

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

CARTA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO CONCELHO DE OEIRAS

SÍNTESE



.....

.....

.....

CARTA DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO CONCELHO DE OEIRAS

.....

.....

.....

SÍNTese

.....

.....

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 CARACTERIZAÇÃO DOS ACTORES ENVOLVIDOS

8

10 As Organizações do concelho de Oeiras

11 Os trabalhadores e os residentes

02 CENÁRIO DE COMPETÊNCIAS DO CONCELHO

14

16 Organizações e competências

17 **GRÁFICO 1** Principais competências actuais:
estratégicas, de gestão e operacionais (%)

18 **GRÁFICO 2** Competências prospectivas:
estratégicas, de gestão e operacionais (%)

21 **QUADRO I** Competências actuais e prospectivas,
mais relevantes das organizações por dimensão

22 Os residentes e as competências

24 **GRÁFICO 3** Competências exigidas pelo posto de trabalho
e detidas pelos residentes (%)

25 **GRÁFICO 4** Competências exigidas pelo posto de trabalho
e que os residentes necessitam desenvolver (%)

26 **GRÁFICO 5** Competências exigidas pelo posto de trabalho
e não possuídas pelos residentes (%)

28 **QUADRO II** Competências ND e NP mais relevantes dos Residentes

31 Trabalhadores e as competências

32 **GRÁFICO 6** Competências exigidas pelo posto de trabalho
e detidas pelos trabalhadores (%)

33 **GRÁFICO 7** Competências exigidas pelo posto de trabalho
e que os indivíduos necessitam desenvolver (%)

34 **GRÁFICO 8** Competências exigidas pelo posto de trabalho
e não possuídas pelos trabalhadores (%)

36 **QUADRO III** Competências ND e NP mais relevantes dos Trabalhadores

03 GAP DE COMPETÊNCIAS

38

40 As Organizações

41 **GRÁFICO 9** Gap de Competências na óptica
das organizações do Concelho de Oeiras

42 **GRÁFICO 10** Gap de Competências dos Residentes do Concelho de Oeiras

43 Os Residentes e os Trabalhadores

45 **GRÁFICO 11** Gap de Competências dos Trabalhadores do Concelho de Oeiras

04 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

46

52 **QUADRO IV** Âmbito de acção a desenvolver pela C.M.O.

53 **QUADRO V** Âmbito de acção das Instituições concelhias

54 **QUADRO VI** Âmbito de acção das Instituições Concelhias de Ensino e Formação
QUADRO VII Âmbito de acção das Instituições Concelhias de Economia Social

56 **Notas Curriculares dos Membros da Equipa**

60 **Caracterização da APG**
Caracterização do GDM - Gabinete de Desenvolvimento Municipal

INTRODUÇÃO APG



O compromisso assumido pela Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG) de realizar para a Câmara Municipal de Oeiras (CMO) um estudo cujo objectivo foi elaborar a "Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras" justifica-se a partir de duas vertentes essenciais:

. Pela necessidade da CMO em caracterizar e identificar o contexto onde se encontram instaladas as competências no concelho, a sua morfologia no que respeita à especificidade e diversidade, bem como o seu nível de concentração / dispersão territoriais;

. No interesse da APG em promover programas integrados de cooperação e investigação – neste caso directamente relacionados com a problemática das competências profissionais – explorando informação já existente, detectando a pluralidade das diferentes abordagens, mas sobretudo concebendo, manuseando e aplicando instrumentos que permitam recolher, tratar e analisar dados, ajudando a clarificar os diferentes contornos da realidade que à entidade contratante (CMO) interessa conhecer, para poder agir, com segurança, nomeadamente, no que respeita à revisão do Plano Director Municipal (PDM).

O móbil da constituição desta parceria (CMO / APG) corresponde ao desejo da CMO dar corpo a uma nova estratégia de gestão das pessoas no concelho de Oeiras, fundamentada nos resultados obtidos através de métodos rigorosos e processos fiáveis de análise e correlação de dados.

01

A realização deste estudo exigiu uma investigação preliminar que se estruturou sobre os seguintes vectores:

O conhecimento do contexto socio-económico do Concelho;

02

O levantamento exaustivo de modelos de competências de diferentes proveniências de quadros conceptuais;

03

A identificação da sensibilidade existente por parte de diferentes entidades concelhias auscultadas, consideradas representativas pela imagem, dimensão e desenvolvimento tecnológico/científico, no que respeita à problemática das competências. Seleccionaram-se, com este critério Instituições de Ensino, Investigação, Indústria, Comércio e Serviços.

Foi a partir do conhecimento destas realidades que se construiu o primeiro cenário norteador da actividade a desenvolver para construir a "Carta de Competências Profissionais do Concelho de Oeiras".

Os resultados da actividade preliminar desenvolvida permitiram constatar a existência de uma estreita relação entre o cenário proposto pelas organizações inquiridas com os objectivos definidos para este Projecto, nomeadamente:

- . Conhecer, para inovar;
- . Conhecer, para responder às necessidades do mercado;
- . Conhecer, para formar perfis profissionais necessários;
- . Conhecer, para intensificar e dinamizar a atractividade e fidelização das empresas do concelho.

Será através destas vertentes do conhecimento que a CMO poderá assumir o papel de charneira do processo, como facilitador da criação de sinergias entre organizações concelhias, e como agente de dinamização de programas integrados de formação contínua e especializada, na área geográfica onde exerce o seu domínio.

Neste sentido, o estudo visou elaborar o mapeamento das competências profissionais dos residentes no Concelho, das organizações instaladas e dos seus trabalhadores, estabelecendo linhas estratégicas orientadoras da gestão das pessoas no concelho de Oeiras, ou seja, o que se convencionou chamar investimento e gestão do capital humano. Esta brochura pretende apresentar de modo sintético os principais resultados encontrados.



