode-se facilmente assumir que o Plano Director Municipal de Oeiras revisto será um PDM de terceira geração "avant la lettre".

As Recomendações Estratégicas que se seguem constituem a visão que emergiu da interpretação de todos os dados e variáveis recolhidos e tratados.

Assim, esta brochura inclui informações relativas às variáveis do estudo numa perspectiva georreferenciada, ou seja, assente nas freguesias que constituem o concelho de Oeiras.

Fazemos votos para que constitua um caminho novo na relação entre Urbanismo e Capital Humano e que todas as Empresas, Instituições de Ensino e Investigação, Instituições Científicas, Fundações, Universidades, Escolas, Serviços da Administração Pública, Institutos Públicos, Instituições de Solidariedade Social, Associações Culturais e Científicas, encontrem nas páginas deste estudo os referenciais técnicos que lhes permitam trilhar os caminhos do futuro.

¹ Utilizando-se métodos e critérios de georreferenciação.

² Abreviatura de *Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras*.

³ Cf. Definição de Pedro Telhado Pereira, Prof. Da Universidade da Madeira.

CONTORNOS IDENTIFICATIVOS DO CONCELHO⁴

01

⁴ Fonte: Censos 2001

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



O concelho de Oeiras, criado em 1759, integra a sub-região da Grande Lisboa e ocupa uma área de 46 Km², menos de 1,5% da Área Metropolitana de Lisboa, AML.

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

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

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

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

básico, com 42%, o nível de ensino superior regista o maior peso percentual, entre todos os concelhos portugueses, 26%; o secundário representa 24%.

Relativamente à situação no emprego, 93% da população activa do concelho estava **empregada**, em 2001, sendo a percentagem de população masculina empregada superior à feminina, acontecendo o inverso quanto aos desempregados. Este padrão é em tudo semelhante ao que acontecia com a população de Portugal e da Grande Lisboa.

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

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

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

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

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

01

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

02

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

03

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

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

- Dos **estabelecimentos de serviços** existentes no concelho, as áreas da Hotelaria e Serviços Pessoais são as que registam uma maior percentagem (33,0% e 27,9%, respectivamente);
- Ao nível dos estabelecimentos de comércio, o comércio a retalho representa mais de 3/4 (77,6%);
- Relativamente aos **equipamentos de saúde** constata-se que 25,7% são clínicas dentárias e 25,0% são clínicas médi-

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

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

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

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

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

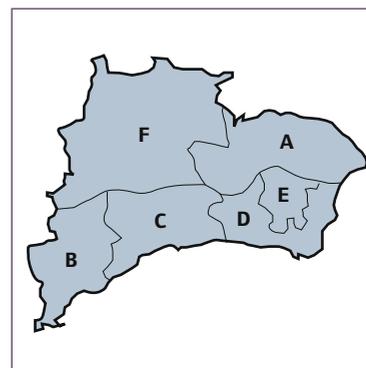
⁵ Fonte: Oeiras Factos e Números, 2003; Atlas de Oeiras, 1997

ESTUDO

02

estratégica, de modo a tornar os resultados mais expressivos e significativos, assentando na proximidade geográfica das freguesias.

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



LIMITES ADMINISTRATIVOS
 — Limites do Concelho
 — Limites do Agrupamento de Freguesias

AGRUPAMENTOS
 A - Carnaxide e Queijas
 B - Oeiras e S. Julião Da Barra
 C - Caxias e Paço De Arcos
 D - Algés e Cruz Quebrada / Dafundo
 E - Linda-a-Velha
 F - Barcarena e Porto Salvo

AS ORGANIZAÇÕES

A distribuição dos **sectores de actividade** pelas freguesias de Oeiras segue um padrão semelhante ao do Concelho, predominando o sector dos Serviços, sendo excepção a freguesia de Linda-a-Velha, onde domina o **Comércio**. Embora o conjunto dos sectores do Comércio e Serviços representem quase o dobro dos outros sectores em praticamente todas as freguesias, em Porto Salvo e Barcarena a **Indústria** tem bastante relevância (29,2%). Os sectores de actividade com menos expressão em todas as freguesias são as **Instituições de Ensino e a Agricultura**, com valores inferiores a 2,5%.

Em todos os agrupamentos de freguesias do concelho de Oeiras prevalecem as **micro empresas**, seguidas das **pequenas, médias e grandes empresas**. É sobretudo em Porto Salvo e Barcarena e em Carnaxide e Queijas que se encontram localizadas as **grandes empresas**, enquanto nas restantes freguesias, organizações com esta dimensão, não têm praticamente expressão.

Embora as **grandes empresas** tenham uma fraca representatividade, verifica-se que são as que empregam o maior número de trabalhadores. No entanto, a distribuição das pessoas ao serviço pelos diferentes grupos organizacionais, segundo as suas dimensões, é relativamente homogénea.

Em quase todas as freguesias de Oeiras constata-se que a maior parte das organizações estão integradas em **grupos nacionais**, sendo excepções as freguesias de Paço de Arcos e Caxias e de Linda-a-Velha, que revelam uma tendência inversa. Assim, a análise georreferenciada revela padrões distintos nas diversas freguesias:

- As freguesias de Carnaxide e Queijas e Porto Salvo e Barcarena apresentam um comportamento semelhante ao do Concelho, com prevalência de **parcerias de cooperação, de negócio e técnicas**.
- Embora na freguesia de Linda-a-Velha se observe uma tendência semelhante à do Concelho, constata-se que as **parcerias de cooperação** e de **negócio** representam a grande maioria, com valores superiores aos demonstrados nas restantes freguesias.
- Na freguesia de Oeiras e São Julião da Barra, apesar das **parcerias de cooperação** terem um peso relevante, verifica-se que as **parcerias técnicas** predominam e que as **parcerias de negócio** apresentam uma percentagem relativamente baixa.

Em todos os agrupamentos de freguesias do concelho de Oeiras prevalecem as **micro empresas**, seguidas das **pequenas, médias e grandes empresas**.

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 trabalhadores e os residentes do Concelho – foram inquiridos, por amostragem.

A amostra das **organizações** era constituída por 834, tendo sido o número de respostas obtidas 406. Relativamente à amostra dos **trabalhadores** o total era de 2764, sendo 1110 o número de respostas obtido. A dos **residentes** era no total 4192, tendo sido o número de respostas obtido 2343.

No projecto optou-se por agregar as dez freguesias em seis agrupamentos. Esta situação resultou de uma opção

"Em quase todas as freguesias de Oeiras constata-se que a maior parte das organizações estão integradas em grupos nacionais..."

- Tanto em Paço de Arcos e Caxias como em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo observa-se que as *parcerias de negócio* predominam sobre as *parcerias de cooperação*, embora em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo as parcerias técnicas apresentem valores superiores às de *cooperação*.

A distribuição do **modelo organizacional** vigente apontado nos vários agrupamentos de freguesias permite constatar que o padrão é semelhante entre elas – sobretudo *horizontal* -, excepto em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e em Porto Salvo Barcarena onde a diferença entre estruturas *horizontais* e *verticais* é pouco significativa. As estruturas *matriciais* apenas têm expressão nas freguesias de Carnaxide e Queijas e de Porto Salvo e Barcarena.

Em todas as freguesias verifica-se que as organizações preferem colaboradores da **faixa etária** dos **26 aos 35 anos**. O segundo grupo etário preferencial é do **até aos 25 anos** em todas as freguesias, excepto em Oeiras e São Julião da Barra que valoriza pessoas entre os 46 e 55 anos e entre os **36 e 45 anos**, em detrimento dos mais jovens. Curiosamente, nas freguesias de Carnaxide e Queijas, as organizações dão maior preferência aos colaboradores entre os 56 e 65 anos do que aos que têm entre 46 e 55 anos. Em Paço de Arcos e Caxias, e Porto Salvo e Barcarena, as organizações não valorizam colaboradores com idades acima dos 45 anos. Algés e Cruz Quebrada/Dafundo são as únicas freguesias que escolhem alguns trabalhadores com idade superior a 66 anos.

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. Analisando os factores de selecção privilegiados pelas organizações no recrutamento dos gestores, técnicos e operacionais, verifica-se que existem algumas diferenças:

a) No caso dos gestores: O factor "*traços de personalidade*" é o mais valorizado (20,5%), seguido das "*habilitações académicas*" (19,3%) e da "*experiência profissional*" (18,7%). Ainda com alguma relevância surgem a "*competência profissional*" (13,2%) e a "média final" (12%).

b) No caso dos técnicos: A "*experiência profissional*" é a condição mais importante para o recrutamento (20,4%), de seguida são valorizados os aspectos ligados aos

"*traços de personalidade*" (17,4%), às "*habilitações académicas*" (15,6%), à "*formação profissional*" (13,9%) e aos factores de "*competência profissional*" (13,3%).

c) Para os operacionais: Os "*traços de personalidade*" (21,6%) e a "*experiência profissional*" (20,9%) aparecem como os factores mais determinantes na selecção e recrutamento. Com alguma importância aparecem aspectos relacionados com a "*competência profissional*" (14,4%), "*factores atitudinais*" (11,5%), "*formação profissional*" (10,2%), "*factores específicos não técnicos*" (9,1%) e "*habilitações académicas*" (7,7%).

Examinando as **profissões com maior dificuldade de recrutamento** nos diversos agrupamentos de freguesias verifica-se a existência de algumas diferenças:

- **Carnaxide e Queijas** - *Técnicos e Profissões de Nível Intermédio* (21,8%), *Pessoal dos Serviços e Vendedores* (20,9%), *Operadores de Instalações e Máquinas e Trabalhadores da Montagem* (20,1%) e *Pessoal Administrativo e Similares* (17,1%).

- **Oeiras e São Julião da Barra** - *Técnicos e Profissões de Nível Intermédio* (32,6%), *Pessoal dos Serviços e Vendedores* (22,1%), os *Operários, Artífices e Trabalhadores Similares* (20,1%) e *Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas* (19,4%).

- **Paço de Arcos e Caxias** - *Pessoal dos Serviços e Vendedores* (24,4%), *Operários, Artífices e Trabalhadores Similares* (24,2%) e *Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio* (21,4%).

- **Algés e Cruz Quebrada/Dafundo** - *Pessoal dos Serviços e Vendedores* (48,3%), *Operários, Artífices e Trabalhadores Similares* (22%) e *Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio* (16,8%).

- **Linda-a-Velha** - *Pessoal dos Serviços e Vendedores* (67,8%) e *Operários, Artífices e Trabalhadores Similares* (21,2%).

- **Porto Salvo e Barcarena** – *Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas* (58,5%), *Operários, Artífices e Trabalhadores Similares* e *Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio* (ambos com 12,5%).

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 observou a maior expansão (48,4%). A partir do ano 2000 nota-se um decréscimo significativo, apesar de continuar a relevar uma percentagem expressiva (26,5%).

Analisando dos **factores de atractividade** que influenciaram a fixação das organizações no concelho, verifica-se que os agrupamentos de freguesia de Carnaxide e Queijas, e de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo apresentam um comportamento

semelhante ao do Concelho a nível dos quatro principais factores de atractividade: *proximidade de Lisboa, localização em pólos de desenvolvimento, dinamismo da autarquia e oferta imobiliária diversificada e com qualidade*. Na freguesia de Oeiras e São Julião da Barra, o aproveitamento de espaços já existentes é o factor considerado mais atractivo na fixação das organizações no Concelho, enquanto em Linda-a-Velha e Paço de Arcos e Caxias o factor de *grande concentração de empresas internacionais e de prestígio* surge com um dos quatro principais. Por sua vez, o *local de residência* surge entre os principais factores de atractividade nas freguesias de Porto Salvo e Barcarena.

Numa análise georreferenciada das **dificuldades de implantação** no Concelho constata-se que em todas as freguesias os quatro principais factores mais relevantes coincidem com os observados a nível do Concelho (*insuficiente rede de transportes, preço elevado dos terrenos, condicionalismos burocráticos e congestionamento do tráfego*), excepto em Porto Salvo e Barcarena que incluem no grupo das principais o *fornecimento/disponibilização de infra-estruturas* em detrimento dos *condicionalismos burocráticos*. Ressalta-se o comportamento diferenciado da freguesia de Linda-a-Velha, uma vez que apenas refere como dificuldades de implantação a *insuficiente rede de transportes, o preço elevado dos terrenos, os condicionalismos burocráticos e o congestionamento do tráfego*.

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

Ao analisar esta questão, na óptica dos diferentes agrupamentos de freguesias do Concelho, verificamos que em todas elas são referidas, como sendo as cinco principais perspectivas de evolução do negócio, factores ligados à *rentabilidade, à aposta em novos mercados e novos produtos, à evolução tecnológica* e à evolução dos *recursos humanos*. No caso das freguesias de Porto Salvo e Barcarena os *factores logísticos* sobrepõem-se à evolução tecnológica nas cinco principais opções de evolução do negócio.

Tal como acontece a nível do Concelho, as freguesias apontam como principais **condicionalismos previsíveis na evolução do negócio** os *financeiros* e os referentes ao *mercado*. Para além destes, surgem, entre os cinco primeiros condicionalismos:

- Factores de carácter *tecnológico* em Carnaxide e Queijas, Algés e Cruz Quebrada/Dafundo, Linda-a-Velha e Porto Salvo e Barcarena.

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.

Embora as grandes empresas tenham uma fraca representatividade, verifica-se que são as que empregam o maior número de trabalhadores. No entanto, a distribuição das pessoas ao serviço pelos diferentes grupos organizacionais, segundo as suas dimensões, é relativamente homogénea.

- Os factores que se relacionam com os *produtos* foram mencionados em Carnaxide e Queijas, Paço de Arcos e Caxias, Linda-a-Velha e Porto Salvo e Barcarena.

- Os *serviços* surgem em Carnaxide e Queijas, Paço de Arcos e Caxias e em Linda-a-Velha.

O interesse de serem definidas trajectórias formativas prende-se com a importância atribuída a esta questão como ponto de partida para uma estratégia de desenvolvimento uma vez que a formação pode provocar transformações nos seus destinatários.

A maioria das organizações do Concelho promove **acções de formação** (54,8%), revelando no entanto diferentes expressividades nas diversas freguesias. As freguesias de Carnaxide e Queijas, Oeiras e São Julião da Barra e Linda-a-Velha apresentam uma tendência inversa, uma vez que a maioria das organizações destas freguesias não realiza acções de formação.

O recurso a diferentes modalidades de formação é apanágio do Concelho, podendo as organizações recorrer tanto a recursos internos como a externos. Em termos de modalidade de formação que recorre a recursos internos evidencia-se especialmente a formação On Job e a formação específica para a função, tendo ainda alguma relevância a formação contínua e a tutoria no posto de trabalho. As organizações socorrem-se de recursos externos sobretudo para a formação específica, recorrendo, com menos frequência, para a formação contínua e para os cursos tradicionais.

As **profissões-alvo da formação** são preferencialmente os *Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio, os Especialistas de Profissões Intelectuais e Científicas, o Pessoal dos Serviços e Vendedores e o Pessoal Administrativo* e similares. Para todos estes grupos profissionais as **organizações** recorrem maioritariamente a **recursos externos**, excepto para o *Pessoal dos Serviços e Vendedores*, que são alvo de formação principalmente 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**.

OS TRABALHADORES

No grupo dos trabalhadores que desenvolvem a sua actividade no Concelho, verifica-se que nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo, Paço de Arcos e Caxias e Oeiras e São Julião da Barra a população feminina empregada é superior à população masculina, espelhando um padrão inverso ao do Concelho em geral.

No grupo dos trabalhadores que desenvolvem a sua actividade no Concelho, verifica-se que nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo, Paço de Arcos e Caxias e Oeiras e São Julião da Barra a **população feminina** empregada é superior à **população masculina**, espelhando um padrão inverso ao do Concelho em geral.

Observando os **grupos etários** dos trabalhadores distribuídos pelas diversas freguesias constata-se a existência de algumas diferenças entre elas. Constatou-se que os grupos dos **26-35 anos** e dos **36-45 anos** são sempre predominantes, excepto em Linda-a-Velha que emprega mais pessoas entre os **36-45 anos**. Nas freguesias de Carnaxide e Queijas, Paço de Arcos e Caxias e Algés e Cruz Quebrada/Dafundo dão preferência aos trabalhadores mais jovens (até **25 anos**) em detrimento dos mais velhos (com mais de **46 anos**). Em Porto Salvo e Barcarena e Oeiras e São Julião da Barra, o terceiro grupo preferencial pertence à faixa etária dos **46-55 anos**,

embora a freguesia de Oeiras e São Julião da Barra empregue mais população com **56 e mais anos** do que jovens, acontecendo o inverso em Porto Salvo e Barcarena.

Observando os **sectores de actividade** onde os trabalhadores exercem a sua profissão, verifica-se que as freguesias de Carnaxide e Queijas, Paço de Arcos e Caxias e Algés e Cruz Quebrada/Dafundo seguem a tendência do que foi observado a nível do Concelho, surgindo segundo a ordem de importância dada, os sectores dos **Serviços, Comércio, Indústria, Saúde, Ensino e Agricultura**. A freguesia de Oeiras e São Julião da Barra apresenta um comportamento distinto, uma vez que surge como a única freguesia em que o sector preponderante é o do **Comércio**. Por sua vez, a freguesia de Linda-a-Velha apresenta apenas um traço comum com o padrão do Concelho, a predominância do sector dos **Serviços**. Relativamente à distribuição dos restantes sectores observa-se que a Indústria emprega mais

peças do que o **Comércio** e que o sector do **Ensino** prevalece sobre o da **Saúde**. Nas freguesias de Porto Salvo e Barcarena, tal como acontece em Linda-a-Velha, a Indústria sobrepõem-se ao **Comércio**. Nestas freguesias a grande distinção assenta no facto do sector da **Agricultura** predominar sobre o sector da **Saúde**.

Analisando os agrupamentos de freguesias no que se refere à **dimensão das instituições** empregadoras verifica-se que o padrão é diferente daquele apresentado a nível concelhio. Apenas em Carnaxide e Queijas e em Porto Salvo e Barcarena predominam os trabalhadores das **grandes empresas**, enquanto nos restantes agrupamentos prevalecem as **micro empresas**. Observa-se então que, nas freguesias supracitadas, a dimensão com menor expressividade é precisamente a das micro empresas. Em Oeiras e São Julião da Barra as **grandes empresas** não têm quase expressividade, sendo mesmo inexistentes nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo.

Quanto à **natureza jurídica das instituições empregadoras** do Concelho, um relance sobre os agrupamentos de freguesia permite afirmar que, embora em todas exista a preponderância de **Empresas Privadas**, no que respeita às demais naturezas jurídicas verificam-se algumas disparidades em relação ao padrão concelhio. Assim, em Carnaxide e Queijas, observa-se a existência de mais **Empresas Públicas do que Administração Pública e IPSS**, sendo as Parcerias inexistentes.