CARACTERIZAÇÃO
DOS ACTORES
ENVOLVIDOS

01

Os principais factores de atractividade do concelho de Oeiras são sobretudo a proximidade de Lisboa e a localização das empresas em pólos de desenvolvimento com imagem de prestígio.



AS ORGANIZAÇÕES DO CONCELHO DE OEIRAS

No que se refere à **dimensão** das organizações do Concelho a representatividade aumenta à medida que diminuem o número de pessoas ao serviço, verificando-se que prevalecem as **micro-empresas**, predominado os sectores dos **Serviços** e do **Comércio**. O Concelho tem demonstrado uma forte atractividade a partir da década de oitenta, que foi grandemente superada na década de noventa, uma tendência que não se susteve a partir do ano 2000. Os principais **factores de atractividade** do concelho de Oeiras são sobretudo a **proximidade de Lisboa e a localização das empresas em pólos de desenvolvimento com imagem de prestígio**. São ainda referidos aspectos como o **dina-**

mismo demonstrado pela autarquia e a existência de uma oferta imobiliária atractiva e com qualidade. Auscultadas as organizações sobre alguns **factores que dificultaram a sua implantação** no Concelho foram referidas, entre as mais relevantes: o **preço elevados dos terrenos**, a **insuficiente rede de transportes**, os **condicionalismos burocráticos e de tráfego**. De facto, estes factores críticos de implantação têm uma grande coerência: o primeiro decorre da resposta do mercado à atractividade; o segundo e o quarto explicitam a importância da mobilidade para as empresas; o terceiro, a premência de respostas administrativas eficazes, que preservem o capital de dinamismo da autarquia.

Os factores de atractividade versus dificuldades de implantação no Concelho são aspectos indissociáveis, uma vez que uma boa atractividade resulta não só do reforço dos pontos fortes como do controlo e da capacidade de resposta em relação aos pontos menos positivos que se manifestam. Uma vertente igualmente elucidativa do perfil do Concelho prende-se com os factores a que as instituições atribuem importância, quando percebem a **evolução do negócio** que surge primordialmente ligada à **rentabilidade**, aos **novos mercados**, na aposta nos **recursos humanos**, nos **novos produtos** e na **adopção de novas estratégias** para a empresa.

OS TRABALHADORES E OS RESIDENTES

Em termos gerais, verifica-se que a população empregada (residentes e trabalhadores no Concelho) é maioritariamente do sexo masculino. A distribuição no grupo dos **trabalhadores** é mais homogénea, visto que a variação de percentagem entre os dois grupos é menor. Caracterizando a população objecto de estudo por **grupos etários**, constatamos que a população **residente** no Concelho concentra-se, sobretudo na faixa etária dos **26 aos 55 anos**, sendo que o **escalão dos 46-55 anos** representa a maior percentagem. Os extremos etários (**até 25 anos e dos 56 e mais anos**) representam, cada um, 12,6% da população. No que concerne ao grupo dos **trabalhadores** verifica-se que a população empregada se situa principalmente entre os **26 e os 45 anos**, sendo a **faixa etária dos 26-35 anos** predominante, seguida dos **36-45 anos**, dos **46-55 anos**, **até 25 anos** e finalmente com **56 e mais anos**. O concelho de Oeiras é caracterizado por ser uma região privilegiada em matéria de níveis de educação detidos pelos munícipes. Numa análise comparativa dos residentes e trabalhadores, que constituem a amostra seleccionada, pode verificar-se que quer para os **residentes**, quer para os **trabalhadores**, o nível educacional de base que sobressai é o da **licenciatura**. Verifica-se

que 15,2% dos **trabalhadores** e apenas 5,5% dos **residentes** de Oeiras frequentaram cursos complementares.¹ Numa análise global e comparada da situação dos trabalhadores e residentes, nesta matéria, permite-nos concluir que são as **Pós-graduações**, quer para os **trabalhadores** quer para os **residentes**, que têm maior representatividade no cenário da educação complementar. O segundo lugar é ocupado pelos **Mestrados** no caso dos residentes e outras **Licenciaturas**, no caso dos trabalhadores. O **Doutoramento** tem, naturalmente, uma expressão menor, mas sem podermos deixar de constatar que representa 5,4% nos trabalhadores e 9,9% nos residentes. Quando nos debruçamos sobre as áreas científicas e temáticas em que incide esta educação complementar, pode constatar-se que é na área das **Ciências Sociais, Comércio e Direito** que é feito um maior investimento em saber, quer para os trabalhadores, quer para os residentes. A área da **Saúde** aparece com alguma significância nos residentes. Alguma atenção requer a área da **Engenharia, Indústria Transformadora e Construção**, quer para os trabalhadores quer para os residentes, sendo que, mesmo com valores relativamente baixos consegue obter algum peso, no comportamento geral da listagem referida.

A população **residente** no concelho de Oeiras trabalha, sobretudo no sector dos **Serviços** (51,5%) e no sector do **Comércio** (20,3%). Com alguma expressividade surge o sector da **Indústria** (11%), e do **Ensino** (9,9%) e, em menor grau, o sector da **Agricultura** (0,3%). Centrando a atenção nos sectores de actividade daqueles que trabalham no Concelho, constata-se que os sectores dos **Serviços** (47,9%), **Comércio** (27,5%) e **Indústria** (18,3%) são os que empregam mais trabalhadores, tal como acontece no grupo dos residentes. No entanto, verifica-se que existem neste grupo mais pessoas a trabalhar no sector da **Saúde** (4,7%) do que no **Ensino** (1,5%). O sector da **Agricultura** representa apenas 0,2%.

Um olhar sobre o contexto laboral mostra que relativamente à dimensão das instituições onde os residentes trabalham são sobretudo **micro empresas** enquanto para os trabalhadores predominam as **grandes empresas**. No que se refere à natureza jurídica das instituições predomina o sector privado em ambos os grupos, mas a percentagem de trabalhadores empregados no sector **Privado** é superior à do grupo dos residentes. Uma análise global dos domínios de exercício da profissão neste Concelho permite identificar como pro-

¹ Por Educação Complementar entendemos aquela que tem lugar após a obtenção do grau de licenciatura, já concluída, ou a conclusão de uma nova licenciatura, em domínios de conhecimentos diferentes. Estas modalidades são subentendidas como uma maior valia de especialização em domínios de saber, associadas à obtenção de um diploma, passado principalmente por instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas

fissões mais relevantes no concelho de Oeiras os *Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas* para os residentes trabalhadores (o que não nos surpreende se soubermos que 38,8% da população do Concelho tem, como habilitação de base, o grau da licenciatura), seguido dos *Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio* (para os trabalhadores) e do *Pessoal de serviços e vendedores* (para os residentes).

O nível de **implantação das tecnologias, materiais e processos** constitui um outro factor a considerar por ser indicador do grau de modernidade do Concelho nestes domínios. Não convergindo exactamente os valores, no caso do uso de cada um desses, dos trabalhadores e dos residentes, pode constatar-se que as **tecnologias** estão enquadradas na actividade profissional dos trabalhadores e dos residentes, sobretudo a *magnética*, a *laser*, *Nanotecnologia* e a *biotecnologia*. A *tecnologia nuclear*, embora referida é a apresenta menor expressão. Em relação aos **materiais** verifica-se que a sua utilização é considerável, representando os *Cerâmicos* e os *Compósitos*. A *Automação* é o processo mais empregue, seguido da *Robótica*, *Domótica* e *Miniaturização*. Se perspectivarmos esta reflexão a partir dos resultados obtidos nos contactos com instituições verificamos, que embora os valores percentuais sejam diferentes as tendências se mantêm sensivelmente iguais, relativamente às diferentes questões.

O nível de **implantação das tecnologias, materiais e processos** constitui um outro factor a considerar por ser indicador do grau de modernidade do Concelho nestes domínios.



CENÁRIO DE COMPETÊNCIAS DO CONCELHO

02



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

A análise e comparação sistemática dos vários estudos e conceitos de competência, permitiu um percurso regido pelo conceito adoptado no presente projecto: "conjunto dos conhecimentos e 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 equacionaram diferentes variáveis consideradas essenciais para a análise dos resultados. 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 (de realização, de influência e cognitivas²) 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.

ORGANIZAÇÕES E COMPETÊNCIAS

A análise do cenário actual das competências organizacionais revela que a nível estratégico a Orientação para o Cliente e Qualidade/Responsabilidade pela Qualidade do Trabalho são as competências que as organizações do

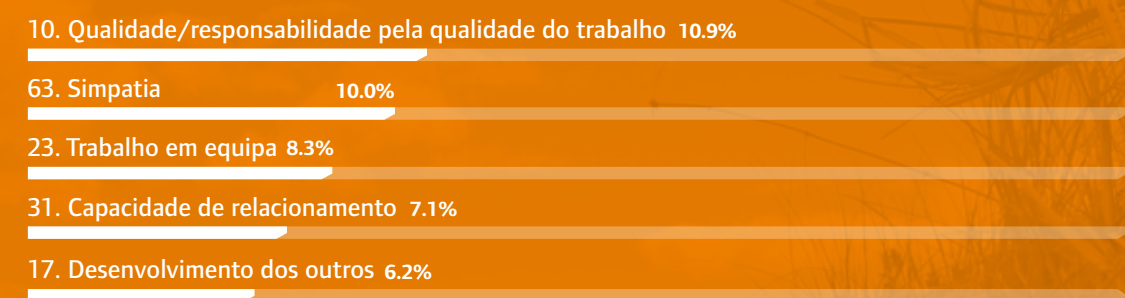
Concelho elegem como amplamente adquiridas no âmbito do seu negócio. Ao nível da gestão a competência Orientação para o cliente é novamente referida, sendo também referenciada neste nível a Gestão de Recursos. Por sua vez o nível

operacional apresenta valores consideravelmente mais reduzidos, salientando-se a Qualidade/Responsabilidade pela Qualidade do Trabalho e a Simpatia.

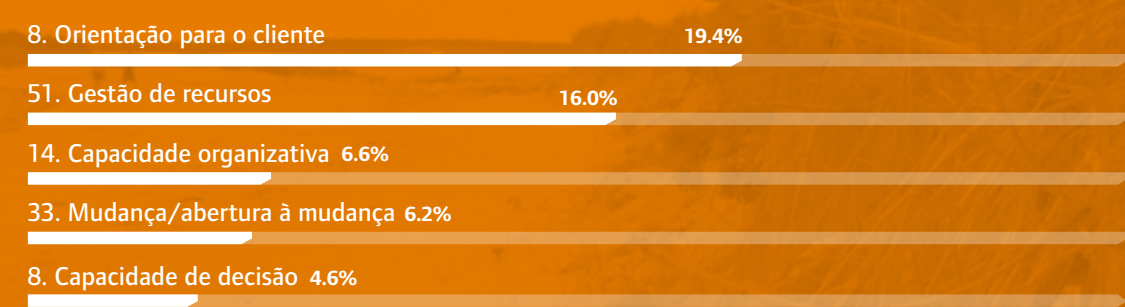
² Competências de realização envolvem um conjunto de competências relacionadas com a capacidade de concretização e operacionalização de funções / tarefas no posto de trabalho, envolvendo a capacidade para compreender e analisar as condições necessárias à sua realização, concretizando-as em tempos e prazos limites de forma a cumprir os objectivos previamente definidos.
² 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.
² Competências cognitivas referem-se às atitudes e comportamentos que se mobilizam para alcançar um desempenho de excelência que sejam consistentes com o sistema de crenças, valores, cultura e o estilo de gestão da organização onde se presta serviços