Em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo a quase totalidade das instituições empregadoras pertencem às **Empresas Privadas**, verificando-se uma quantidade mínima das restantes naturezas jurídicas e a inexistência de **Empresas Públicas e Parcerias**. Na freguesia de Linda-a-Velha constata-se a predominância das **IPSS** sobre a **Administração Pública e Empresas Públicas**, enquanto em Porto Salvo e Barcarena, para além das **Empresas Privadas**, observa-se uma pequena quantidade de instituições empregadoras de natureza Pública.

Na situação concreta das pessoas que trabalham no concelho de Oeiras, a quase totalidade da população são **Trabalhadores por Conta de Outrem**⁶. Na análise georreferenciada do vínculo laboral, constata-se que em Oeiras e São Julião da Barra surge apenas informação relativa aos **trabalhadores por conta de outrem** e que apenas em Porto Salvo e Barcarena observa-se a existência de dados referente ao **trabalho temporário**.

⁶ Dado que foram as organizações a escolher quais os colaboradores a inquirir, é natural que os dados sejam maioritariamente relativos aos trabalhadores por conta de outrem.



As **profissões** dos trabalhadores do Concelho distribuem-se de forma desigual nas diversas freguesias, fugindo substancialmente ao padrão do concelho. Em Oeiras e São Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias, Porto Salvo e Barcarena os **Especialistas das profissões intelectuais e científicas** aparecem como os mais representados, enquanto em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e em Linda-a-Velha é o **Pessoal dos Serviços e Vendedores**, e que em Carnaxide e Queijas são os **Técnicos e profissionais de nível intermédio**. As freguesias de Paço de Arcos e Caxias apresentam a maior percentagem de **Membros das Forças Armadas** e a menor de **Trabalhadores não qualificados**. Linda-a-Velha mostra a imagem mais atípica do Concelho, uma vez que revela a inexistência de alguns grupos profissionais, uma distribuição relativamente homogénea dos restantes grupos e uma maior percentagem de **Trabalhadores não qualificados**. Porto Salvo e Barcarena registam uma proporção de **Pessoal dos Serviços e Vendedores** bastante reduzida quando comparadas com as restantes freguesias.

Um dos pontos relevantes deste estudo é constituído pelo conhecimento daquilo que caracteriza o potencial humano em termos de educação e de formação como plataforma essencial para alicerçar possíveis contornos de desenvolvimento de competências ao serviço da competitividade e inovação do tecido empresarial.

Desagregando a informação relativa aos trabalhadores, pode afirmar-se que, nos diferentes **níveis de educação**, o cenário é sensivelmente diferente do apresentado no Concelho, nomeadamente quanto ao grau de Licenciatura, que nas freguesias

de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Linda-a-Velha não surgem em primeiro lugar. Nestas freguesias constata-se a existência de mais indivíduos com o Ensino Secundário, sendo a Licenciatura relegada para o segundo e terceiro lugar, respectivamente. Nas freguesias de Carnaxide e Queijas observa-se que o Bacharelato apresenta uma percentagem superior ao Curso Geral do Comércio, ao Ciclo Preparatório e ao Ensino Primário. O Ensino Primário em Oeiras e São Julião da Barra exibe uma grande expressividade relativamente ao Curso Geral do Comércio e ao Ciclo Preparatório. Por sua vez, nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo o Curso Geral do Comércio demonstra um peso substancial nas habilitações dos trabalhadores, surgindo como o terceiro grau académico mais mencionado. Constata-se a quase inexistência de analfabetismo nos trabalhadores do Concelho, excepto em Linda-a-Velha.

Numa análise georreferenciada sobre as temáticas dos níveis de educação base dos trabalhadores salientam-se as diferenças observadas entre as várias freguesias:

- Em Oeiras e São Julião da Barra e em Carnaxide e Queijas as temáticas da **Saúde** e dos **Serviços** revelam índices relativamente superiores aos demonstrados nas restantes freguesias.

- Em Linda-a-Velha as temáticas da **Educação** e da **Agricultura** apresentam valores bastante mais elevados do que nas demais freguesias de Oeiras.

- Porto Salvo e Barcarena demonstram uma substancial percentagem de indivíduos que mencionam a temática das **Ciências, Matemática e Informática**.

- Carnaxide e Queijas são as freguesias em que a temática das **Artes e Humanidades** surge com maior relevância.

Uma apreciação dos níveis de educação complementar⁷ dos trabalhadores de Oeiras permite observar a existência de grandes disparidades:

- O grau de **Doutoramento** apresenta maior relevância nas freguesias de Porto Salvo e Barcarena, Oeiras e São Julião da Barra e em Carnaxide e Queijas, não tendo representatividade em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e em Paço de Arcos e Caxias.

- O grau de **Mestrado**, não tem expressão nos trabalhadores de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e de Linda-a-Velha.

- A **Pós-graduação** é referida em todas as freguesias, sendo mais relevante em Porto Salvo e Barcarena e em Carnaxide e Queijas.

⁷ Por **Educação Complementar** entende-se aquela que tem lugar após a obtenção do grau de licenciatura ou pela experiência profissional comprovada, como uma maior valia de especialização em domínios de saber.

Observando as **áreas científicas e temáticas** em que incide a **educação complementar**, consta-se que o maior investimento é feito na área das Ciências Sociais, Comércio e Direito. Todas as restantes áreas surgem representadas, no entanto com uma expressão pouco relevante.

A definição de trajectórias formativas torna-se especialmente importante quanto se têm em consideração que o estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento nesta área afectará os recursos humanos, uma vez que a formação provoca transformações nos seus destinatários.

Uma análise sobre a frequência de participação dos trabalhadores em **acções de formação** mostra que o padrão em todas as freguesias é idêntico ao do Concelho, ou seja, a maioria participa com bastante frequência em acções de formação profissional. Salienta-se que na freguesia de Oeiras e São Julião da Barra são quase inexistentes os indivíduos que nunca realizaram acções de formação.

A **tutela financeira da formação** assume uma certa importância, enquanto indiciadora do compromisso das organizações na formação do seu pessoal. Observa-se que em todas as freguesias, a maioria das acções de formação profissional frequentadas pelos trabalhadores ficaram ao **encargo das organizações**, tendência esta que é menos pronunciada nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo.

A grande maioria dos trabalhadores do concelho de Oeiras **utiliza o computador** na sua actividade profissional (85,6%), verificando-se que a quase totalidade dos trabalhadores de Porto Salvo e Barcarena utilizam o computador (92,8%), enquanto em Linda-a-Velha apenas 62,9% o fazem. Constata-se, ainda que, esta utilização é feita sobretudo de uma forma permanente.

Observando o comportamento dos trabalhadores pelos agrupamentos de freguesia relativamente às **áreas de formação** frequentadas, verifica-se que existem algumas discrepâncias, nomeadamente:

- Em todas as freguesias surgem como as mais importantes as áreas das **Ciências Sociais, Comércio e Direito e das Ciências, Matemática e Informática**.

- As freguesias de Carnaxide e Queijas e Oeiras e São Julião da Barra revelam serem as únicas onde a área da **Agricultura** tem alguma expressão.

A grande maioria dos trabalhadores do concelho de Oeiras **utiliza o computador** na sua actividade profissional (85,6%), verificando-se que a quase totalidade dos trabalhadores de Porto Salvo e Barcarena utilizam o computador (92,8%), enquanto em Linda-a-Velha apenas 62,9% o fazem. Constata-se, ainda que, esta utilização é feita sobretudo de uma forma permanente.

Verifica-se que 69% dos trabalhadores do Concelho **utiliza o computador em casa** para situações de trabalho, sendo este facto menos relevante em Linda-a-Velha, onde a maioria revela **não usar o computador para actividades profissionais**. No entanto, o recurso ao computador é feito de uma forma maioritariamente esporádica, excepto em Oeiras e São Julião da Barra onde a maioria afirma utilizar o computador em casa de uma forma permanente.

Uma análise georreferenciada da **utilização de tecnologias, materiais e processos** por parte dos trabalhadores do concelho mostra que existem algumas diferenças nas várias freguesias:

- No que se refere às **tecnologias** observa-se que Carnaxide e Queijas e Porto Salvo e Barcarena são as freguesias onde se constata uma maior utilização diferenciada de tecnologias. A tecnologia laser é a mais usada em Oeiras e São Julião da Barra, em Paço de Arcos e Caxias e em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo. Em Linda-a-Velha os trabalhadores apenas referem utilizar a *biotecnologia*.

- Analisando os **materiais** usados verifica-se que em Oeiras e São Julião da Barra e em Paço de Arcos e Caxias os trabalhadores não utilizam nem *compósitos* nem *cerâmicos*. Nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo, apenas são usados os compósitos. Os trabalhadores de Carnaxide e Queijas que utilizam materiais, dividem-se, de forma semelhante, entre os que se usam *cerâmicos* e os que usam compósitos. Nas restantes freguesias predomina a utilização de *compósitos*.

A utilização de **processos** pelos trabalhadores é bastante diversificada nas várias freguesias: Linda-a-Velha é a freguesia que usa apenas processos de robótica e automação. Em Carnaxide e Queijas e em Porto Salvo e Barcarena verifica-se que, embora predomine a *utilização de automação*, são usados os restantes processos. Em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Oeiras e São Julião da Barra apenas não usam a domótica e em Paço de Arcos e Caxias a *miniaturização*.

Cerca de metade dos trabalhadores que pensam mudar de concelho de residência, indicam Oeiras como o concelho de eleição, estando ainda entre os outros destinos escolhidos *Lisboa* e a *Margem Norte*⁸.

Quanto aos **concelhos de residência** dos trabalhadores observa-se que, apenas os moradores na *Amadora*, na *Margem Norte* e na *Margem Sul*⁹ não apontam *Oeiras* como o concelho privilegiado de possível destino de mudança. Isto porque, para os trabalhadores que residem na Amadora e Margem Norte, *Lisboa* é o primeiro concelho apontado como destino de mudança e para os da Margem Sul é a *Margem Norte*.

⁸ Inclui: Amadora, Mafra, Santarém, Sintra, Vila Franca de Xira.

⁹ Inclui: Almada, Barreiro, Palmela e Sesimbra.

OS RESIDENTES



Examinando as organizações, no que se refere à **dimensão das instituições** pode-se verificar que em Carnaxide e Queijas, Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Porto Salvo e Barcarena, o padrão é semelhante ao do Concelho em geral, isto é, a maioria trabalha em *micro empresas*, seguido das *pequenas empresas*, das *grandes empresas*.

Relativamente à distribuição da população residente pelas **faixas etárias**, apenas as freguesias de Carnaxide e Queijas e Linda-a-Velha seguem um padrão semelhante ao do Concelho, sendo o grupo dos **46-55 anos** o mais expressivo, seguido do dos **36-45 anos** e dos **26-35 anos**. Nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Oeiras e São Julião da Barra verifica-se que os residentes situam-se maioritariamente no grupo dos **26-35 anos**, seguidos do grupo dos **46-55 anos** e dos **36-45 anos**. Tanto em Paço de Arcos e Caxias como em Porto Salvo e Barcarena, a faixa etária empregada dominante é a dos **36-45 anos**, seguida do grupo dos **26-35 anos** no primeiro caso e do grupo dos **46-55 anos** no segundo caso.

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

(20,3%), surgindo com alguma expressividade o sector da Indústria (11%), do *Ensino* (9,9%) e da *Saúde* (7%). O sector *Agrícola* apresenta uma percentagem bastante reduzida (0,3%). Observando a distribuição da população pelos agrupamentos de freguesias verifica-se que, em todas, predomina o sector dos *Serviços*, seguido do *Comércio*, enquanto a *Agricultura* surge como o que tem menor expressividade. Relativamente aos outros sectores observa-se que a sua distribuição pelos agrupamentos de freguesia é diferente ao observado no Concelho:

- Como terceiro sector predominante surge a *Indústria* nas freguesias de Carnaxide e Queijas, Paço de Arcos e Caxias, e Porto Salvo e Barcarena, enquanto em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo, Linda-a-Velha e Oeiras e São Julião da Barra é o sector do *Ensino*.

- Em quinto surge o sector da *Saúde* em todos os agrupamentos de freguesia excepto em Oeiras e São Julião da Barra (lugar ocupado pela *Indústria*) e em Carnaxide e Queijas (ocupado pelo *Ensino*).

Examinando as organizações, no que se refere à **dimensão das instituições** pode-se verificar que em Carnaxide e Queijas, Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Porto Salvo e Barcarena, o padrão é semelhante ao do Concelho em geral, isto é, a maioria trabalha em *micro empresas*, seguido das *pequenas empresas*, das *grandes empresas* e em menor quantidade, das *médias empresas*. Nas freguesias de Paço de Arcos e Caxias e Oeiras e São Julião da Barra, embora predominem pessoas a trabalhar em *micro e pequenas empresas*, verifica-se que trabalham mais pessoas em médias do que em grandes empresas. No que

se refere a Linda-a-Velha, os residentes trabalham, sobretudo em micro empresas, seguindo-se as grandes empresas, as pequenas e médias empresas.

Quanto à **natureza jurídica das instituições empregadoras** dos residentes do Concelho, constata-se a predominância de *Empresas Privadas* em todos os agrupamentos de freguesias. Carnaxide e Queijas, Paço de Arcos e Caxias, Porto Salvo e Barcarena apresentam um padrão semelhante, surgindo as *Empresas Públicas, Administração Pública, IPSS* e das *Parcerias* como as principais entidades patronais. Na freguesia de Oeiras e São Julião da Barra a Administração Pública prevalece às *Empresas Públicas* e em Linda-a-Velha existem de mais *Parcerias* do que *IPSS*, que são inexistentes.

No que se refere ao **vínculo laboral** que os residentes têm com suas as instituições empregadoras, verifica-se a existência de uma grande percentagem de *Trabalhadores por conta de outrem* e alguns *Trabalhadores por conta própria*. Em todos os agrupamentos de freguesias o padrão é semelhante ao do Concelho, exceptuando Carnaxide e Queijas, onde a percentagem de *Trabalhadores Independentes* é superior à dos *Trabalhadores por conta própria*.

Em todas as freguesias o **grupo profissional** predominante dos residentes é o dos *Especialistas de Profissões Intelectuais e Científicas*, excepto em Carnaxide e Queijas e em Porto Salvo e Barcarena, onde domina o *Pessoal dos Serviços e Vendedores*. Na freguesia de Oeiras e São Julião da Barra o grupo dos *Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio*



sobrepõe-se ao do *Pessoal dos Serviços e Vendedores*, enquanto em Linda-a-Velha o grupo profissional dos *Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresas* apresentam uma proporção relativamente superior à das restantes freguesias. Os grupos profissionais menos representados nas diferentes freguesias são os *Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agricultura e Pescas e os Membros das Forças Armadas*, sendo estes últimos inexistentes nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo.

O conhecimento do que caracteriza o potencial humano em termos de educação e de formação surge como uma base privilegiada para alicerçar possíveis contornos de desenvolvimento de competências ao serviço da excelência do tecido empresarial. O concelho de Oeiras é caracterizado, como foi afirmado anteriormente, por ser uma região privilegiada em matéria de níveis de educação detidos pelos munícipes.

Relativamente aos **níveis de habilitações** de base dos residentes no Concelho, constata-se que nas freguesias de Porto Salvo e Barcarena os primeiros lugares apresentam um padrão inverso ao observado no Concelho, visto que em primeiro surge o *Nono Ano*, seguido do *Ensino Secundário* e da *Licenciatura*. Paço de Arcos e Caxias e Porto Salvo e Barcarena são as únicas freguesias que apresentam mais indivíduos com o Ciclo Preparatório do que com o *Ensino Primário*. Por sua vez, em Linda-a-Velha o Ensino primário prevalece sobre o *Nono Ano* de escolaridade, surgindo em terceiro lugar. Comparativamente às outras freguesias, Carnaxide e Queijas revelam uma grande proximidade entre os primeiros quatro níveis mais mencionados (*Licenciatura, Ensino Secundário, Nono Ano e Ensino Primário*) e um nível superior de indivíduo sem habilitações (2,5%).

Em todas as freguesias o **grupo profissional** predominante dos residentes é o dos *Especialistas de Profissões Intelectuais e Científicas*, excepto em Carnaxide e Queijas e em Porto Salvo e Barcarena, onde domina o *Pessoal dos Serviços e Vendedores*.

Verifica-se uma maior dispersão das **áreas temáticas de educação base** relativamente aos trabalhadores, embora as *Ciências Sociais, Comércio e Direito* seja a área dominante e mais expressiva em todas as freguesias. Em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e em Linda-a-Velha a área da *Saúde e Protecção Social* sobrepõem-se à área das *Engenharias, Indústrias Transformadoras e Construção*, que ocupam o segundo posto nas restantes freguesias. Carnaxide e Queijas revelam valores aproximados entre as temáticas *Artes e Humanidade e Engenharias, Indústrias Transformadoras e Construção*, sendo a primeira superior em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo. Contrariamente às restantes freguesias, em Linda-a-Velha, os cursos de *Artes e Humanidades* demonstram valores inferiores aos dos cursos de *Educação e de Ciências, Matemática e Informática*.

Numa **análise georreferenciada** e comparada dos níveis de educação complementar dos trabalhadores observam-se grandes disparidades:

- Os residentes de Carnaxide e Queijas, Algés e Cruz Quebrada/Dafundo, e Oeiras e São Julião da Barra manifestam mais significativamente a detenção do grau de *Doutoramento*, que se revela inexistente em Paço de Arcos e Caxias e em Linda-a-Velha.
- O grau de *Mestrado* surge representado nos residentes de todas as freguesias.
- A *Pós-graduação* é referida em todas as freguesias, sendo mais relevante em Oeiras e São Julião da Barra.
- A frequência de outros cursos é mencionada em todas as freguesias, salientando-se Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Porto Salvo e Barcarena.

Observando as **áreas científicas e temáticas** em que incide a educação complementar, consta-se que o maior investimento dos residentes é feito na área das *Ciências Sociais, Comércio e Direito*. A área da *Saúde e Protecção Social* surge com alguma significância, observando-se que todas as restantes áreas, apesar de representadas, surgem com uma expressão pouco relevante.

Visto que a formação profissional pode permitir a transformação e aperfeiçoamento dos seus destinatários, a definição de trajectórias formativas revela-se especialmente importante enquanto estratégia de desenvolvimento pessoal e profissional.

Relativamente à **frequência de acções de formação**, em todas as freguesias o padrão é semelhante ao do concelho, havendo uma maior percentagem de residentes que nunca frequentaram acções de formação e, dos que já o fizeram, a maior parte fê-lo com bastante regularidade. A excepção encontra-se na freguesia de Oeiras e São Julião da Barra onde a percentagem de indivíduos que frequentam acções de formação é relativamente superior à dos que nunca o fazem.