GRÁFICO 1 Principais Competências actuais: estratégicas, de gestão e operacionais (%)

COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS ACTUAIS



COMPETÊNCIAS DE GESTÃO ACTUAIS



COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS ACTUAIS

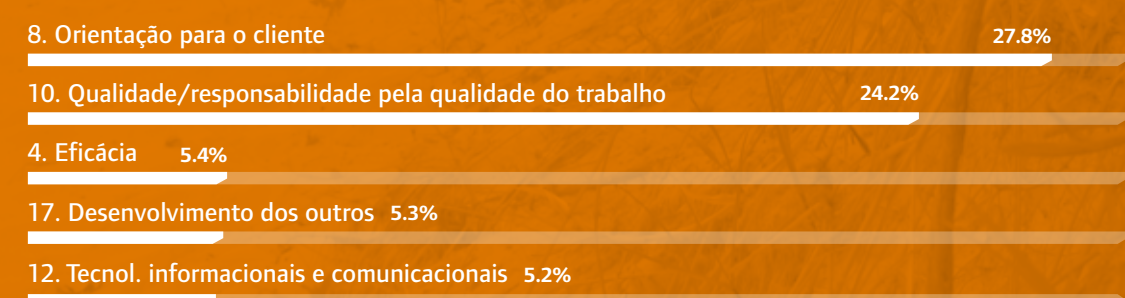
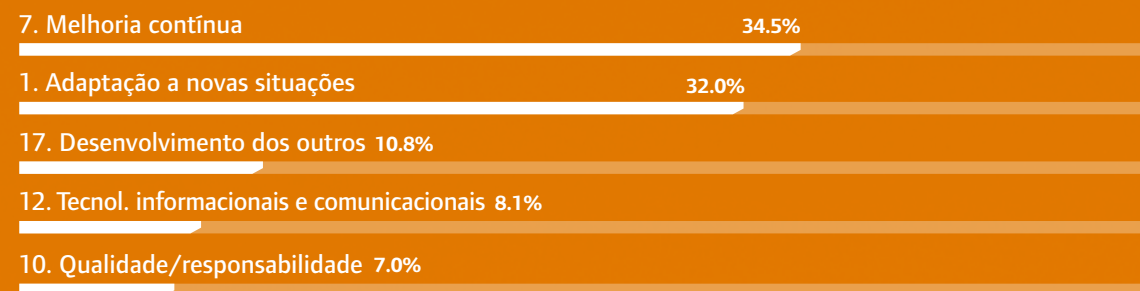


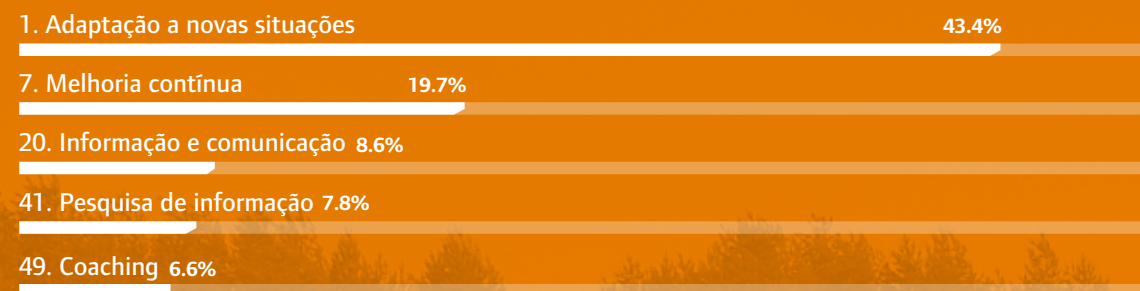
GRÁFICO 2

Competências prospectivas: estratégicas, de gestão e operacionais (%)

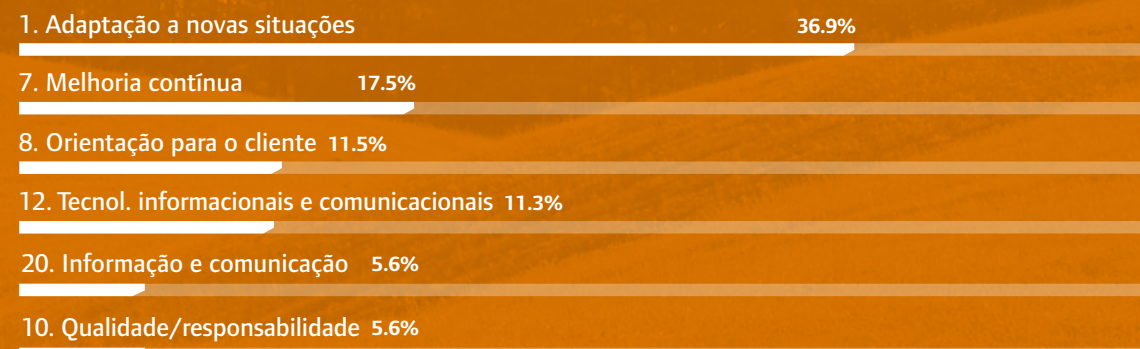
COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS PROSPECTIVAS



COMPETÊNCIAS DE GESTÃO PROSPECTIVAS



COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PROSPECTIVAS



Num panorama prospectivo e ao nível estratégico as organizações do concelho pensam necessitar de desenvolver a competência *Adaptação a Novas Situações*, já que evidencia um valor percentual substancialmente superior às demais (36,9%).