A **tutela financeira da formação** assume importância, por revelar o compromisso das organizações na formação do seu pessoal. No caso dos residentes, o padrão é sensivelmente igual em todas as freguesias, predominando o *pagamento das acções de formação pelas organizações*. São as áreas de formação Ciências Sociais, Comércio e Direito e das Ciências, Matemática e Informática as que apresentam maior expressão, sendo que esta última dominante nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e de Porto Salvo e Barcarena. Em Paço de Arcos e Caxias observa-se que a área dos Serviços apresenta uma percentagem considerável, salientando-se relativamente às restantes áreas, enquanto a área da Educação adquire maior relevância em Paço de Arcos e Caxias.

No que se refere à **utilização do computador** pelos residentes, a percentagem de indivíduos que o usa em contexto laboral é consideravelmente mais reduzida (apenas 63,3%), quando comparada com os trabalhadores. São os residentes de Oeiras e São Julião da Barra que mais uso fazem do computador (71,5%) e de Carnaxide e Queijas que apresentam a maior percentagem de indivíduos que não utilizam o computador no seu trabalho. Embora a quantidade de residentes que utilize o computador de forma permanente seja bastante superior à dos que recorrem de uma forma esporádica, verifica-se que este valor é mais elevado quando comparado com os trabalhadores.

A percentagem de residentes (53,6%) que afirma *utilizar o computador em casa* para actividades profissionais é mais reduzida que nos trabalhadores, verificando-se que em Carnaxide e Queijas e em Linda-a-Velha existem mais pessoas que referem não o usar. É igualmente em Carnaxide e Queijas, mas também em Paço de Arcos e Caxias que mais indivíduos revelam utilizar o computador em casa de uma forma *permanente* para actividades de foro profissional.

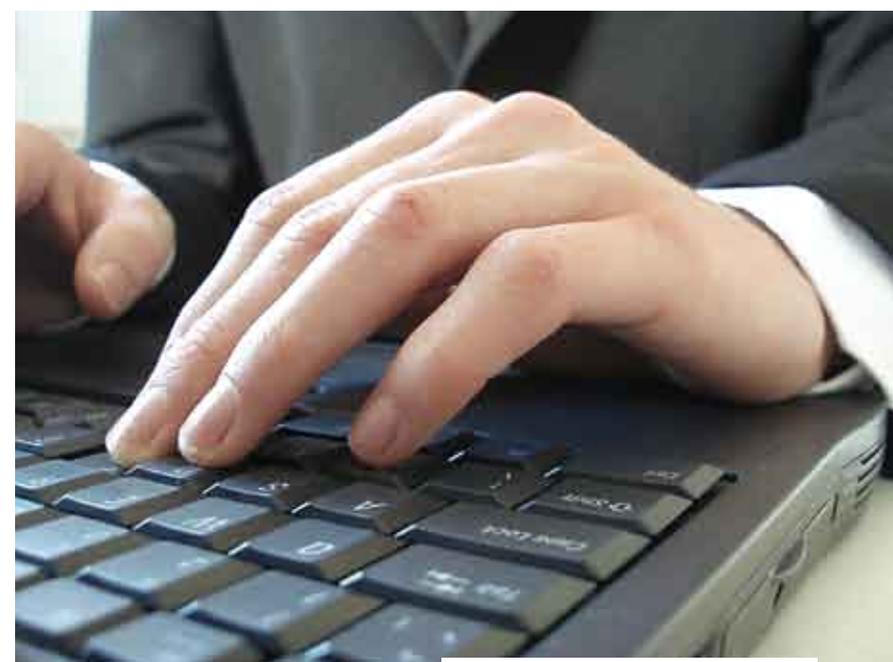
Analisando a distribuição das **tecnologias, materiais e processos usados** pelos residentes constatam-se a existência de divergências nas freguesias:

- No que concerne às **tecnologias**: A tecnologia laser predomina das freguesias de Paço de Arcos e Caxias, Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Linda-a-Velha. A *biotecnologia* não é usada nas freguesias de Carnaxide e Queijas e Porto Salvo e Barcarena e nas restantes freguesias apresenta uma fraca expressão. A nanotecnologia é mais significativa em Linda-a-Velha e inexistente em Porto Salvo e Barcarena.

- Observando os **materiais** constata-se que a sua utilização é inexistente nas freguesias de Carnaxide e Queijas e Linda-a-Velha. Em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e em Porto Salvo e Barcarena predomina a utilização de compósitos. Os cerâmicos são mais expressivos em Oeiras e São Julião da Barra e em Paço de Arcos e Caxias.

- A análise dos **processos** usados pelos residentes mostra que o processo de automação predomina em todas as freguesias. Em Carnaxide e Queijas os residentes apenas usam os processos de robótica e automação. Em Linda-a-Velha não é utilizada a miniaturização e em Porto Salvo e Barcarena a robótica.

Os residentes do concelho fazem uma apreciação bastante positiva do seu **local de residência**, em que 79% refere *gostar de morar no seu concelho e não pensa em mudar*. Cerca de 16,5% já colocou a hipótese de *mudar de concelho de residência*, existindo uma percenta-



gem relativamente pequena de indivíduos que *não gostam de morar no seu concelho e já pensaram mudar* (2,9%).

Lisboa surge como o concelho mais escolhido aquando de uma possível **mudança de local de residência** (37%), verificando-se isto em todas as freguesias, excepto em Carnaxide e Queijas, que referem a *Margem Sul*¹⁰.

Quanto às **razões** que levam os residentes a pensar **mudar de concelho** de residência o comportamento nas várias freguesias apresenta-se com algumas diferenças, apesar de em todas elas estar presente, com alguma expressão, as questões de ordem profissional: Em Paço de Arcos e Caxias são apontadas apenas quatro razões, que apresentam pesos sensivelmente iguais: *questões profissionais, preferência residencial, qualidade de vida e trânsito*. Em Carnaxide e Queijas e em Linda-a-Velha verifica-se que as questões de ordem *pessoal/familiar* assumem uma proporção elevada. O *trânsito* revela-se como um motivo com alguma relevância em Oeiras e São Julião da Barra e em Paço de Arcos e Caxias e, com menor expressão em Porto Salvo e Barcarena. A procura de uma *melhor qualidade de vida* apenas é referida pelos residentes de Paço de Arcos e Caxias, Algés e Cruz Quebrada e Linda-a-Velha

¹⁰ Inclui: Almada, Barreiro, Palmela e Sesimbra.

CENÁRIO DE COMPETÊNCIAS DO CONCELHO

03

A análise e comparação sistemática dos vários estudos e conceitos de competência, permitiu um percurso regido pelo conceito adoptado no presente projecto: *“conjunto dos conhecimentos, atitudes adquiridos e desenvolvidos por experiência profissional, motivação para aprender, formação profissional e formação escolar, que se reúnem no exercício de uma função e/ou profissão”*, que se centra, ora em factores individuais, ora em factores organizacionais, contribuindo para a compreensão das competências em desenvolvimento. Foi a partir desta perspectiva que se estruturaram diferentes níveis de análise e agrupamentos de competências e que se equacionaram diferentes variáveis consideradas essenciais para a análise dos resultados. Assim, os dados resultantes do estudo provêm da micro e macro análise das competências existentes nas organizações:

Micro-análise - nível estratégico, nível de gestão e nível operacional.

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

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

Agrupamentos de competências - realização¹¹, influência¹² e cognitivas¹³;

Níveis de análise - competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelo indivíduo; competências exigidas pelo posto de trabalho e que o indivíduo precisa desenvolver; competências exigidas pelo posto de trabalho e que indivíduo não possui; e competências não exigidas pelo posto de trabalho.

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

¹¹ **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.

¹² **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.

¹³ **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.

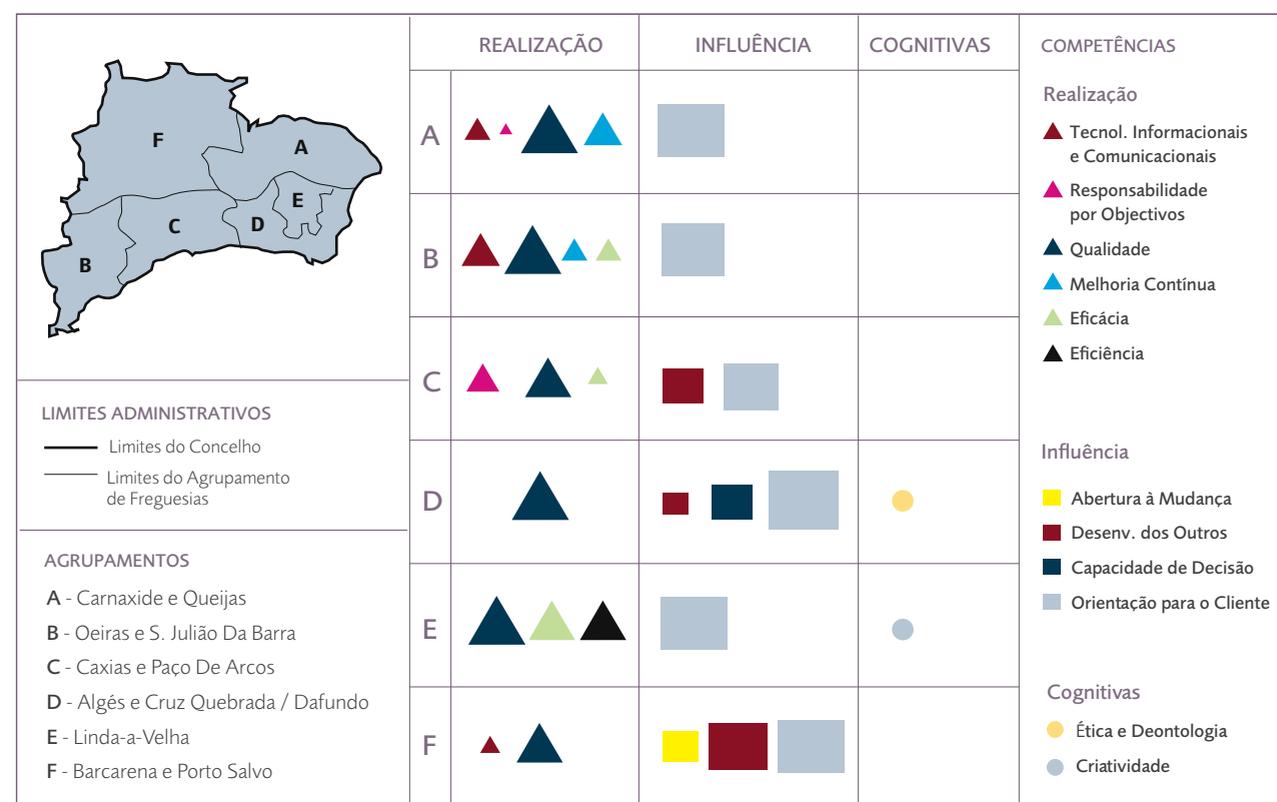
ORGANIZAÇÕES E COMPETÊNCIAS



A análise dos mapas que se seguem, georeferenciando as competências permite, por um lado, examinar obstruções e/ou discrepâncias no sistema de competências e conhecer o Concelho tal como ele é, e por outro, efectuar uma projecção de referência, apoiada na análise pragmática da situação presente e extrapolando para o futuro, procurando sensibilizar os responsáveis pelas redes e parcerias locais, para a necessidade de:

- Conhecer o intervalo entre o que existe e o que é necessário construir;
- Desenhar os traços fundamentais de organização e gestão estratégica, capaz de responder a esse intervalo, socorrendo-se dos recursos necessários e disponíveis;
- Ajudar as organizações a entender que os seus negócios, sendo autónomos e diversificados, fazem parte do sistema global do Concelho e que a aposta articulada na formação de competências, constitui uma mais-valia para o desenvolvimento desejado.

MAPA 1 Organizações e competências: As “Cinco Mais” na situação actual a nível estratégico

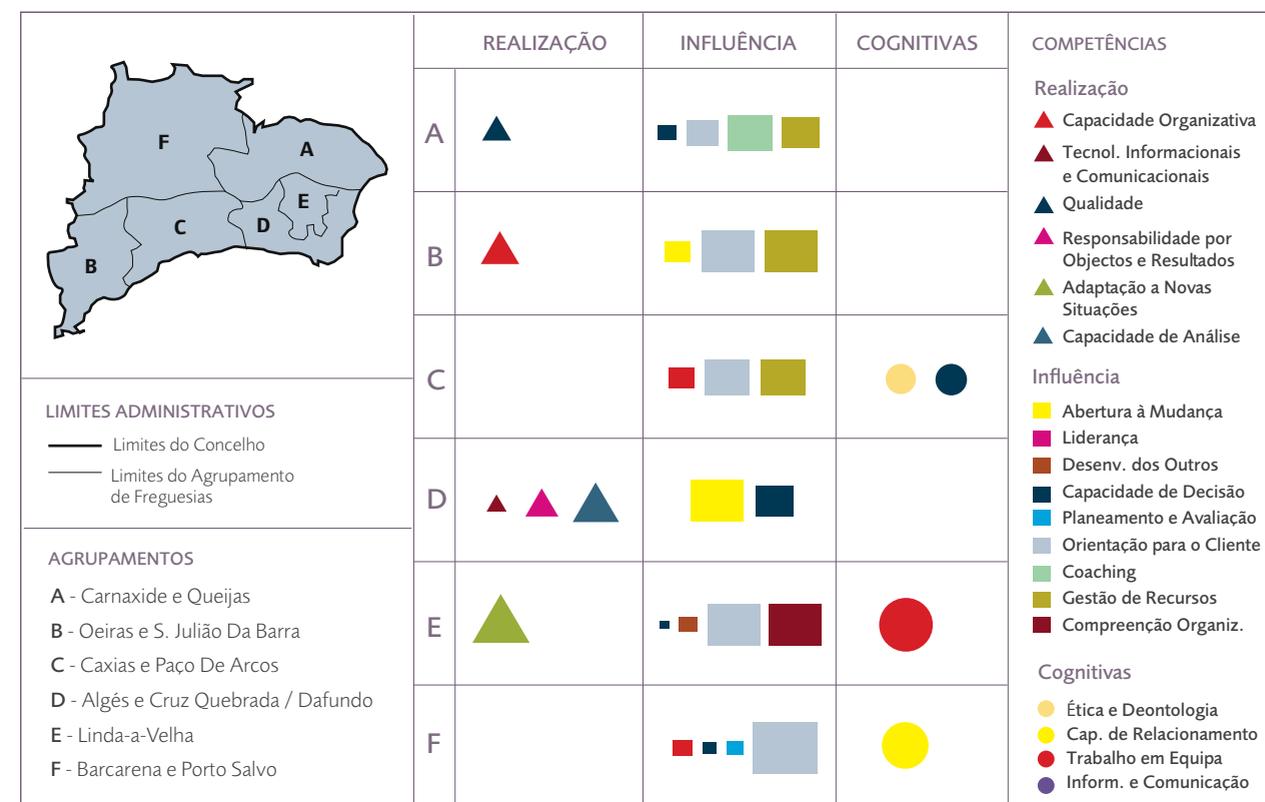


A um **nível estratégico** as organizações do concelho de Oeiras consideram sobretudo deter competências de realização e de influência (mapa 1), verificando-se a existência em todas as freguesias das competências *Qualidade* (única competência de realização em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo) e *Orientação para o Cliente* (únicas competências de influência em Carnaxide e Queijas, Oeiras e São Julião da Barra e Linda-a-Velha). As competências cognitivas apenas são referenciadas em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo (*Ética e Deontologia*) e Linda-a-Velha (*Criatividade*).

A um **nível gestão**, as principais competências actuais das organizações centram-se, sobretudo em competências de influência. Dentro destas, verifica-se que existem algumas diferenças entre as várias freguesias (mapa 2):

- A *Orientação para o Cliente* surge em todas as freguesias, excepto em *Algés e Cruz Quebrada*.
- A *Gestão de Recursos* emerge com alguma expressividade em Carnaxide e Queijas, Oeiras e São Julião da Barra e Paço de Arcos e Caxias.

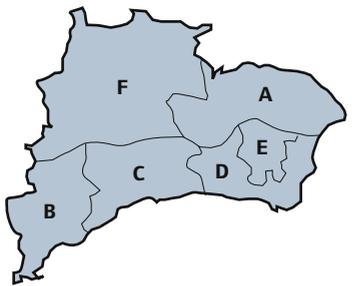
MAPA 2 Organizações e competências: As “Cinco Mais” na situação actual a nível de gestão



- Com menor expressão aparece a *Liderança* em Paço de Arcos e Caxias e em Porto Salvo e Barcarena.
- Embora com pesos distintos, a *Capacidade de Decisão* apenas não é referenciada em Oeiras e São Julião da Barra e Paço de Arcos e Caxias.

As competências cognitivas destacadas são apenas a *Ética e Deontologia*, *Informação e Comunicação* (Paço de Arcos e Caxias), o *Trabalho em Equipa* (Linda-a-Velha) e a *Capacidade de Relacionamento* (Porto Salvo e Barcarena). Relativamente às competências de realização, apenas em Paço de Arcos e Caxias e Porto Salvo e Barcarena não são referenciadas. O seu peso nas restantes freguesias é relativamente reduzido e heterogéneo. As freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo apresentam um maior número de competências de realização, indicando a *Capacidade de Análise*, a *Responsabilidade por objectivos e resultados* e as *Tecnologias informacionais e Comunicacionais*.

MAPA 3 Organizações e competências: As “Cinco Mais” na situação actual a nível operacional

	REALIZAÇÃO			INFLUÊNCIA	COGNITIVAS	COMPETÊNCIAS	
	A	B	C	D	E	F	
<p>LIMITES ADMINISTRATIVOS</p> <p>— Limites do Concelho</p> <p>— Limites do Agrupamento de Freguesias</p> <p>AGRUPAMENTOS</p> <p>A - Carnaxide e Queijas</p> <p>B - Oeiras e S. Julião Da Barra</p> <p>C - Caxias e Paço De Arcos</p> <p>D - Algés e Cruz Quebrada / Dafundo</p> <p>E - Linda-a-Velha</p> <p>F - Barcarena e Porto Salvo</p>	▲	▲ ▲ ▲	▲ ▲	▲ ▲	● ● ●	<p>Realização</p> <p>▲ Tecnol. Informacionais e Comunicacionais</p> <p>▲ Responsabilidade por Objectos e Resultados</p> <p>▲ Qualidade</p> <p>▲ Eficácia</p> <p>▲ Eficiência</p>	
							<p>Influência</p> <p>■ Abertura à Mudança</p> <p>■ Desenv. dos Outros</p> <p>■ Orientação para o Cliente</p>
							<p>Cognitivas</p> <p>● Capacidade de Relacionamento</p> <p>● Trabalho em Equipa</p> <p>● Informação e Comunicação</p> <p>● Compreensão Interpessoal</p> <p>● Simpatia</p> <p>● Motivação</p>

Ao nível operacional (mapa 3), as principais competências actuais das organizações são sobretudo de realização e cognitivas. Das competências de realização destaca-se a *Qualidade*, estando presente em todas as freguesias, excepto em Porto Salvo e Barcarena. A *Eficácia* também é referenciada em algumas freguesias e assume um peso considerável em Porto Salvo e Barcarena. Dentro das competências cognitivas o *Trabalho em Equipa* surge entre as principais competências actuais das organizações a nível operacional, adquirindo alguma expressão em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Linda-a-Velha, salientando-se, ainda neste grupo, a *Simpatia*. As competências de influência não se revelam ao nível operacional nas freguesias de Oeiras e São Julião da Barra e Porto Salvo e Barcarena. Nas restantes freguesias destacam-se o *Desenvolvimento dos Outros* (Carnaxide e Queijas e Paço de Arcos e Caxias) e a *Orientação para o Cliente* (Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Linda-a-Velha).

Fazendo uma comparação das **competências actuais** das organizações nos três níveis abordados (estratégico, de gestão e operacional), observam-se que (mapas 1, 2 e 3):

- *Qualidade* (competência de realização) é uma competência actual das organizações, sobretudo a um nível estratégico e operacional, visto que apenas em Carnaxide e Queijas, esta competência é referida ao nível da gestão.

- A *Orientação para o Cliente* (competência de influência) destaca-se a um nível estratégico e de gestão, embora também seja referenciado a nível operacional nas freguesias de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Linda-a-Velha.

- As *Tecnologias Informacionais e Comunicacionais* (competência de realização) distribuem-se pelos três níveis, sendo constantes a nível estratégico e operacional em Oeiras e São Julião da Barra e a nível de gestão e operacional em Algés e Cruz Quebrada.

- Em Porto Salvo e Barcarena a *Capacidade de Relacionamento* (competência cognitiva) apresenta um peso expressivo ao nível da gestão e operacional.

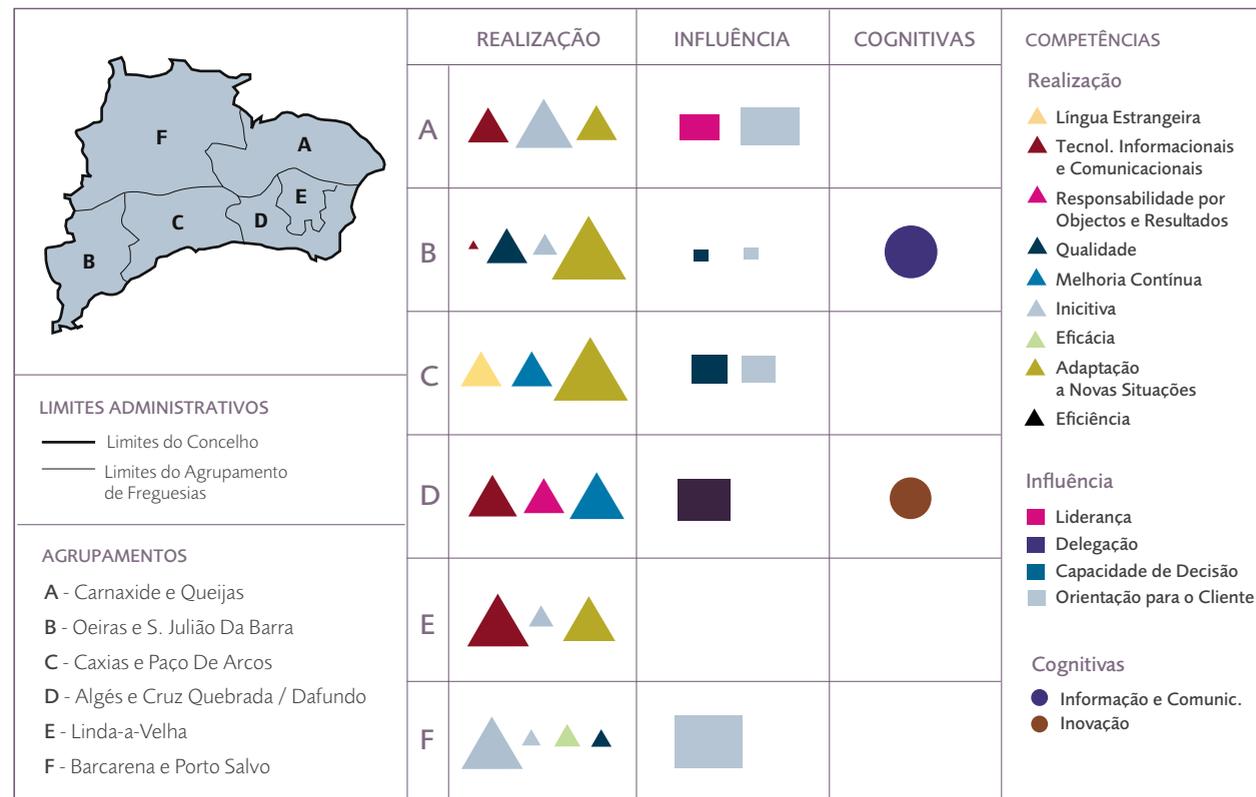
Tal como se verificou nas competências actuais, ao nível estratégico as **competências prospectivas** das organizações do concelho de Oeiras são sobretudo de realização, destacando-se a *Melhoria Contínua* (em todas as freguesias), a *Adaptação a Novas Situações* e (excepto em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e em Porto Salvo e Barcarena) as *Tecnologias Informacionais e Comunicacionais* (excepto em Paço de Arcos e Caxias e Porto Salvo e Barcarena) (mapa 4). Relativamente às **competências de influência** surge com algum peso a *Orientação para o Cliente* em Porto Salvo e Barcarena, Carnaxide e Queijas e Paço de Arcos e Caxias e com menor expressão em Oeiras e São Julião da Barra. Apenas em Oeiras e São Julião da Barra e Algés e Cruz Quebrada/Dafundo surgem competências cognitivas (*Informação e Comunicação e Inovação, respectivamente*). O padrão observado ao nível de gestão apresenta características semelhantes às verificadas ao nível estratégico, nomeadamente uma maior concentração de competências de realização, sendo a *Adaptação da Novas Situações* e a *Melhoria Contínua* as competências mais referenciadas (mapa 5).

No entanto, verifica-se uma maior distribuição de competências, quer de influência quer cognitivas. Relativamente às competências de influência destacam-se a *Abertura à Mudança* (em Carnaxide e Queijas e Algés e Cruz Quebrada/Dafundo) e o *Desenvolvimento dos Outros* (em Paço de Arcos e Caxias e Porto Salvo e Barcarena). A *Criatividade* (competência cognitiva), embora com um peso relativamente reduzido aparece referenciada em Carnaxide e Queijas e em Oeiras e São Julião da Barra. A *Informação e Comunicação* revela ter alguma importância em Linda-a-Velha, salientando-se o *Trabalho em Equipa* em Paço de Arcos e Caxias.

Em termos **prospectivos** observa-se uma menor concentração de competências cognitivas, quando comparadas com as actuais. A *Melhoria Contínua* e a *Adaptação a Novas Situações* continuam a desempenhar um papel bastante importante ao nível operacional. Das competências de realização apontadas a um nível prospectivo pelas organizações destaca-se, ainda as *Tecnologias Informacionais e Comunicacionais* (mapa 6). Tal como se verificou ao nível da gestão, as principais competências de influência referidas são o *Desenvolvimento dos outros* (Carnaxide e Queijas, Paço de Arcos e Caxias e Algés e Cruz Quebrada/Dafundo) e a *Orientação para o Cliente* (em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e em Linda-a-Velha). A *Criatividade* continua a surgir como uma competência cognitiva apontada como prospectiva a nível operacional, embora com um peso relativamente pequeno (Carnaxide e Queijas e Oeiras e São Julião da Barra).

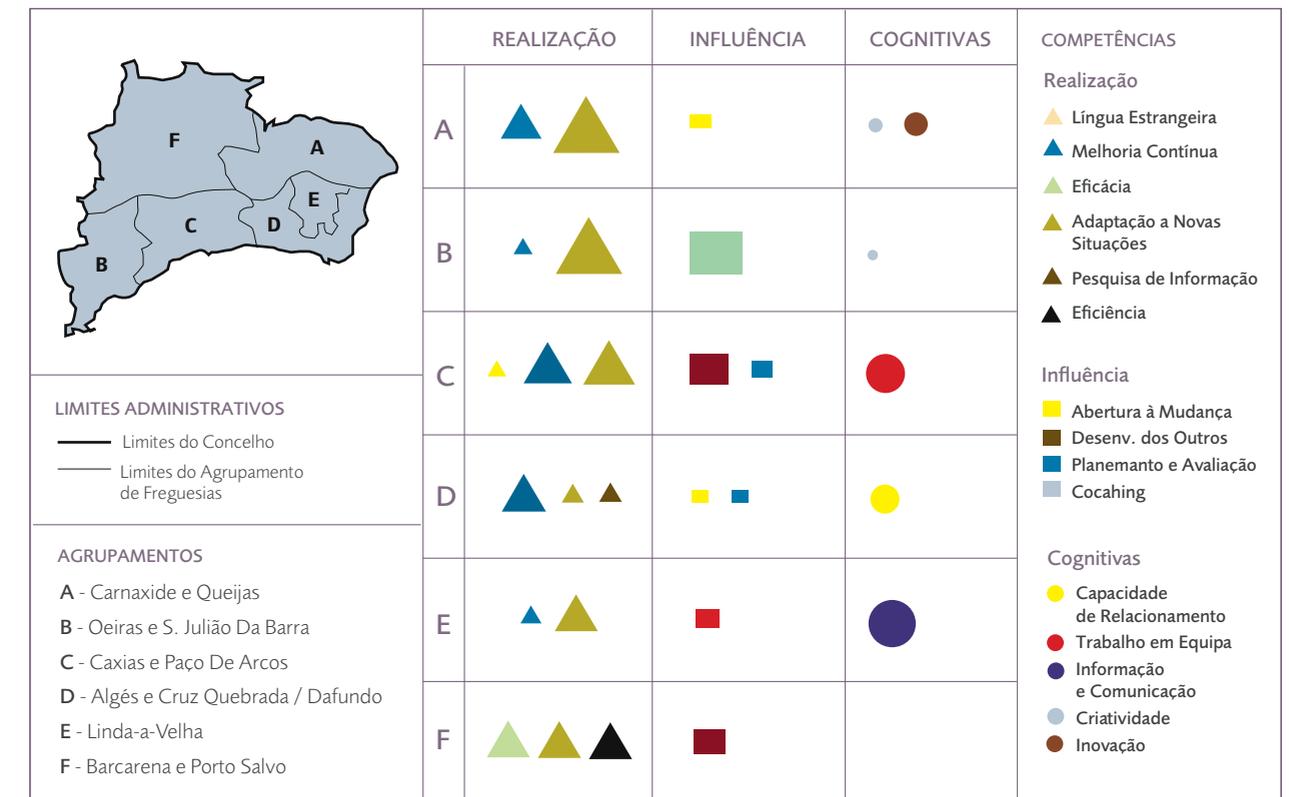
MAPA 4

Organizações e competências em prospectiva: As “Cinco Mais” a nível estratégico



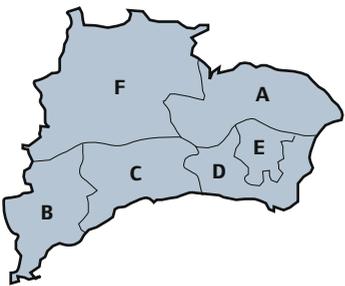
MAPA 5

Organizações e competências em prospectiva: As “Cinco Mais” a nível de gestão



MAPA 6

Organizações e competências em prospectiva: As “Cinco Mais” a nível operacional

	REALIZAÇÃO	INFLUÊNCIA	COGNITIVAS	COMPETÊNCIAS
	A			
B				
C				
D				
E				
F				

Comparando os vários níveis de análise (estratégico, de gestão e operacionais), observa-se alguma heterogeneidade relativamente às **competências prospectivas** das organizações, nomeadamente no que se refere às competências de realização, predominando as *Adaptação a Novas Situações* e a *Melhoria Contínua* em praticamente todas as freguesias. As *Tecnologias Informacionais* e *Comunicacionais* são referidas para os três grupos na freguesia de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo.

No que se refere às competências de influência e cognitivas, o *Desenvolvimento dos Outros* e a *Criatividade* aparecem a um nível de gestão e operacional.

Verifica-se que as organizações do concelho de Oeiras consideram necessitar de uma variedade considerável de **competências a curto prazo**, sobretudo de competências de realização. Dentro destas, salientam-se as *Tecnologias informacionais* e *comunicacionais* que apresentam um peso relativo em praticamente todas as freguesias, excepto em Linda-a-Velha na qual emerge exclusivamente a competência *Língua Estrangeira*.

Uma análise sobre as várias freguesias do concelho mostra um padrão bastante diferenciado entre elas (mapa 7):

- As freguesias de Carnaxide e Queijas e de Linda-a-Velha apenas salientam competências de realização.

- As freguesias de Oeiras e São Julião da Barra e Algés e Cruz Quebrada/Dafundo são as que apresentam uma maior distribuição de competências pelos três grupos considerados, embora no segundo agrupamento de freguesias as competências se concentrem, sobretudo em competências de realização.

- As competências de influência são referidas em Oeiras e São Julião da Barra (salientando-se a *Orientação para o Cliente*), em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo (apenas a *Influência*) e Porto Salvo e Barcarena (apenas a *Liderança*).

- As competências cognitivas surgem com um peso semelhante nas freguesias de Paço de Arcos e Caxias (*Ética e Deontologia*, *Capacidade de Relacionamento e Informação e comunicação*), em Oeiras e São Julião da Barra (*Capacidade de Relacionamento e Compreensão Interpessoal*) e em Algés e Cruz Quebrada (*Dinamismo*).

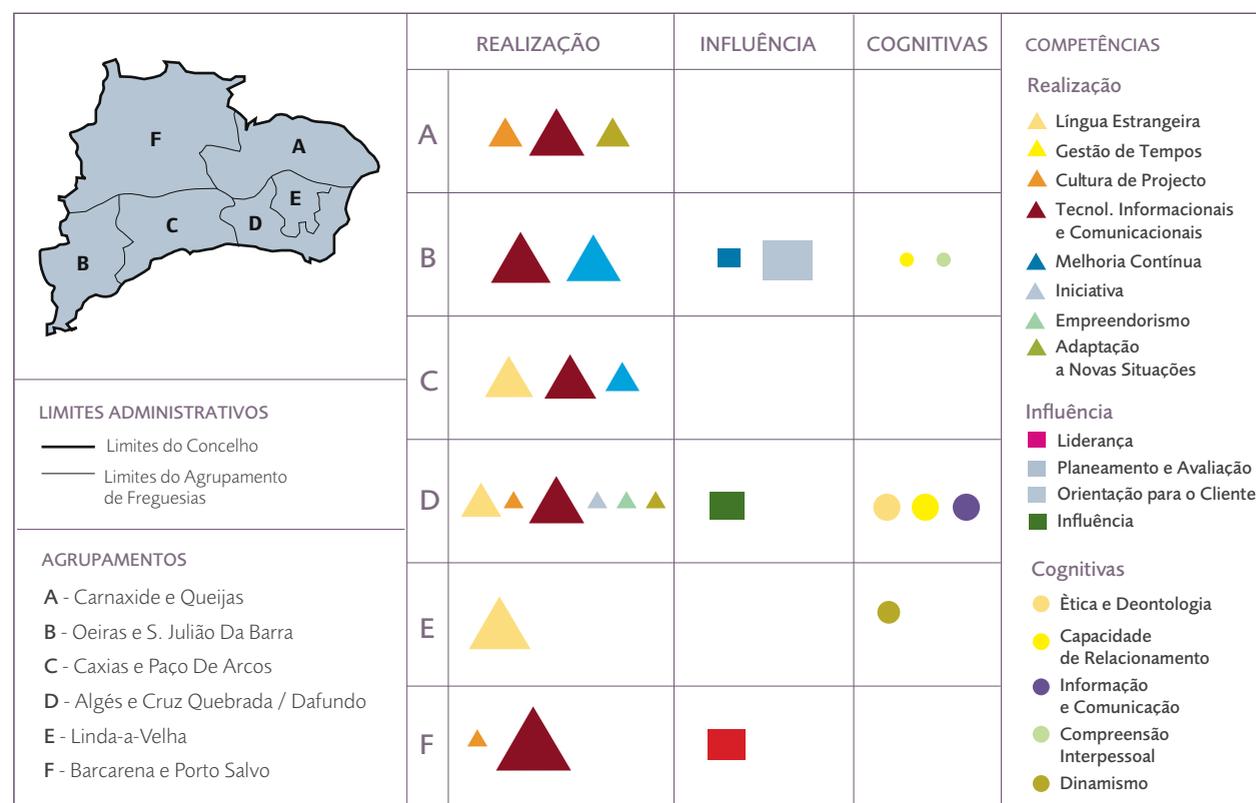
- A *Língua Estrangeira* surge com alguma expressividade em Paço de Arcos e Caxias e Algés e Cruz Quebrada/Dafundo, para além de Linda-a-Velha.

Observando as competências que as organizações do Concelho necessitam a médio prazo (mapa 8), verifica-se que apenas são referenciadas em Oeiras e São Julião da Barra, em Paço de Arcos e Caxias e em Porto Salvo e Barcarena, centrando-se nas

competências de realização e de influência. A *Melhoria Contínua* é salientada pelas organizações destas freguesias, apresentando um peso bastante expressivo em Oeiras e São Julião da Barra, e sendo a única competência de realização referenciada em Paço de Arcos e Caxias. Dentro das competências de influência, a *Liderança* é a única competência apresentada em Paço de Arcos e Caxias, enquanto em Oeiras e São Julião da Barra aparecem a *Orientação para o Cliente* e a *Gestão de Processos*, com um peso relativamente reduzido.