Também de uma forma saliente surge a *Melhoria Contínua* (17,5%). Embora a *Orientação para o Cliente* tenha sido referida como uma das competências que as organizações detêm actualmente a nível estratégico, verifica-se que ainda sentem alguma necessidade de a desenvolver, assim como as *Tecnologias Informacionais e Comunicacionais*. Ao nível da **gestão** é, sobretudo a *Adaptação a Novas Situações* a competência que as organizações mais salientam como necessária num futuro próximo, destacando-se também a *Melhoria Contínua*. Verifica-se também que a nível **operacional** estas são as duas competências que apresentam os valores mais elevados.

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



A análise do Quadro I evidencia as principais competências actuais e prospectivas das organizações segundo a dimensão, o sector de actividade e o modelo organizacional das instituições inquiridas. O enfoque é dado às competências **Orientação para o cliente** e **Qualidade**, quando se percebe a organização quer a partir da sua dimensão (número de pessoas ao serviço), quer do sector, quer do modelo organizacional. Neste último, quando se trata de uma estrutura matricial e vertical, aparece o **Desenvolvimento dos outros** como uma competência que importa considerar.

Ao focalizar esta análise, perspectivando o futuro verifica-se que **Segundo a dimensão** da organização são realçadas as capacidades de **Adaptação a novas situações**, a **Melhoria contínua** e a **Abertura à mudança**. Segundo o **sector de actividade**, a **Melhoria contínua** é identificada

pelos sectores do comércio, indústria e serviços, enquanto o domínio das **Tecnologias informacionais e comunicacionais** é uma das competências requeridas por todos os sectores de actividade. Tendo presente o **modelo organizacional**, constata-se a importância quer da **Adaptação a novas situações** quer da **Melhoria contínua**, em todos os casos. Estas escolhas podem interpretar-se como indicadores, por um lado, da consciência do cenário de mudança acelerado pela presença de novas tecnologias, a que é necessário responder com flexibilidade e adaptação (traços de personalidade essenciais) e, por outro, uma contínua melhoria (que envolverá vertentes humanas mas também técnicas) requeridas pela competitividade e exigência da inovação no mercado de trabalho.

No ponto de vista das organizações do Concelho as **competências que sentem**

mais necessidade de serem desenvolvidas a curto prazo para sustentarem o desenvolvimento do seu negócio e das suas pessoas, são de natureza estratégica, destacando-se as **Tecnologias informacionais e comunicacionais** (50,6%) e a **Melhoria contínua** (16,6%). Ainda, para fazer face às exigências futuras mais imediatas as organizações referiram necessitar a curto prazo da **Língua estrangeira** (9,1%) e da **Orientação para o cliente** (6,4%). Relativamente às **competências mais necessárias a médio prazo**, a **Melhoria contínua** surge destacada com 76,9%, seguida pela **Liderança** (5,1%) e pela **Qualidade** (2,6%). A **competência** que se afigura mais **emergente** nas organizações do concelho é a referente às **Tecnologias informacionais e comunicacionais** (56,1%), sendo seguida pela competência **Informação e comunicação** (9,1%) e pela competência **Orientação para o cliente** (6,9%).

QUADRO I Competências actuais e prospectivas, mais relevantes das organizações por dimensão

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

OS RESIDENTES E COMPETÊNCIAS

Salienta-se a importância que as competências de realização assumem no nível de análise das **competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos residentes**, revelando as capacidades dos residentes de Oeiras para avaliar e concretizar as suas tarefas, potencializando o seu desempenho profissional. Em termos gerais, neste nível de análise observa-se que existe pouca dispersão não havendo nenhuma competência que se destaque grandemente das restantes (gráfico). Esta reduzida dispersão é mais notória nas competências de realização do que nos restantes agrupamentos, uma vez que, considerando apenas este conjunto de competências. No caso das competências de influência a oscilação é relativamente mais marcante. Quanto às competências cognitivas, a variação observada também não é fortemente marcante.

Nas **competências exigidas pelo posto de trabalho e que os residentes necessitam desenvolver** salienta-se, mais uma vez, a relevância dada às competências de realização, sendo a diferença entre as competências cognitivas e de influência pouco significativa (gráfico). Ao contrário do observado no nível de análise anterior, as **competências referenciadas pelos residentes como necessárias de desenvolvimento** mostram alguma dispersão, permitindo destacar do grupo a *Gestão de tempos*, a *Gestão de conflitos* e a *Língua estrangeira* (gráfico). Observando apenas as competências de realização necessárias de desenvolver pelos residentes do Concelho surgem destacadas a *Gestão de tempos* e a *Língua estrangeira* com valores claramente mais elevados. A *Capacidade de arriscar* é a competência de influência considerada como sendo a mais necessária de desenvolver, surgindo também com algum peso a



... maior preocupação dos residentes no aprofundamento dos seus conhecimentos e no desenvolvimento das competências que lhes possibilitem a aquisição de mais responsabilidades e maior envolvimento com as suas tarefas.

Liderança, a *Visão estratégica* e a *Abertura à mudança*. A *Gestão de conflitos* é a competência cognitiva que apresenta o maior distanciamento em relação às restantes. Consideradas igualmente importantes de desenvolver são as competências *Negociação*, a *Assertividade* e a *Autoconfiança*.