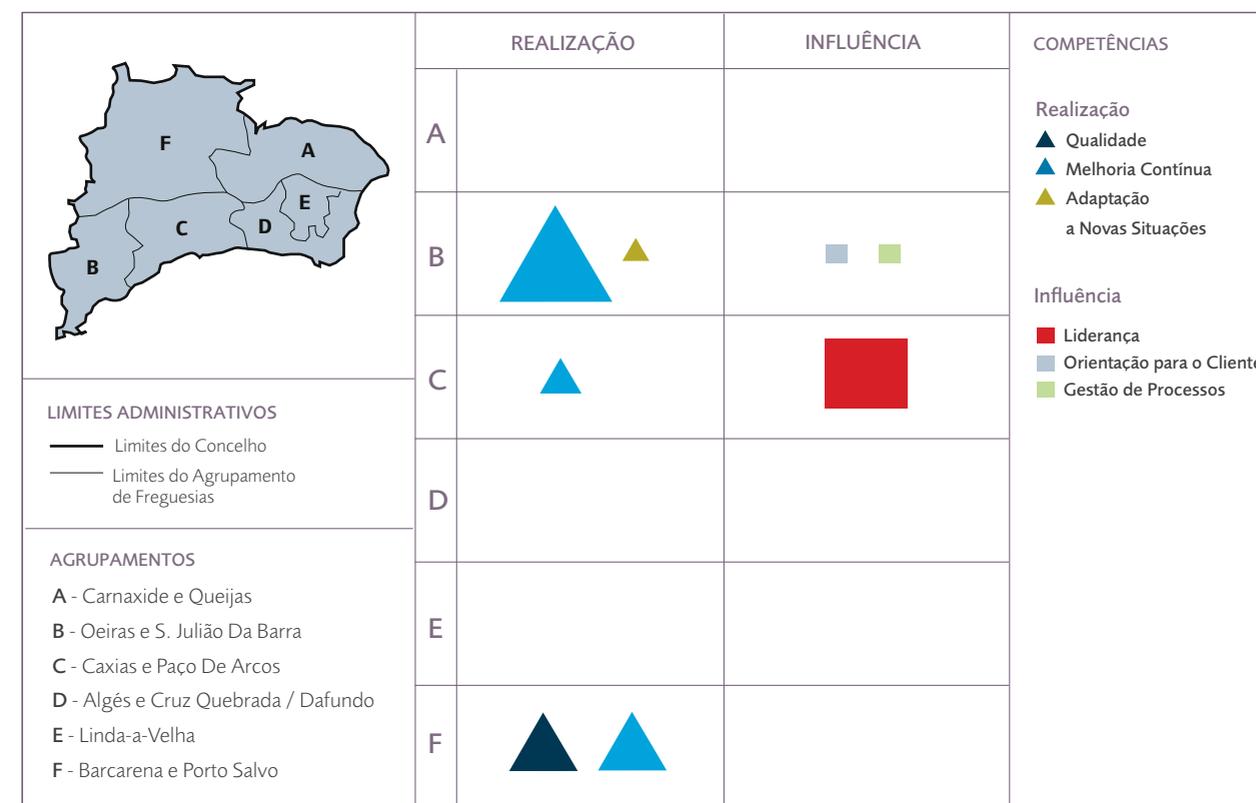
MAPA 7

Organizações e competências As “Cinco Mais” necessárias a curto prazo



MAPA 8

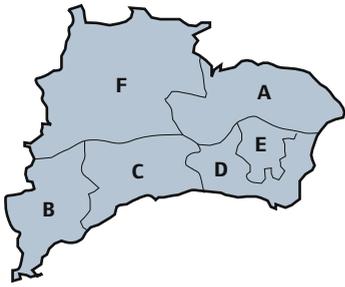
Organizações e competências As “Cinco Mais” necessárias a médio prazo



As organizações do Concelho consideram que as principais **competências emergentes** (mapa 9) são as de realização, destacando-se, com um peso bastante expressivo as *Tecnologias Informacionais e Comunicacionais*, que é exclusiva na freguesia de Linda-a-Velha. Exceptuam-se as freguesias de Carnaxide e Queijas, que consideram a Língua Estrangeira como uma das principais competências de realização emergentes (mapa 9). A Informação e Comunicação, competência cognitiva, emerge com um peso significativo em Carnaxide e Queijas, Oeiras e São Julião da Barra e Porto Salvo e Barcarena, sendo menos expressiva em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo. As competências de influência não fazem parte das principais competências emergentes para as organizações de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Linda-a-Velha. Nas restantes freguesias destaca-se a *Orientação para o Cliente*, com um peso expressivo sobretudo em Carnaxide e Queijas e Oeiras e São Julião da Barra. A *Liderança* é uma competência que adquire alguma expressividade na freguesia de Oeiras e São Julião da Barra.

MAPA 9

Organizações e competências As “Cinco Mais” emergentes

	REALIZAÇÃO	INFLUÊNCIA	COGNITIVAS	COMPETÊNCIAS	
 <p>LIMITES ADMINISTRATIVOS</p> <p>— Limites do Concelho — Limites do Agrupamento de Freguesias</p> <p>AGRUPAMENTOS</p> <p>A - Carnaxide e Queijas B - Oeiras e S. Julião Da Barra C - Caxias e Paço De Arcos D - Algés e Cruz Quebrada / Dafundo E - Linda-a-Velha F - Barcarena e Porto Salvo</p>	A				Realização ▲ Língua Estrangeira ▲ Gestão de Tempos ▲ Cultura de Projecto ▲ Tecnol. Informacionais e Comunicacionais ▲ Uso de Conceitos ▲ Melhoria Contínua ▲ Adaptação a Novas Situações
	B				Influência ■ Abertura à Mudança ■ Liderança ■ Planemanto e Avaliação ■ Orientação para o Cliente
	C				Cognitivas ● Ética e Deontologia ● Capacidade de Relacionamento ● Informação e Comunicação
	D				
	E				
	F				

TRABALHADORES E SUAS COMPETÊNCIAS

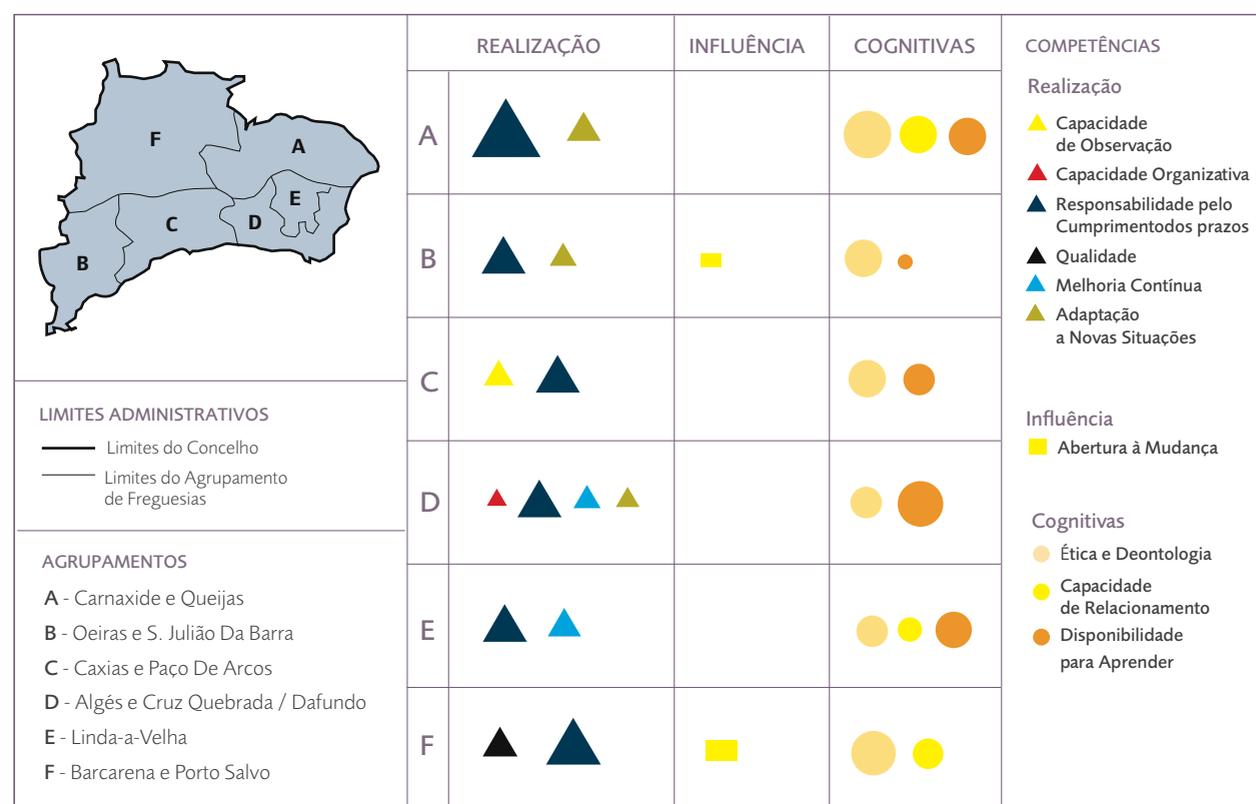


A reflexão sobre os mapas seguintes permite comparar os contornos das “cinco mais” competências dos trabalhadores a nível dos agrupamentos de competências (realização, influência e cognitivas) e segundo os níveis considerados pelo estudo (S, ND e NP), possibilitando o conhecimento das competências que existem no portfólio dos trabalhadores do concelho e das competências que deveriam fazer parte desse portfólio, ou seja, que deveriam ser alvo de desenvolvimento ou aperfeiçoamento.

Considerando as **competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos trabalhadores (S)** observa-se a quase inexistência de competências de influência em todas as freguesias, com a excepção de Oeiras e São Julião da Barra e de Porto Salvo e Barcarena que mencionam a existência da competência *Abertura à mudança* com um peso relativamente diminuto (mapa 10). Quanto às competências de realização constata-se a presença dominante da *Qualidade* em todas as freguesias do Concelho. Enquanto, nas competências cognitivas, prevalece a existência da *Ética e deontologia* (presente em todas as freguesias com um peso bastante significativo), a *Disponibilidade para aprender* (apenas inexistente em Porto Salvo e Barcarena) e a *Capacidade de relacionamento* (presente em Carnaxide e Queijas, Linda-a-Velha e Porto Salvo e Barcarena).

MAPA 10

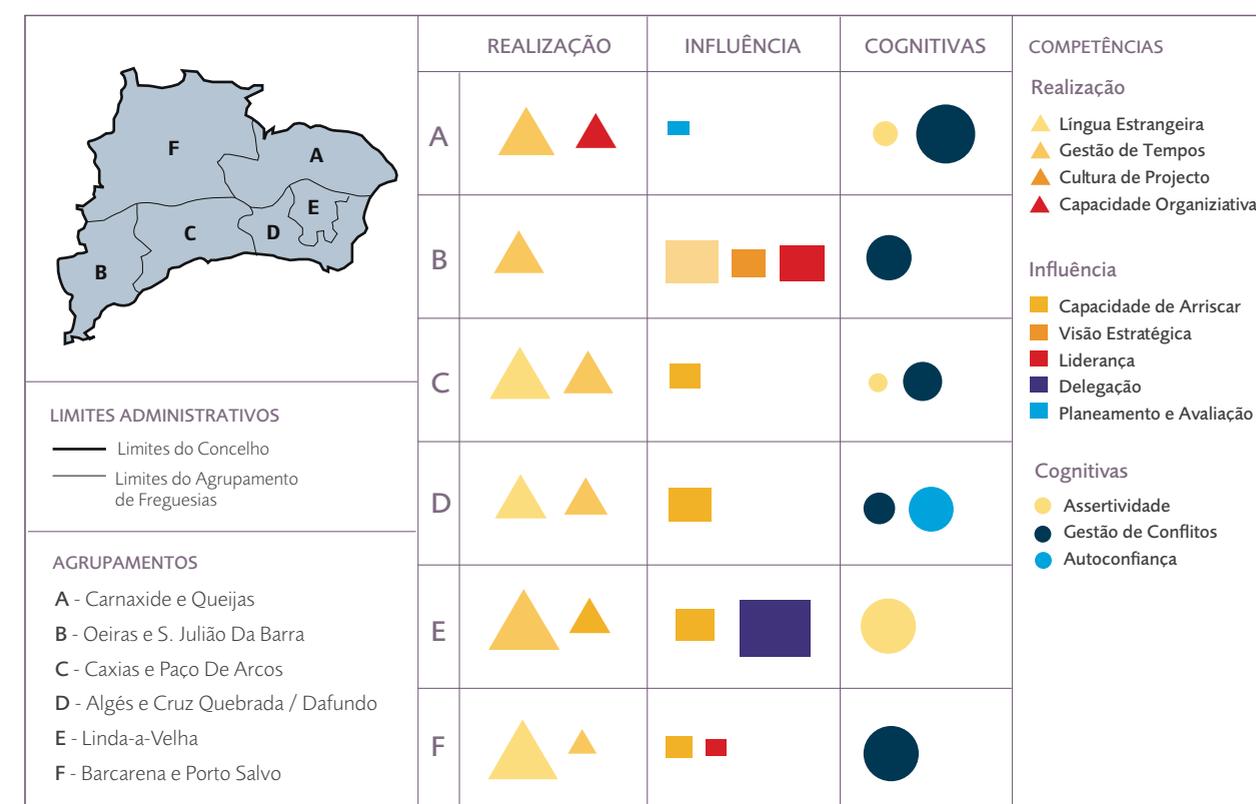
Competências e o posto de trabalho: As “Cinco Mais” exigidas e detidas (trabalhadores)



A nível das **competências exigidas pelo posto de trabalho e necessárias desenvolver pelos trabalhadores (ND)**, relativamente aos trabalhadores do concelho, observa-se que a competência de realização que mais necessita ser desenvolvida é a *Gestão de tempos*, já que surge em todas as freguesias do concelho, com um nível de significância bastante relevante. Depois, salienta-se a *Língua estrangeira*, igualmente significativa, nomeadamente, nas freguesias Caxias e Paço de Arcos, Algés e Cruz Quebrada e Porto Salvo e Barcarena. A competência *Capacidade organizativa* apenas emerge como relevante na freguesia de Carnaxide e Queijas (mapa 11). Quanto às competências de influência a que mais se destaca é a *Visão estratégica*, manifestando necessidades de desenvolvimento em todas as freguesias, exceptuando na freguesia de Carnaxide e Queijas. A salientar a competência *Capacidade de arriscar* que apenas surge como significativa (com necessidades de desenvolvimento) na freguesia de Oeiras e S. Julião da Barra, tal como, a competência *Delegação* que apenas manifesta carências ao nível da freguesia de Linda-a-Velha. No que diz respeito às competências cognitivas ressalta a *Gestão de conflitos* que exhibe necessidades de desenvolvimento em todas as freguesias do concelho, à excepção de Linda-a-Velha. Esta freguesia sente carências apenas ao nível da competência *Assertividade*.

MAPA 11

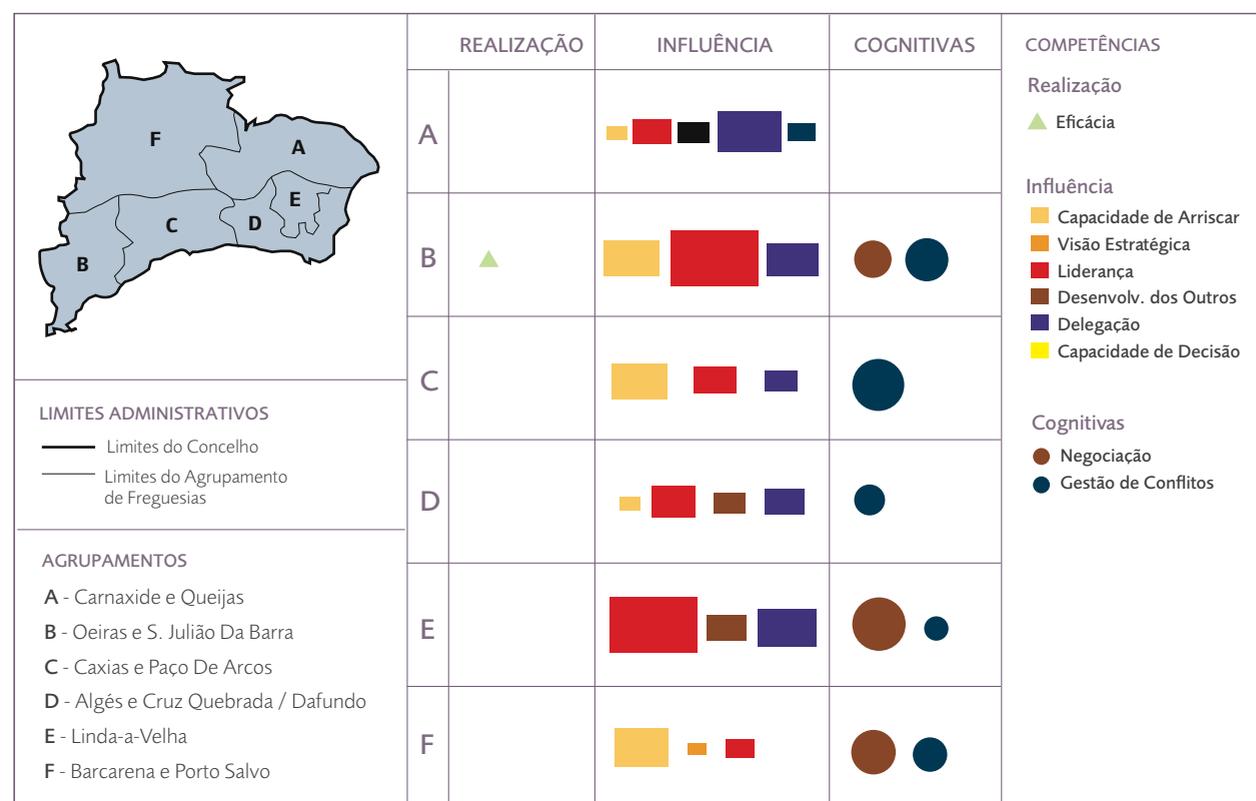
Competências e o posto de trabalho: As “Cinco Mais” exigidas e que é necessário desenvolver (trabalhadores)



Numa análise transversal das competências **exigidas pelo posto de trabalho e não detidas pelos trabalhadores (NP)** compreende-se que os trabalhadores pertencentes a todas as freguesias praticamente não evidenciam competências de realização como necessárias adquirir e desenvolver. O mesmo não acontece com as competências de influência que registam um maior número de competências, constituindo-se como alvo de processos de aquisição e desenvolvimento. As competências cognitivas revelam alguma necessidade de aquisição, comparando com a diversidade e significância das competências salientadas no agrupamento de influência. Das competências de influência, salientam-se a *Capacidade de arriscar* (presente em todas as freguesias, à excepção da freguesia de Linda-a-Velha), a *Liderança* (contemplada em todas as freguesias), a *Delegação* (apenas em falta em Porto Salvo e Barcarena) e o *Desenvolvimento dos outros* (presente nas freguesias de Carnaxide e Queijas, Algés e Cruz Quebrada e Linda-a-Velha). No que se refere às competências de realização evidencia-se apenas a *Eficácia*, que está presente somente em Oeiras e São Julião da Barra, com um valor de significância pouco elevado (mapa 14). No que diz respeito às competências cognitivas os trabalhadores referem sentir necessidades de aquisição das competências *Gestão de conflitos* (presente em todas as freguesias, à excepção da freguesia de Carnaxide e Queijas) e da *Negociação* que assume valores significativos nas freguesias de Oeiras e São Julião da Barra, Linda-a-Velha e Porto Salvo e Barcarena.

MAPA 12

Competências e o posto de trabalho: As “Cinco Mais” exigidas e não detidas (trabalhadores)

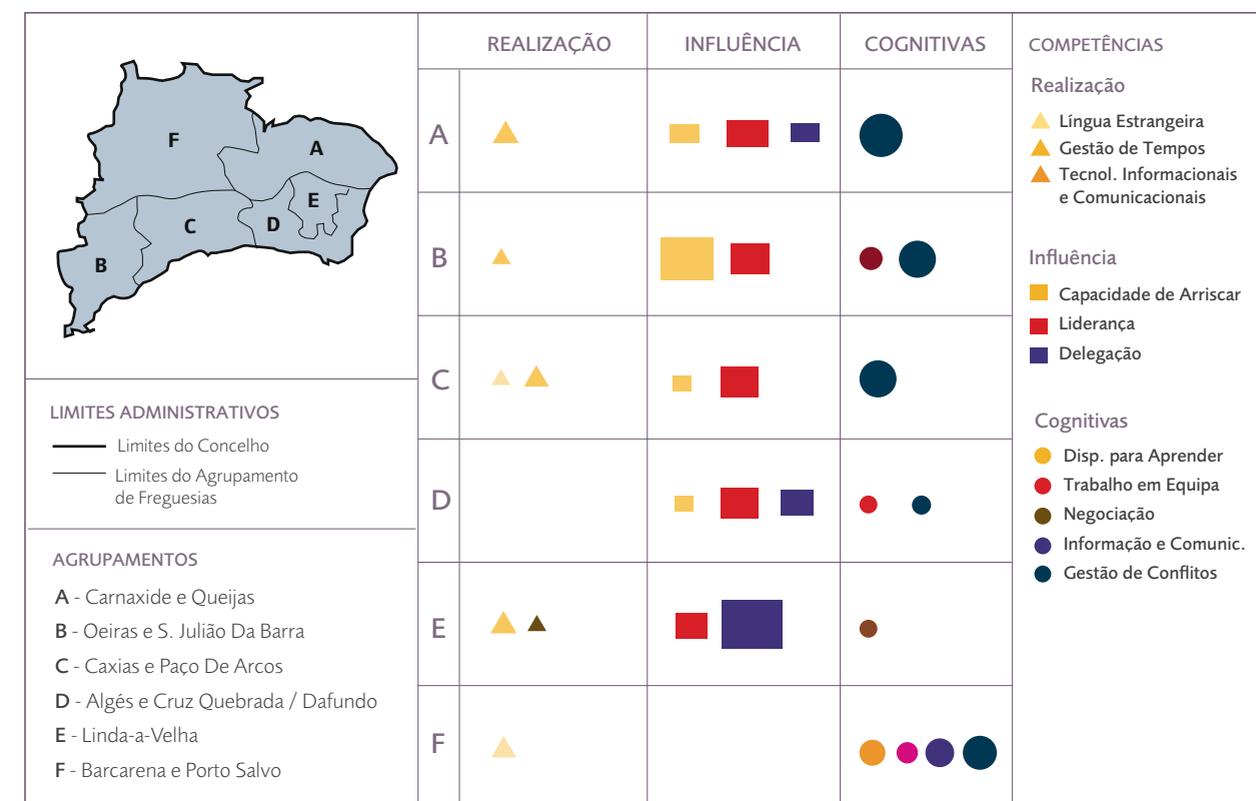


Situando a análise na amostra dos trabalhadores verifica-se que a competência de realização que maior gap¹⁴ denota é a *Gestão de tempos*, que é referida em todas as freguesias, à excepção de Algés e Cruz Quebrada e Porto Salvo e Barcarena. Incidindo sobre as competências de influência percebe-se que as competências que revelam maiores lacunas são as seguintes: *Capacidade de arriscar* (presente nas freguesias de Carnaxide e Queijas, Oeiras e S. Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias e Algés e Cruz Quebrada), *Liderança* (presente em todas as freguesias, à excepção da freguesia de Porto Salvo e Barcarena) e *Delegação* (presente nas freguesias de Carnaxide e Queijas, Algés e Cruz Quebrada e Linda-a-Velha). No que se refere às competências cognitivas salienta-se apenas uma competência – *Gestão de conflitos* – que apresenta significância em todas as freguesias, à excepção da freguesia de Linda-a-Velha. Os trabalhadores da freguesia de Porto Salvo e Barcarena para além de sentirem necessidades de mobilizar a competência *Gestão de conflitos*, ainda têm esse sentimento relativamente às competências *Disponibilidade para aprender*, *Trabalho em equipa* e *Informação e comunicação* (mapa 13).

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

MAPA 13

Competências e trabalhadores: As “Cinco Mais” do gap identificado



Em termos gerais, os trabalhadores consideram que as organizações onde exercem a sua profissão estimulam grandemente a **aquisição de novas competências**. É a freguesia de Oeiras e São Julião da Barra a que apresenta uma percentagem mais elevada (87,9%), seguida de Linda-a-Velha (86,4%), Porto Salvo e Barcarena (84,9%), Carnaxide e Queijas (82,2%). Um pouco menos apoiantes, no incentivo à aquisição de novas competências apresentam-se as organizações das freguesias de Paço de Arcos e Caxias (79,5%) e de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo (77,9%).

O quadro I apresenta as principais competências e áreas de formação que os trabalhadores do Concelho de Oeiras **gostariam mais de ver desenvolvidas**. Assim, a *Gestão de tempos* assume a maior percentagem, revelando ser a competência que denota maior necessidade de desenvolvimento. As restantes apresentam valores similares não havendo diferenças significativas entre elas. Fazendo um zoom às diferentes freguesias que constituem o concelho de Oeiras, verifica-se que a *Gestão de tempos* é uma competência comum a todas elas, surgindo como a mais relevante, exceptuando nas freguesias Oeiras e S. Julião da Barra e Paço de Arcos e Caxias, onde a *Liderança* e a *Língua estrangeira* aparecem como as mais relevantes.

No que diz respeito às **áreas de formação** que os trabalhadores devem investir, salienta-se a área das *Ciências sociais, comércio e direito*, que apresenta uma significância destacada das restantes tidas em consideração. Observando o comportamento desta área de formação pelas diferentes freguesias, compreende-se que é número um em todas elas, sendo por isso, considerada como a mais necessária a desenvolver.

Acrescente-se a predominância da área de formação *Engenharia, indústrias transformadoras e construção*, que surge como pertinente no concelho e nas distintas freguesias (embora com posições diferentes dentro de cada freguesia, sendo inexistente em Algês e Cruz Quebrada/Dafundo).

QUADRO I Principais competências e áreas de formação a desenvolver (por ordem de importância)

Freguesias	Carnaxide e Queijas	Oeiras e São Julião da Barra	Paço de Arcos e Caxias	Algês e Cruz Quebrada/Dafundo	Linda-a-Velha	Porto Salvo e Barcarena	Concelho
Principais competências que necessita desenvolver	19. Gestão de tempos	21. Liderança	28. Língua estrangeira	19. Gestão de tempos	19. Gestão de tempos	19. Gestão de tempos	19. Gestão de tempos
	14. Capacidade organizativa	30. Capacidade de arriscar	12. Tecnologias informacionais e comunicacionais	28. Língua estrangeira	16. Delegação 22. Negociação	18. Gestão de conflitos	28. Língua estrangeira
	21. Liderança	19. Gestão de tempos	19. Gestão de tempos	2. Autoconfiança	1. Adaptação a novas situações	28. Língua estrangeira	21. Liderança
	2. Autoconfiança	28. Língua estrangeira	21. Liderança	18. Gestão de conflitos	15. Cultura de projecto	14. Capacidade organizativa	18. Gestão de conflitos
	29. Assertividade	12. Tecnologias informacionais e comunicacionais	18. Gestão de conflitos	14. Capacidade organizativa		21. Liderança	14. Capacidade organizativa
Principais áreas de formação que necessita realizar	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito
	Engenharia, Indústrias transformadoras e Construção	Artes e Humanidades	Programas gerais	Artes e Humanidades	Engenharia, Indústrias transformadoras e Construção	Engenharia, Indústrias transformadoras e Construção Saúde e Protecção Social	Engenharia, Indústrias transformadoras e Construção
	Ciências, Matemática e Informática	Educação	Engenharia, Indústrias transformadoras e Construção	Ciências, Matemática e Informática	Serviços Ciências, Matemática e Informática	Ciências, Matemática e Informática	Programas gerais
	Artes e Humanidades	Programas gerais	Serviços	Programas gerais	Saúde e Protecção Social		Ciências, Matemática e Informática
	Programas gerais	Engenharia, Indústrias transformadoras e Construção	Educação	Serviços			Serviços

Realizando uma análise transversal às diferentes freguesias, relativamente às competências necessárias para o posto de trabalho e detidas (S), ressaltam as seguintes considerações (quadro II):

- Predominância de competências de realização na maioria das freguesias, especialmente em Porto Salvo e Barcarena.
- Ausência de competências de influência em Carnaxide e Queijas e Oeiras e São Julião da Barra.
- Inexistência de competências cognitivas em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo.
- O ensino evidencia-se como o sector mais distintivo em termos de competências, excepto nas freguesias de Porto Salvo e Barcarena.
- Algés e Cruz Quebrada/Dafundo apresentam-se como as freguesias onde existem menor exclusividade em termos de competências específicas a um sector.

QUADRO II Competências S específicas a um sector de actividade

Freguesias	Comércio	Indústria	Serviços	Saúde	Ensino	Agricultura
Carnaxide e Queijas	-	Responsabilidade pelo cumprimento de prazos	-	Assertividade	Empreendedorismo Gestão de tempos Negociação	-
Oeiras e São Julião da Barra	-	-	Criatividade	Assertividade	Gestão de tempos Responsabilidade pelo cumprimento de prazos	-
Paço de Arcos e Caxias	Planeamento e avaliação	Delegação Autoconfiança	-	-	Cultura de projecto Gestão de tempos Criatividade	-
Algés e Cruz Quebrada/Dafundo	-	-	-	-	Empreendedorismo Iniciativa Delegação Desenvolvimento dos outros Novos paradigmas culturais/globalização	-
Linda-a-Velha	Empreendedorismo Liderança Capacidade de arriscar Gestão de conflitos Negociação	-	Eficácia	-	Cultura de projecto	-
Porto Salvo e Barcarena (com agricultura)	-	Eficácia Visão Estratégica	Tecnologias informacionais e comunicacionais	Capacidade de análise Empreendedorismo Gestão de tempos Criatividade	-	Capacidade de arriscar

No que se refere às competências que os indivíduos consideram necessário desenvolver para o desempenho da função (ND), por sector de actividade (quadro III) observa-se a presença de competências de realização em todos os sectores e freguesias, com predominância especial nos sectores do *Ensino* e da *Indústria*.

Em termos gerais, constata-se que existe um número reduzido de competências cognitivas distribuídas por sector de actividade em cada freguesia. Percebe-se a necessidade de desenvolvimento em maior escala das competências de realização em todas as freguesias e sectores, à excepção de Linda-a-Velha que necessita ver desenvolvidas mais competências de influência. No sector da *Indústria a Orientação para o cliente* é considerada em **Oeiras e São Julião da Barra e Linda-a-Velha**, sendo o único sector onde se verifica a repetição de uma competência em mais do que uma freguesia.

QUADRO III Competências ND específicas a um sector de actividade

Freguesias	Comércio	Indústria	Serviços	Saúde	Ensino	Agricultura
Carnaxide e Queijas	-	Eficácia	Responsabilidade pelo cumprimento de prazos	Desenvolvimento dos outros	Melhoria contínua Adaptação a novas situações	-
Oeiras e São Julião da Barra	Melhoria contínua Cultura de projecto	Responsabilidade pelo cumprimento de prazos Orientação para o cliente	Capacidade de observação	Assertividade	Cultura de projecto	-
Paço de Arcos e Caxias	Delegação Informação e comunicação	-	-	Capacidade de observação	Iniciativa Ética e deontologia	-
Algés e Cruz Quebrada/Dafundo	Eficácia Capacidade de decisão Criatividade	Melhoria contínua Delegação Capacidade de relacionamento	Abertura à mudança	-	Tecnologias informacionais e comunicacionais Disponibilidade para aprender	-
Linda-a-Velha	-	Iniciativa Orientação para o cliente	Desenvolv. dos outros	Novos paradigmas culturais /globalização	Planeamento e avaliação Capacidade de relacionamento	-
Porto Salvo e Barcarena (com agricultura)	-	-	Capacidade de arriscar	Cultura de projecto Capacidade organizativa Trabalho em equipa	-	Responsabilidade pelo cumprimento de prazos

Relativamente às competências não possuídas pelos trabalhadores (NP) os sectores dos saúde e ensino não apresentam nenhuma competência comum nas várias freguesias. No sector do comércio apenas a *Negociação* surge repetida nas freguesias de **Carnaxide e Queijas e Porto Salvo e Barcarena**; a *Orientação para o cliente* e os *Novos paradigmas culturais/globalização* duplica-se em mais do que uma freguesia no sector da *Indústria*; a *Capacidade de análise* e a *Visão estratégica* são competências referidas em mais do que uma freguesia no sector dos *serviços*. (quadro IV)

Globalmente os trabalhadores consideram que as competências cognitivas são consideradas como menos possuídas nos sectores do *comércio*, *indústria* e *saúde*, enquanto nos serviços predominam as de realização

QUADRO IV Competências NP específicas a um sector de actividade

Freguesias	Comércio	Indústria	Serviços	Saúde	Ensino
Carnaxide e Queijas	Melhoria contínua Planeamento e avaliação Trabalho em equipa Criatividade Negociação	Capacidade organizativa Orientação para o cliente Novos paradigmas culturais/globalização Informação e comunicação	Capacidade de análise Responsabilidade pelo cumprimento de prazos Assertividade	Abertura à mudança	-
Oeiras e São Julião da Barra	-	-	Cultura de projecto Capacidade de análise Eficácia Abertura à mudança Capacidade de decisão Negociação	Iniciativa	-
Paço de Arcos e Caxias	Capacidade organizativa	Planeamento e avaliação Abertura à mudança Disponibilidade para aprender	Língua estrangeira Orientação para o cliente Informação e comunicação Criatividade	Responsabilidade pelo cumprimento de prazos	-
Algês e Cruz Quebrada/Dafundo	Capacidade de observação Capacidade de decisão Autoconfiança	Iniciativa Orientação para o cliente Capacidade de relacionamento	Eficácia Adaptação a novas situações Visão estratégica Informação e comunicação	-	-
Linda-a-Velha	-	Trabalho em equipa	-	Tecnologias informacionais e comunicacionais Capacidade de relacionamento Informação e comunicação	-
Porto Salvo e Barcarena (com agricultura)	Abertura à mudança Negociação	Novos paradigmas culturais/globalização Criatividade Assertividade Disponibilidade para aprender	Empreendedorismo Melhoria contínua Visão estratégica Ética e deontologia	-	Eficácia Iniciativa Autoconfiança

RESIDENTES E SUAS COMPETÊNCIAS



Para o estudo das competências dos residentes do concelho de Oeiras estas foram separadas em três grandes agrupamentos: competências de realização, de influência e cognitivas, 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).

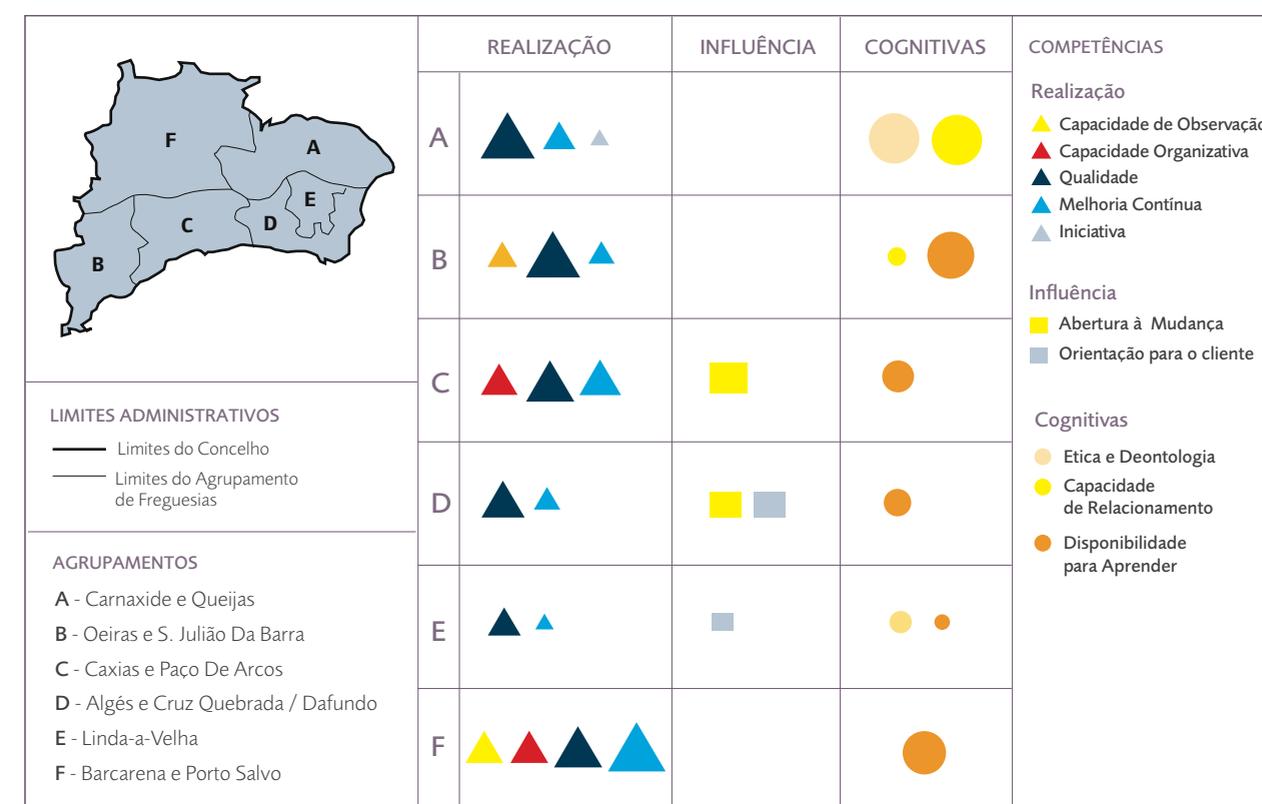
A análise dos mapas seguintes ilustra os contornos das "cinco mais" competências dos residentes do concelho de Oeiras a nível dos agrupamentos de competências (realização, influência e cognitivas) e segundo os níveis considerados pelo estudo (S, ND e NP), permitindo o conhecimento das competências detidas pelos munícipes de Oeiras e das áreas que apresentam lacunas de desenvolvimento.

Considerando, então, as **competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos residentes (S)** verifica-se a dominância das competências de realização e cognitivas (mapa 14). Assim, a **Abertura à mudança** (presente apenas em Paço de Arcos e Caxias e em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo) e a **Orientação para o cliente** (presente apenas em Algés e

Cruz Quebrada/Dafundo e Linda-a-Velha) são as únicas competências de influência mencionadas. Nas competências de realização observa-se a referência da **Qualidade e da Melhoria contínua** em todas as freguesias, enquanto a **Capacidade organizativa** surge apenas em Paço de Arcos e Caxias e em Porto Salvo e Barcarena.