Relativamente às **competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos residentes** de Oeiras salienta-se a relevância dada às competências de influência, sendo a diferença entre as competências cognitivas e de influência pouco significativa, demonstrando uma maior preocupação dos re-

sidentes no aprofundamento dos seus conhecimentos e no desenvolvimento das competências que lhes possibilitem a aquisição de mais responsabilidades e maior envolvimento com as suas tarefas. Relativamente às competências mais referenciadas pelos residentes como não detidas são apontadas a *Negociação* (competência de influência) e a *Delegação* (competência cognitiva) (gráfico), competências intimamente ligadas ao relacionamento interpessoal. A apreciação de cada um dos níveis considerados permite afirmar que em cada grupo algumas competências se destacam grandemente. Assim, relativamente às competências de realização a *Responsabilidade pelo cumprimento de prazos* e a *Cultura de projecto* apresentam um grande distanciamento em relação às restantes competências. Quando se fala de competências de influência não detidas pelos residentes, evidenciam-se as competências *Delegação o Desenvolvimento dos outros*, e a *Liderança*, com percentagens bastante mais elevadas que as restantes, competências que podem estar associadas à gestão de recursos humanos. O mesmo se pode afirmar relativamente às competências cognitivas, nas quais é dado um grande destaque à competência *Negociação*.

GRÁFICO 3 Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos residentes (%)

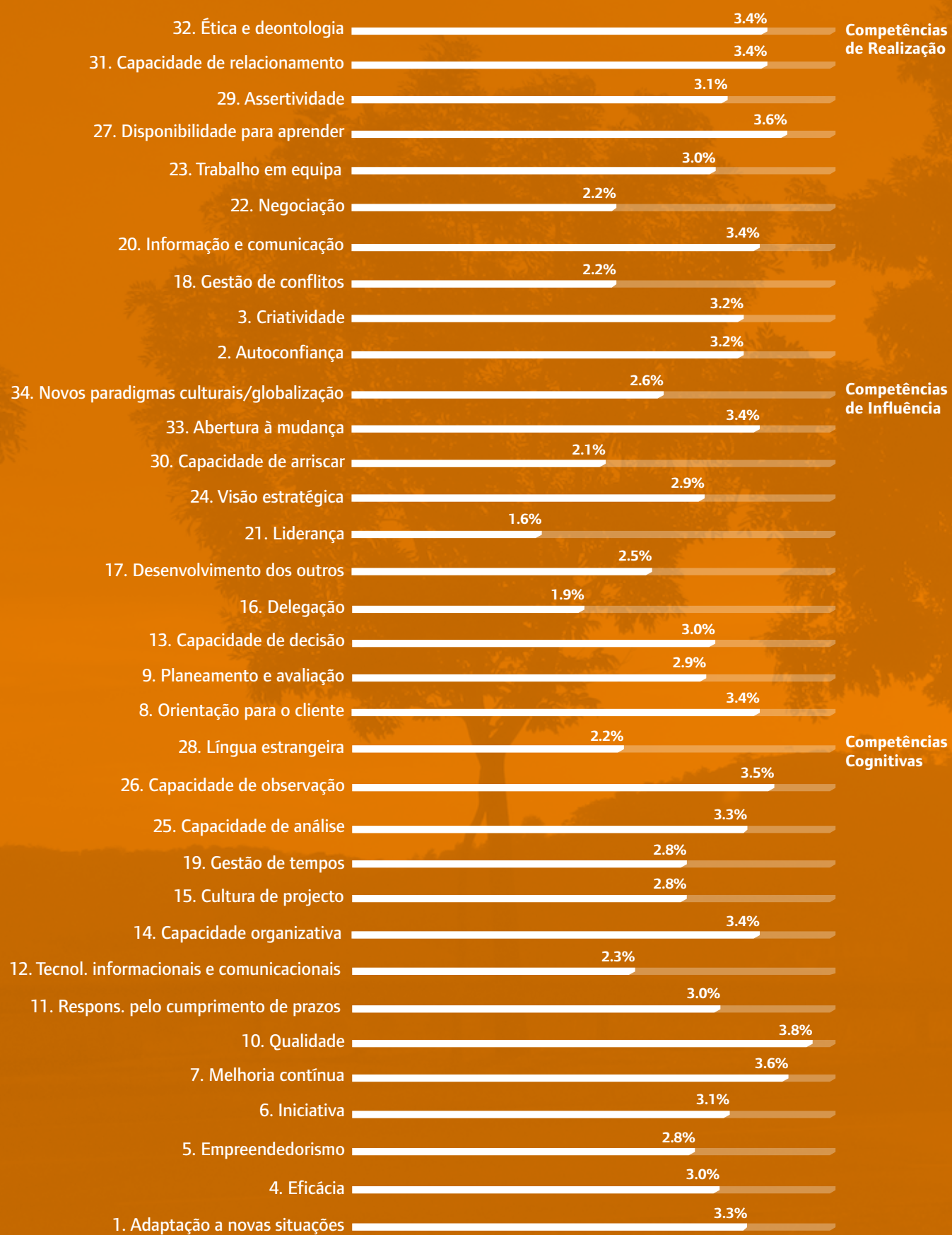


GRÁFICO 4 Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os residentes necessitam desenvolver (%)

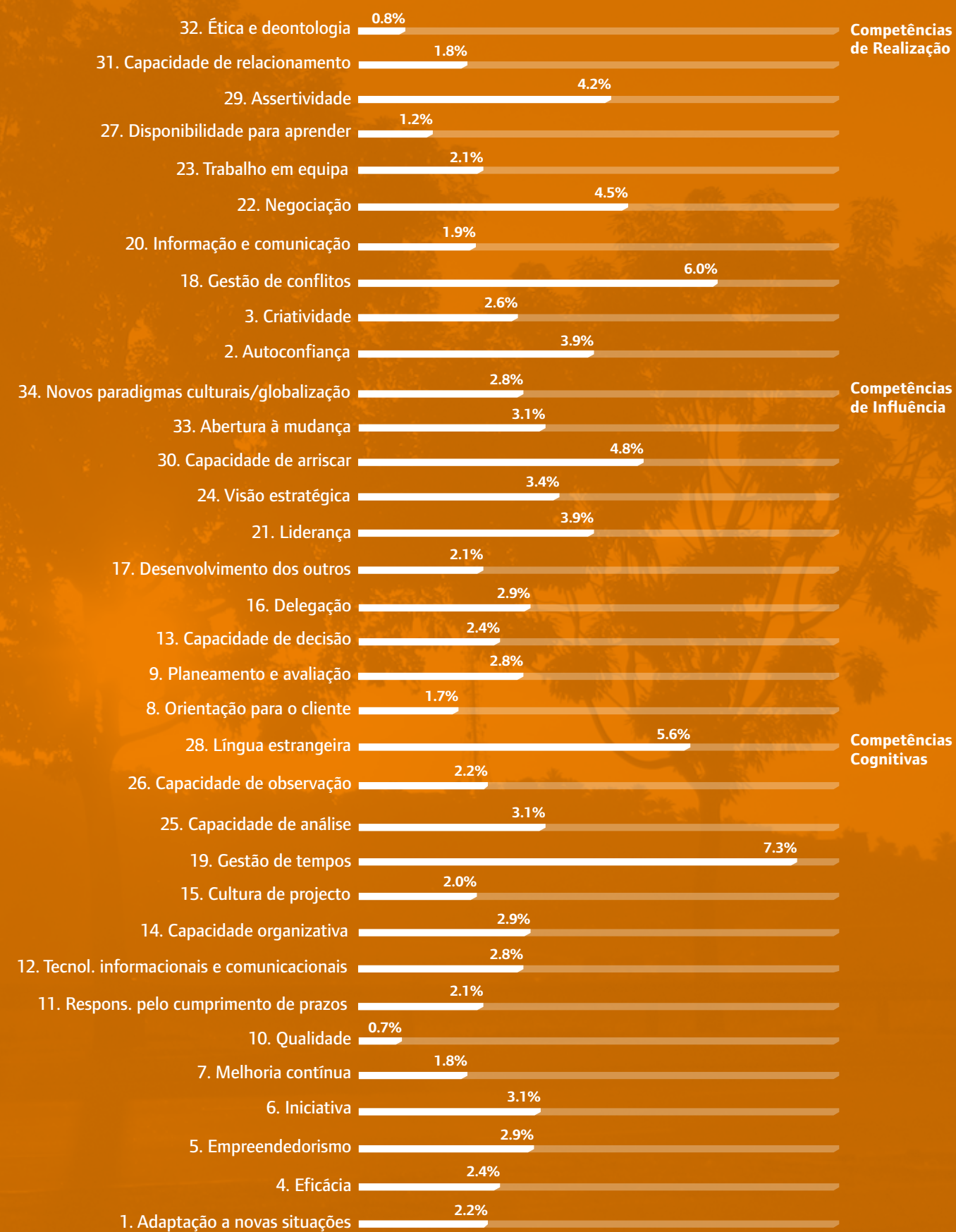
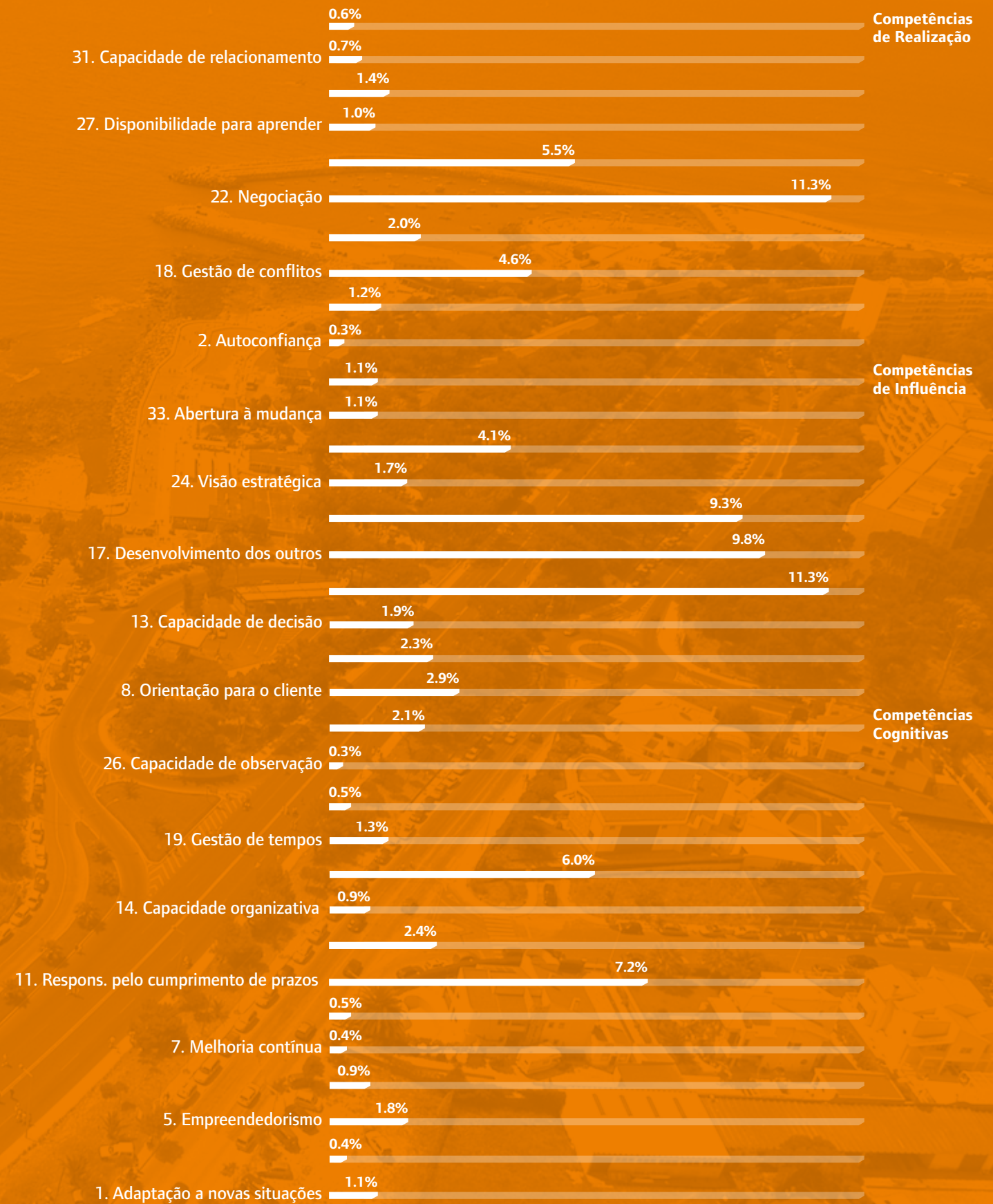