Relativamente às competências cognitivas, tal como acontece com os trabalhadores, são mencionadas apenas três competências: a **Ética e deontologia** (referida apenas em Carnaxide e Queijas e em Algés e Cruz Quebrada/Dafundo), a **Disponibilidade para aprender** (apenas ausente em Carnaxide e Queijas) e a **Capacidade de relacionamento** (presente apenas em Carnaxide e Queijas e Oeiras e São Julião da Barra).

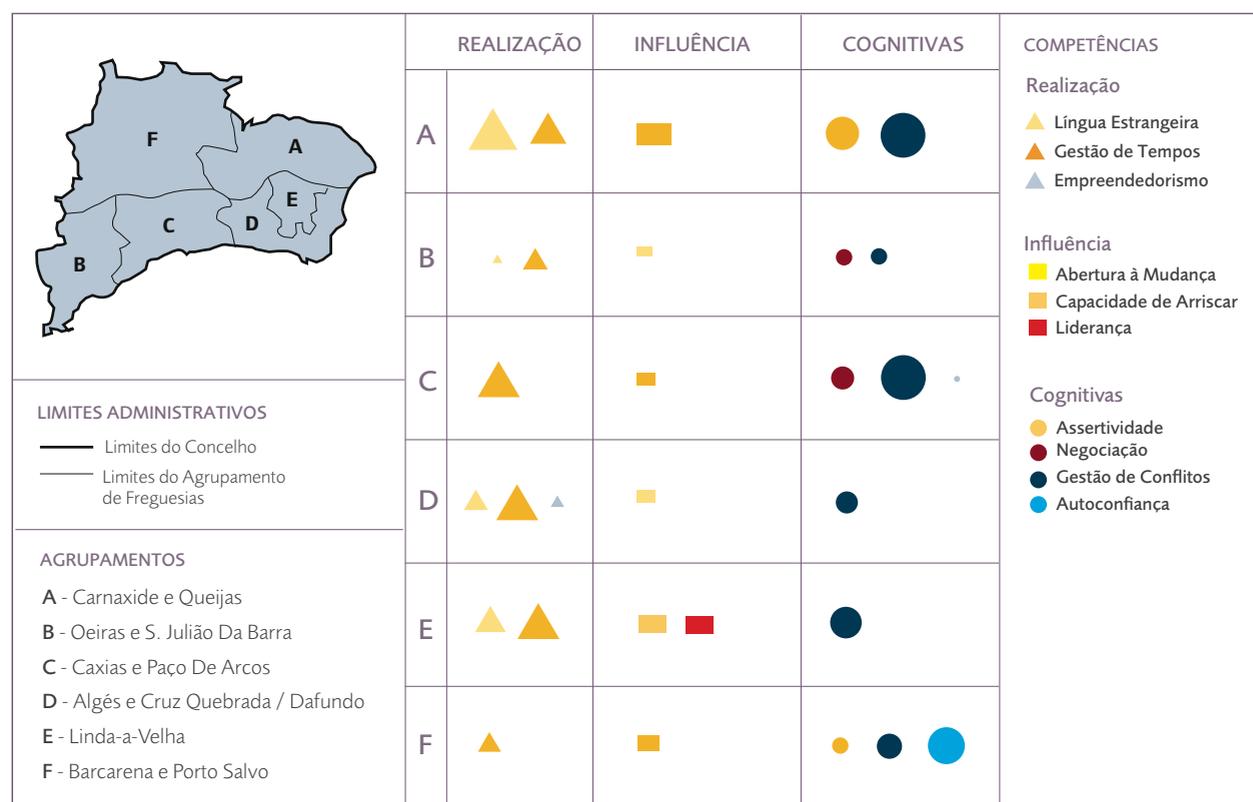
MAPA 14 Competências e o posto de trabalho: As "Cinco Mais" exigidas e detidas (residentes)



A nível das **competências exigidas pelo posto de trabalho e necessárias desenvolver pelos residentes (ND)** do concelho, compreende-se que a competência de realização mais necessária desenvolver é a **Gestão de tempos**, já que se encontra presente em todas as freguesias do concelho sem excepção. A **Língua estrangeira** tem um comportamento significativo em quatro das freguesias consideradas, ou seja, estando ausente em Paço de Arcos e Caxias e Porto Salvo e Barcarena (mapa 15). Relativamente às competências de influência o seu comportamento é curioso, já que a competência com mais necessidade de desenvolvimento apresenta em todas as freguesias é a **Capacidade de arriscar** (exceptuando Linda-a-Velha). Esta competência, apesar de estar presente na maioria das freguesias tem um peso pouco significativo em cada uma delas. A freguesia de Linda-a-Velha contempla competências que mais nenhuma freguesia evidencia, ou seja, põe em relevo a **Abertura à mudança** e a **Liderança**, enquanto competências com necessidade de aperfeiçoamento. Quanto às competências cognitivas, estas seguem o padrão dos trabalhadores, exibindo como competência mais importante a desenvolver a **Gestão de conflitos**, presente em todas as freguesias.

MAPA 15

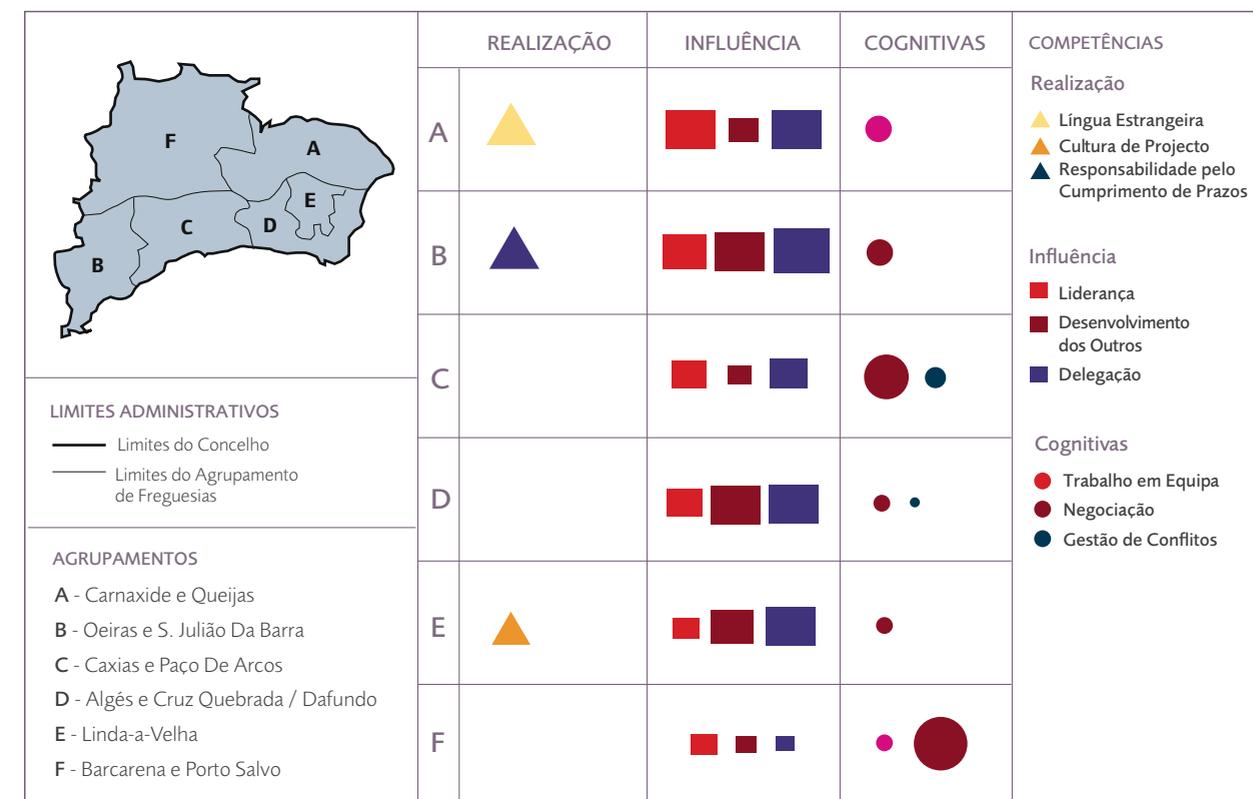
Competências e o posto de trabalho: As “Cinco Mais” exigidas e que é necessário desenvolver (residentes)



Fazendo referência às competências de realização elegidas pelos residentes como **exigidas pelo posto de trabalho e não detidas (NP)** salientam-se a *Língua estrangeira* (relevante apenas em Carnaxide e Queijas), a *Responsabilidade pelo cumprimento de prazos* (significante apenas para os residente de Oeiras e S. Julião da Barra) e a *Cultura de projecto* (proeminente apenas em Linda-a-Velha) (mapa 16). As competências de influência manifestam, tal como nos trabalhadores, a maior confluência, constituindo o agrupamento que maior necessidade denota em termos de aquisição e desenvolvimento de competências. Salientam-se as competências *Liderança*, *Desenvolvimento dos outros* e *Delegação* que estão presentes em todas as freguesias sem excepção. Quanto às competências cognitivas consta-se que a competência que maior necessidade tem de ser adquirida é a *Negociação*, estando presente em todas as freguesias, à excepção de Carnaxide e Queijas.

MAPA 16

Competências e o posto de trabalho: As “Cinco Mais” exigidas e não detidas (residentes)



Do ponto de vista dos **residentes** as competências de realização que maior gap¹⁵ identificam são as competências *Língua estrangeira* (presente nas freguesias de Carnaxide e Queijas, Algés e Cruz Quebrada e Linda-a-Velha) e *Gestão de tempos* (presente em todas as freguesias, à excepção da freguesia de Paço de Arcos e Caxias). No agrupamento das competências de influência, as que evidenciam maiores lacunas são a *Liderança* (presente em todas as freguesias, à excepção de Carnaxide e Queijas), a *Capacidade de arriscar* (presente nas freguesias de Oeiras e S. Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias e Porto Salvo e Barcarena) e a *Delegação* (presente em todas as freguesias, exceptuando nas freguesias de Oeiras e S. Julião da Barra e Porto Salvo e Barcarena). No que respeita às competências cognitivas salienta-se a *Gestão de conflitos*, que está presente em todas as freguesias. Destaca-se, igualmente, a *Negociação*, que está contemplada nas freguesias de Oeiras e S. Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias e Porto Salvo e Barcarena. A *Disponibilidade para aprender* sugere um valor significativo, contudo, só se apresenta em Carnaxide e Queijas (mapa 17).

¹⁵ No caso dos residentes o gap foi calculado a partir do quociente entre as competências detidas pelo indivíduo (S) e as competências exigidas pela função/posto de trabalho (ND e NP). A interpretação do gap é feita numa lógica numérica de zero a um, em que os valores mais próximos de zero evidenciam que determinada competência exhibe maior gap, havendo por isso maior necessidade de ser desenvolvida. Por outras palavras, quanto mais próximo de 1 forem os valores obtidos, menor é o gap dessa competência e menor a necessidade de desenvolvimento, por outro lado, quanto mais próximo de 0 (zero) forem os valores identificados, maior é o gap da competência em estudo.

MAPA 17

Competências e residentes: As “Cinco Mais” do gap identificado

	REALIZAÇÃO		INFLUÊNCIA	COGNITIVAS	COMPETÊNCIAS Realização ▲ Língua Estrangeira ▲ Gestão de Tempos Influência ■ Capacidade de Arriscar ■ Liderança ■ Delegação Cognitivas ● Disponibilidade para Aprender ● Negociação ● Gestão de Conflitos
	A	B	C	D	
LIMITES ADMINISTRATIVOS — Limites do Concelho — Limites do Agrupamento de Freguesias AGRUPAMENTOS A - Carnaxide e Queijas B - Oeiras e S. Julião Da Barra C - Caxias e Paço De Arcos D - Algés e Cruz Quebrada / Dafundo E - Linda-a-Velha F - Barcarena e Porto Salvo	▲▲		■	●●	
	▲		■■	●●	
			■■■	●●	
	▲▲		■■	●	
	▲▲		■■■	●	
	▲		■■■	●●	

As organizações que empregam os **residentes** do concelho parecem estimular menos os seus colaboradores a **adquirir e desenvolver novas competências** (quando comparadas com a dos trabalhadores), embora revelem percentagens igualmente significativas. São as organizações de Linda-a-Velha que mostram apoiar mais os seus funcionários (70,9%), seguidas das de Paço de Arcos e Caxias (70,7%), de Algés e Cruz Quebrada/Dafundo (69,2%), de Carnaxide e Queijas (66%), de Oeiras e São Julião da Barra (61,2%) e de Porto Salvo e Barcarena (61,1%).

Um olhar sobre as principais **competências e áreas de formação** que os residentes **gostariam de ver desenvolvidas** mostra que as *Tecnologias informacionais e comunicacionais* se salientam como a competência mais desejada de ser desenvolvida no sentido de melhorar o desempenho no trabalho. Esta competência é seguida de perto por outras duas, a *Gestão de conflitos* e a *Língua estrangeira*.

Analisando as diferentes freguesias (quadro V) verifica-se que apresentam o mesmo padrão, ou seja, todas elas evidenciam quer a competência *Tecnologias informacionais e comunicacionais* quer a *Gestão de tempos* como necessárias desenvolver, embora apresentem valores distintivos dentro de cada freguesia. A competência *Tecnologias informacionais e comunicacionais* surge nas freguesias de Oeiras e S. Julião da Barra, Algés e Cruz Quebrada/Dafundo e Porto Salvo e Barcarena, como a mais importante a desenvolver. A *Gestão de tempos* emerge como mais essencial de desenvolver nas freguesias de Paço de Arcos e Caxias e Linda-a-Velha. Quanto à *Língua estrangeira*, verifica-se que está presente em todas as freguesias, exceptuando na freguesia de Oeiras e S. Julião da Barra.

Remetendo para as **áreas de formação** necessárias de desenvolvimento ao nível do concelho, os residentes evidenciam a área das *Ciências sociais, comércio e direito*. Este padrão é seguido em todas as freguesias, exceptuando em Paço de Arcos e Caxias, que salientam a área de formação dos Serviços, também presente em todas as freguesias.

.....

QUADRO V

Competências e áreas de formação a desenvolver

Freguesias	Carnaxide e Queijas	Oeiras e São Julião da Barra	Paço de Arcos e Caxias	Algés e Cruz Quebrada/Dafundo	Linda-a-Velha	Porto Salvo e Barcarena	Concelho
Principais competências que necessita desenvolver	28. Língua estrangeira	12. Tecnologias informacionais e comunicacionais	19. Gestão de tempos	12. Tecnologias informacionais e comunicacionais	19. Gestão de tempos	12. Tecnologias informacionais e comunicacionais	12. Tecnologias informacionais e comunicacionais
	19. Gestão de tempos	19. Gestão de tempos	12. Tecnologias informacionais e comunicacionais	28. Língua estrangeira	28. Língua estrangeira	19. Gestão de tempos	19. Gestão de tempos
	12. Tecnologias informacionais e comunicacionais	21. Liderança	18. Gestão de conflitos	19. Gestão de tempos	18. Gestão de conflitos	28. Língua estrangeira	28. Língua estrangeira
	30. Capacidade de arriscar	18. Gestão de conflitos	14. Capacidade organizativa	18. Gestão de conflitos	12. Tecnologias informacionais e comunicacionais	14. Capacidade organizativa	18. Gestão de conflitos
	18. Gestão de conflitos	22. Negociação	28. Língua estrangeira	21. Liderança	21. Liderança	31. Capacidade de relacionamento	21. Liderança
Principais áreas de formação que necessita realizar	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Serviços	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Ciências Sociais, Comércio e Direito
	Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção	Serviços	Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção	Serviços	Saúde e Protecção Social	Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção	Serviços
	Serviços	Educação	Ciências Sociais, Comércio e Direito	Educação	Educação	Serviços	Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção
	Programas Gerais	Artes e Humanidades	Educação	Artes e Humanidades	Serviços	Educação	Educação
	Artes e Humanidades	Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção	Artes e Humanidades	Ciências, Matemática e Informática	Ciências, Matemática e Informática	Programas Gerais	Saúde e Protecção Social

QUADRO VI

Competências S específicas a um sector de actividade

Freguesias	Comércio	Indústria	Serviços	Saúde	Ensino	Agricultura
Carnaxide e Queijas	-	-	-	-	-	Empreendedorismo Responsabilidade pelo cumprimento de prazos Cultura de projecto Desenvolvimento dos outros Negociação Assertividade
Oeiras e São Julião da Barra (sem Agricultura)	-	Trabalho em equipa	-	-	-	-
Paço de Arcos e Caxias (com Agricultura)	Informação e comunicação	-	-	Capacidade de análise Empreendedorismo Delegação	-	Língua estrangeira Eficácia Iniciativa Novos paradigmas culturais/globalização
Algés e Cruz Quebrada (com Agricultura)	-	-	Capacidade de análise	-	-	Língua estrangeira Tecnologias informacionais e comunicacionais Delegação Visão estratégica
Linda-a-Velha (sem Agricultura)	Capacidade de relacionamento	-	-	-	Adaptação a novas situações Desenvolvimento dos outros	-
Porto Salvo e Barcarena	Responsabilidade pelo cumprimento de prazos	-	-	Capacidade de análise Novos paradigmas culturais/globalização Autoconfiança	-	-

■ Competências de realização
 ■ Competências de influência
 ■ Competências cognitivas

Em termos gerais verifica-se que existe um número bastante reduzido de competências específicas necessárias e detidas pelos residentes em cada um dos sectores de actividade, sendo muitas vezes inexistentes (quadro VI). Realizando uma análise transversal às diferentes freguesias, ressalta a predominância de competências de realização na maioria das freguesias, à excepção de Oeiras e S. Julião da Barra.

QUADRO VII Competências ND específicas a um sector de actividade

Freguesias	Comércio	Indústria	Serviços	Saúde	Ensino	Agricultura
Carnaxide e Queijas (com Agricultura)	Orientação para o cliente	Capacidade de relacionamento	-	Eficácia	Capacidade organizativa Criatividade	Tecnologias informacionais e comunicacionais
Oeiras e São Julião da Barra (sem Agricultura)	Cultura de projecto Desenv. dos outros Trabalho em equipa	Capacidade de observação Orientação para o cliente	-	Capacidade de decisão	Eficácia	-
Paço de Arcos e Caxias (com Agricultura)	-	Melhoria contínua Qualidade Abertura à mudança Informação e comunicação	Iniciativa	Cultura de projecto Novos paradigmas culturais/ globalização	Eficácia Adaptação a novas situações Capacidade de observação Capacidade de rel.	-
Algés e Cruz Quebrada (com Agricultura)	Eficácia Criatividade	-	-	Tecnologias informacionais e comunicacionais	Responsabilidade pelo cumprimento de prazos Ética e deontologia	Desenvolvimento dos outros
Linda-a-Velha (sem Agricultura)	-	Iniciativa Desenvolvimento dos outros Capacidade de relacionamento Trabalho em equipa Informação e comunicação	-	Cultura de projecto	Tecnologias informacionais e comunicacionais Capacidade de observação Visão estratégica	-
Porto Salvo e Barcarena (sem Agricultura)	-	Orientação para o cliente	Capacidade organizativa	Língua estrangeira Desenvolvimento dos outros Disponibilidade para aprender	-	Melhoria contínua Trabalho em equipa

■ Competências de realização ■ Competências de influência ■ Competências cognitivas

Verifica-se que é o sector do ensino o que regista um maior número de **competências específicas** nas diferentes freguesias (quadro VII), excepto em Porto Salvo e Barcarena que são inexistentes. Contrariamente, os serviços são os que se revelam menos distintivos, apresentando poucas competências. Salienta-se o sector da indústria em Linda-a-Velha que apresenta o maior número de competências. Globalmente observa-se que as competências são bastante heterogéneas nos vários sectores de actividade. Destacam-se a *Cultura de projecto* como a única competência que se repete no sector da saúde em mais do que uma freguesia e a *Capacidade de observação* no sector do ensino. No sector dos *serviços* constata-se a inexistência de competências cognitivas.

QUADRO VIII Competências NP específicas a um sector de actividade

Freguesias	Comércio	Indústria	Serviços	Saúde	Ensino	Agricultura
Carnaxide e Queijas (com Agricultura)	Melhoria contínua Qualidade Cap. organizativa Ética e deontologia	Adaptação a novas situações Abertura à mudança	Capacidade de análise	Empreendedorismo	Capacidade de observação Novos paradigmas culturais/ globalização	-
Oeiras e São Julião da Barra (sem Agricultura)	Gestão de tempos Abertura à mudança Autoconfiança Ética e deontologia	Empreendedorismo	Disponibilidade para aprender	Visão estratégica Planeamento e avaliação	-	-
Paço de Arcos e Caxias (com Agricultura) - agricultura não tem competências cognitivas	Eficácia Qualidade	Ética e deontologia	Empreendedorismo Assertividade	Capacidade de observação Criatividade	Abertura à mudança Visão estratégica Novos paradigmas culturais/ globalização Capacidade de relacionamento	Capacidade organizativa
Algés e Cruz Quebrada (com Agricultura) - saúde não tem competências de realização; agricultura não tem competências de realização e de influência	Língua estrangeira Capacidade organizativa Planeamento e avaliação Informação e comunicação	Qualidade Disponibilidade para aprender	Visão estratégica	-	-	-
Linda-a-Velha (sem Agricultura) - saúde não tem competências cognitivas	-	Adaptação a novas situações Criatividade	Orientação para o cliente	-	Iniciativa	-
Porto Salvo e Barcarena (sem Agricultura)	Adaptação a novas situações Visão estratégica	Capacidade de análise Capacidade de decisão Disponibilidade para aprender	Gestão de tempos Capacidade organizativa Autoconfiança	Iniciativa	Capacidade de arriscar	-

■ Competências de realização ■ Competências de influência ■ Competências cognitivas

CONCLUSÕES

04

CONCLUSÕES

Os resultados apresentados constituem uma base de referência que permite uma reflexão introspectiva e objectiva sobre a realidade do concelho em matéria de competências. Esta análise mais pormenorizada do Capital Humano do Concelho contribui para o estabelecimento de novas acções dirigidas a 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.

As necessidades expressas pelas organizações, pelos trabalhadores e pelos residentes de verem desenvolvidas competências ligadas à *melhoria contínua* e à *adaptação a novas situações* albergam uma preocupação relacionada com a inovação e a mudança.

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:

- 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.

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



Reportando-nos concretamente ao conceito de competência adoptado neste projecto, confrontamo-nos com algumas questões fulcrais, que constituem pilares de suporte no delineamento de cenários prospectivos de implementação de estratégias em matéria de consolidação e/ou desenvolvimento de competências:

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

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

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

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

A obtenção de níveis de sucesso pressupõem a existência de um plano que conjugue, de forma integrada, objectivos, políticas e acções sustentáveis e flexíveis, sempre adaptadas às exigências de evolução e às características especiais de cada freguesia. 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. A nível concelhio, qualquer estratégia a ser implementada, tem necessariamente que satisfazer alguns requisitos essenciais:

01

O envolvimento/responsabilização dos actores - residentes e potenciais - do Concelho.

02

Uma necessidade de permanente contacto com o “terreno”, como factor de alerta às flutuações e mudanças.

03

A importância de ajudar a valorizar as pessoas nas vertentes laborais, cognitivas e afectivas.

04

Centralização de algumas actividades de carácter essencial e descentralização e autonomia operacional de outras.

05

O contributo para a criação de um sistema de valores que norteie as empresas do Concelho e, através delas, o capital humano que integram.

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

Diferentes actores – CMO, Organizações, Concelhos, Instituições de Ensino e Formação, e Organizações de Economia Social - têm diferentes papéis a desenvolver, cujas vertentes essenciais são afloradas como se segue:

ACTOR 1

CÂMARA MUNICIPAL DE OEIRAS

A CMO deverá proceder como um agente capaz de desenvolver a vertente transaccional com a envolvente da sua jurisdição: tipificar problemas e proceder ao estudo sistemático com as diferentes organizações em matéria de capital humano, o que permite-lhe consolidar o seu papel de agente autónomo sempre à procura da eficácia destas, ainda que envolvidas num cenário conjuntural de incerteza e volatilidade de mercado. Criar mecanismos de protecção para esta realidade e ser capaz de ajudar as instituições a transformar as "ameaças" em "oportunidades" constitui um processo interactivo de partilha de responsabilidades com o tecido organizacional concelhio, em moldes que consigam ser os elos de conciliação da interacção entre os objectivos globais e institucionais do capital humano, este como a maior riqueza a desenvolver. O investimento na melhoria da performance deste capital humano – traduzindo a partilha num esforço e depois em recompensa – pressupõe uma boa combinação entre os objectivos e o percurso de desenvolvimento, a que naturalmente não é alheio o acréscimo de conhecimentos e aquisição/evolução de competências.

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

1. Centro de Investigação, que teria como objectivo o diagnóstico, apoio e a resposta a mercados (flutuações, necessidades e projectos), e onde se integraria um observatório de alimentação à realização de acções concretas, estimulando a cooperação e as parcerias convenientes.

2. Universidade Corporativa. A Universidade Corporativa (UC), que será o resultado dos esforços conjugados da CMO, organizações produtivas, económicas e sociais do Concelho, constituirá um pólo dinamizador e gerador de competências fundamentado como elemento de charneira dos diferentes sectores e organizações existentes. A UC terá um papel reactivo (enquanto agente que ajuda a recuperar tempo perdido), proactivo (prevendo problemas e disfunções e evitando desvios do desenvolvimento e formação de competências) e interactivo (refazendo o futuro, ajudando a sua construção), servindo-se de diferentes modalidades para a prossecução destes objectivos.

Assim sendo, a esta universidade, para além da função de formação de competências, ficariam atribuídas algumas funções, entre as quais:

- A organização de fóruns de debates, publicações, a definição de linhas de investigação a desenvolver com empresas de sucesso ou em cooperação/parceria internacional e mesmo o estímulo e apoio à realização de teses (mestrados ou doutoramentos) a apresentar em universidades nacionais e estrangeiras.

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

De modo sistematizado, o quadro que se segue ajuda a perceber e inter-relacionar estas questões.

QUADRO II Âmbito de acção a desenvolver pela Câmara Municipal de Oeiras

Linhas Estratégicas	Eixos de actuação	Procedimentos e táticas a utilizar
1. Aproximação da Gestão Autárquica com o mundo empresarial	<p>1.1. Monitorização do processo de identificação de necessidades de aquisição e formação de competências.</p> <p>1.2. Definição de dimensão e indicadores que permitam conhecer e perspectivar factores de favorecimento e condicionantes do mundo empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um observatório de necessidades de competências empresariais. - Dinamização de um centro de estudos empresariais (prospectiva de evolução do negócio).
2. Privilegiar o desenvolvimento do capital intangível das organizações	<p>2.1. Investimento em formação, aperfeiçoamento e qualificação do capital humano.</p> <p>2.2. Criação de uma Universidade Corporativa visando: <ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para a inserção no meio laboral. - Ajudar a construção/consolidação de competências. </p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de acções formativa. <ul style="list-style-type: none"> . Empregados . Desempregados - Envolvimento do sistema de actores concelhios (organizações, empregados, desempregados, instituições de educação e formação). - Criar mecanismos de emprego para activos residentes, por parte das empresas existentes ou recém-chegadas.
3. Atrair/Fidelizar investimentos empresariais	<p>3.1. Partilha e análise bilateral (CMO com a rede empresarial) sobre políticas, investimentos e estratégias, como reforço de competitividades nomeadamente no âmbito dos sectores produtivos em que Oeiras se tem vindo a especializar (clusters de saúde, novas tecnologias).</p> <p>3.2. Ajuda à modernização e apoio a indústrias fixadas.</p> <p>3.3. Estabelecimento de oportunidades de diálogo (estratégico e permanente) de modo a criar sinergias entre as diferentes instituições, legando-se à Câmara o papel de dinamizador e interlocutor privilegiado no processo.</p> <p>3.4. Procura de soluções para as dificuldades de implantação no concelho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a existência de consultores de excelência que sejam agentes "auto-reguladores" do processo. - Aglutinar os esforços dispersos e liderar um processo de afirmação do território que não seja "município-cêntrico", mas um "clube de actores" a pensar sobre si próprio. - Agir sobre procedimentos burocráticos, rede de transportes e preço dos terrenos.
4. Gerir a imagem de marca	<p>4.1. Responder a objectivos e expectativas das empresas.</p> <p>4.2. Investir em competências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a existência de requisitos essenciais (estruturais, técnicos e tecnológicos).
5. Investir em capital humano, numa lógica de estratégia municipal	<p>5.1. Promover o desenvolvimento sustentável para o Município, apostando na formação de competências.</p>	
6. Envolver os principais actores do concelho	<p>6.1. Identificar oportunidades e ameaças.</p> <p>6.2. Estruturar planos cognitivos de revigoração.</p> <p>6.3. Criar mecanismos de informação recíprocos.</p> <p>6.4. Criar redes de cooperação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Catalizando o fornecimento de informação e análise sobre questões estratégicas. - Alertar para desvios identificados e necessidades formativas. - Manter informados sobre planos, programas e acções concretas. - Construir quadros de indicadores de análise. - Percepcionar perspectivas de evolução.
7. Criação do Centro de Investigação no âmbito das competências	<p>7.1. Permanente actualização sobre as necessidades em matéria de: <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos de base - Tecnologias de base - Desenvolvimento de capacidades pessoais direccionadas para as funções/tarefas por sector de actividade. - Procura de novas pedagogias estimuladoras de aprendizagem e da dialéctica do saber e de aplicação do saber. </p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a organização de formação e debates, publicações. - Definir linhas de investigação a desenvolver em cooperação ou parcerias com as empresas (nacionais ou internacionais). - Estimular e apoiar a realização de teses de mestrado/doutoramento a apresentar em Universidades nacionais ou estrangeiras.
8. Criação de uma Universidade Corporativa	<p>8.1. Percepção global e sectorial do cenário concelhio: <ul style="list-style-type: none"> - Quadro actual - Perspectivas de evolução - Encontrar plataformas de resposta em matéria de formação, como resposta à realidade </p>	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento dos diferentes actores nos programas de formação. - Estruturar mecanismos de charneira para uma gestão realizada e avaliação integradas. - Constituir um modelo de metavaliação, aferidor dos processos de avaliação implantados pelas organizações (a nível micro e macro) - Articular com o Centro de Investigação de modo a qualificar pessoal no domínio da inovação e em áreas específicas, consideradas essenciais

ACTOR 2

ORGANIZAÇÕES

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

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 obtêm, 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.

QUADRO III Âmbito de acção das organizações concelhias

Linhas Estratégicas	Eixos de actuação	Procedimentos e táticas a utilizar
1. Criar valor investindo no capital humano	1.1. Identificar necessidades de formação	- Conhecer disfunções na organização. - Percepcionar as lacunas de saber e saber fazer.
	1.2. Criar "janelas" de oportunidades	- Investir em formação, na pessoa certa e no momento certo.
	1.3. Evitar a "miopia" estratégica	- Formar no presente, perspectivando o futuro. - Com a autarquia aproveitando o que existe e propondo novas acções.
	1.4. Criar parcerias sólidas	- Com outras empresas do sector, numa óptica de benchmarking formativo.
2. Desenvolver redes de cooperação em matéria de Formação	2.1. Conhecer as necessidades de formação e o seu carácter transversal, com outras organizações.	- Realizar acções formativas dirigidas a perfis concretos para realidades concretas.
3. Avaliação da Formação	3.1. Criar mecanismos e instrumentos de avaliação.	- Encontrar processos colaborativos de identificação de dimensões e indicadores de carácter transversal a utilizar na avaliação.
4. Rede de parcerias regionais	4.1. Criar uma rede de parcerias regionais nos vários aspectos da actividade de gestão das empresas à realidade.	- Rede de parcerias em aspectos como os da logística, das actividades sociais, culturais e desportivas, da realização de seminários, conferências e encontros. - Aproveitamento do espaço cultural e de formação existentes no concelho (ex.: INA, IST, Universidade Atlântica e outros).

ACTOR 3

INSTITUIÇÕES DE ENSINO E FORMAÇÃO

A consciência do valor da intervenção das instituições de ensino e formação na sociedade civil e na sociedade produtiva tem vindo a multiplicar a criação de cursos de educação de base e complementar, aos diferentes níveis, com essencial prevalência na formação de "banda estreita" que, na maioria das vezes as distancia das realidades do mercado e da sociedade em geral.

Algumas vezes a formação e o ensino não só são obstáculos à construção de competências, como são geradores de insatisfação por parte de quem participa, por não responder aos seus anseios e necessidades. A necessidade de criação de subsistemas profissionalizantes, capazes de responder satisfatoriamente ao perfil das necessidades de uma dado contexto profissional, deverá constituir (e para isso apontamos já) um grande objectivo da CMO a quem cabe estruturar e manter actualizadas as bases de dados – em matéria de competências (criação de um Centro de Investigação de Competências).

A par disto, há que proporcionar às organizações os meios para procederem ao auto-diagnóstico das necessidades de formação, disponibilizando uma rede de parcerias colaborativas, empenhadas na formação das competências desejavelmente com recurso à Universidade Corporativa a quem ficará atribuído um papel de charneira neste processo.

Sintetizamos estas ideias no quadro seguinte.

QUADRO IV Âmbito de acção das Instituições Concelhias de Ensino e Formação

Linhas Estratégicas	Eixos de actuação	Procedimentos e táticas a utilizar
1. Identificação das necessidades de perfis a formar	1.1. Actualização do conhecimento das carências no território concelhio.	- Acessos às bases de dados da CMO (Centro de Investigação em matéria de competências). - Contactos/estudos directos com organizações.
2. Implementação da Formação	2.1. Auto-diagnóstico da formação de competências. 2.2. Gestão do processo formativo em parceria com organizações do Concelho (recurso à Universidade Corporativa).	- Análise de disfunções. - Identificação dos perfis a formar. - Desenho das áreas de formação a desenvolver. - Definição de metas e objectivos pedagógicos conjuntos. - Classificação dos objectivos gerais e operacionais das acções. - Planificação e execução dos programas formativos, apoiados em modelos de formação/acção (formação teórica, aplicada à prática de trabalho).
3. Avaliação da Formação	3.1. Criação de mecanismos e dispositivos integrados de avaliação.	- Avaliação da formação: a) Construção de dimensões e indicadores de avaliação de carácter transversal que sirvam as organizações concelhias. b) A nível micro: - Aplicabilidade à função/posto de trabalho - Efeitos nas organizações c) A nível macro: - Impacto a nível concelhio - Desenho da reengenharia conveniente para o Concelho.

ACTOR 4

INSTITUIÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL E INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE APOIO

A problemática das competências não diz apenas respeito aos que trabalham, mas também aos que estão desempregados e àqueles que geralmente se denominam excluídos sociais.

É aqui que se encontra a justificação para a intensificação de um diálogo da instituição de charneira (CMO) com instituições de economia social (associações, ONG, mutualidades, serviços de voluntariado).

O quadro seguinte chama a atenção para a necessidade do diagnóstico, tratamento e investimento de novas competências, sempre em articulação com o quadro de referência nesta matéria, competindo à CMO manter actualizado para poder agir de forma integrada e eficiente.

QUADRO V

Âmbito de acção

das Instituições Concelhias de Economia Social

Linhas Estratégicas	Eixos de actuação	Procedimentos e táticas a utilizar
1. Identificar pessoas e grupos sociais excluídos	1.1. Levantamento das situações.	
2. Colaborar na reconversão profissional	2.1. Aproveitamento do potencial de conhecimentos e experiência.	- Procurar apostar em novas políticas de entrada no mercado de trabalho.
3. Mobilizar sinergias e investimentos em novas competências	3.1. Criar redes colaborativas para apoio e estímulo	

No quadro, a *formação ao longo da vida* constitui uma aposta indispensável para esse desenvolvimento, exigindo-se que seja fruto da constituição de parcerias sólidas, envolvendo os vários actores do território, a autarquia, as organizações ligadas à produção e as instituições de ensino e formação, instaladas no Concelho. É nesta aposta que se fundamenta e se justifica, na opinião dos autores do presente estudo, a criação de uma Universidade Corporativa como instrumento e estímulo a uma formação integrada e concertada, capaz de responder às necessidades de todos, como aposta numa imagem de marca cada vez mais inovadora e consolidada do Município de Oeiras.

As cidades, regiões e territórios do presente e do futuro, são e serão, centradas na "*nova economia urbana*"¹⁶, baseada na diversidade, promovendo permanentemente a criatividade e a inovação, sustentada em conhecimento analítico de base em actualização permanente de forma a ultrapassar as prováveis tendências de depreciação. Ou seja, as cidades da nova economia urbana, são e serão "*cidades do conhecimento*".

Na transição para a Sociedade do Conhecimento – período em que nos encontramos no quadro da UE – *as cidades e áreas urbanas desempenham um papel-chave*, pois conjugam, espaço territorial, escalas económicas diversas e mecanismos de reorganização política e social, por contraponto com o período das chamadas "economias nacionais", geridas por um estado centralizador em nome dos cidadãos e distribuindo benefícios de forma assimétrica.

O reposicionamento actual das cidades, não é uma mera moda passageira mas sim o resultado de uma profunda reorganização dos modos económicos pós-keynesianos.

Urge pois, criar e desenvolver *factores críticos de sucesso*, centrados no investimento em capital humano e no seu desenvolvimento, na inovação, na criatividade permanente, na sustentabilidade social, ambiental, urbanística e económica, na criação e desenvolvimento de redes colaborativas formais e informais, na ética e na responsabilidade social, na gestão equilibrada dos recursos naturais, na salvaguarda dos saberes antigos, no equilíbrio social e demográfico.

¹⁶ Baseada na performance, na inovação e criatividade radicais (o verdadeiro novo por contraponto à inovação incremental), na diversidade dos factores e na capacidade autónoma de regeneração permanente.

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