GRÁFICO 5
Competências exigidas pelo
posto de trabalho e não possuídas
pelos residentes (%)



QUADRO II Competências ND e NP mais relevantes dos Residentes

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

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

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

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

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

⁵ Nível hierárquico: 1. Não reporta a ninguém; 2. Reporta a um nível hierárquico igual ao seu; 3. Reporta a um nível hierárquico superior ao seu.



A análise do Quadro II, onde se encontram identificadas as diferentes competências residentes nos diferentes agrupamentos (realização, influência e cognitivo) permite efectuar uma reflexão integrada dos resultados. Esta análise permite compreender que cada agrupamento realça algumas competências que se revelaram essenciais para o desenvolvimento profissional dos residentes de Oeiras, tendo sido destacadas entre as **competências exigidas pelo posto de trabalho e que os indivíduos precisam desenvolver** (ND) e as **competências exigidas pelo posto de trabalho e que os indivíduos não possuem** (NP):

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

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

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

01

02

03

TRABALHADORES E AS COMPETÊNCIAS

A **Visão estratégica** é a competência de influência considerada como sendo a mais necessária de desenvolver, surgindo com algum peso a **Liderança**, a **Capacidade de arriscar** e o **Planeamento e avaliação**.

Tal como aconteceu com os residentes, salienta-se a importância que as competências de realização assumem no nível de análise das **competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos trabalhadores**, onde existe pouca dispersão não havendo nenhuma competência que se destaque grandemente. Esta reduzida dispersão é mais notória nas competências de realização do que nos restantes agrupamentos. No caso das competências de influência a oscilação é relativamente mais marcante. No que se refere às competências cognitivas, a variação observada também apresenta alguma dispersão, surgindo com valores mais elevados as competências *Ética e deontologia* e *Disponibilidade para aprender*, distanciando-se de competências como *Gestão de conflitos*.

Nas **competências exigidas pelo posto de trabalho e que os trabalhadores necessitam desenvolver** salienta-se a relevância dada às competências de realização, sendo a diferença entre as competências cognitivas e de influência praticamente inexistente. Ao contrário do observado no nível de análise anterior, nas competências exigidas pelo posto de trabalho e referenciadas pelos trabalhadores como necessárias de

desenvolver destacam-se do grupo algumas competências, tais como a *Gestão de conflitos*, *Gestão de tempos*, *Língua estrangeira* e a *Visão estratégica*. Observando apenas as competências de realização necessárias de desenvolver pelos trabalhadores do Concelho surgem destacadas a *Gestão de tempos* e a *Língua estrangeira* com valores mais elevados. A *Visão estratégica* é a competência de influência considerada como sendo a mais necessária de desenvolver, surgindo com algum peso a *Liderança*, a *Capacidade de arriscar* e o *Planeamento e avaliação*. A *Gestão de conflitos* é a competência cognitiva que apresenta um grande distanciamento em relação às restantes. Consideradas igualmente importantes de desenvolver são as competências *Assertividade*, *Negociação* e *Autoconfiança*.

Relativamente às **competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos trabalhadores**, ao contrário do que acontecia nos níveis de análise anteriores, é o agrupamento das competências de influência que detêm maior relevância e o das competências de realização o que aparece menos referenciado. Nesse sentido, as competências exigidas pelo posto de trabalho mais referenciadas pelos trabalhadores como não detidas são *Liderança*, a *Delegação* e a *Capacidade de arriscar*, todas pertencentes ao agrupamento das competências de influência. O *Empreendedorismo* apresenta-se como a competência de realização menos detida pelos trabalhadores, podendo-se afirmar que as competências *Cultura de projecto* e *Tecnologias informacionais e comunicacionais* também revelam valores consideráveis dentro deste grupo. Verifica-se que existe uma dispersão considerável quando se fala de competências de influência não detidas pelos trabalhadores, evidenciando as competências *Liderança*, *Delegação* e *Capacidade de arriscar* que apresentam uma percentagem bastante mais elevada que as restantes. O mesmo se pode afirmar relativamente às competências cognitivas, nas quais é dado um grande destaque às competências *Gestão de conflitos* e *Negociação*.

Quando inquiridos sobre as **competências que mais gostariam de desenvolver** os trabalhadores do concelho de Oeiras destacaram a *Gestão de tempos*, *Língua estrangeira*, *Liderança*, *Gestão de conflitos*, *Capacidade organizativa* e as *Tecnologias informacionais e comunicacionais*.

GRÁFICO 6 Competências exigidas pelo posto de trabalho e detidas pelos trabalhadores (%)

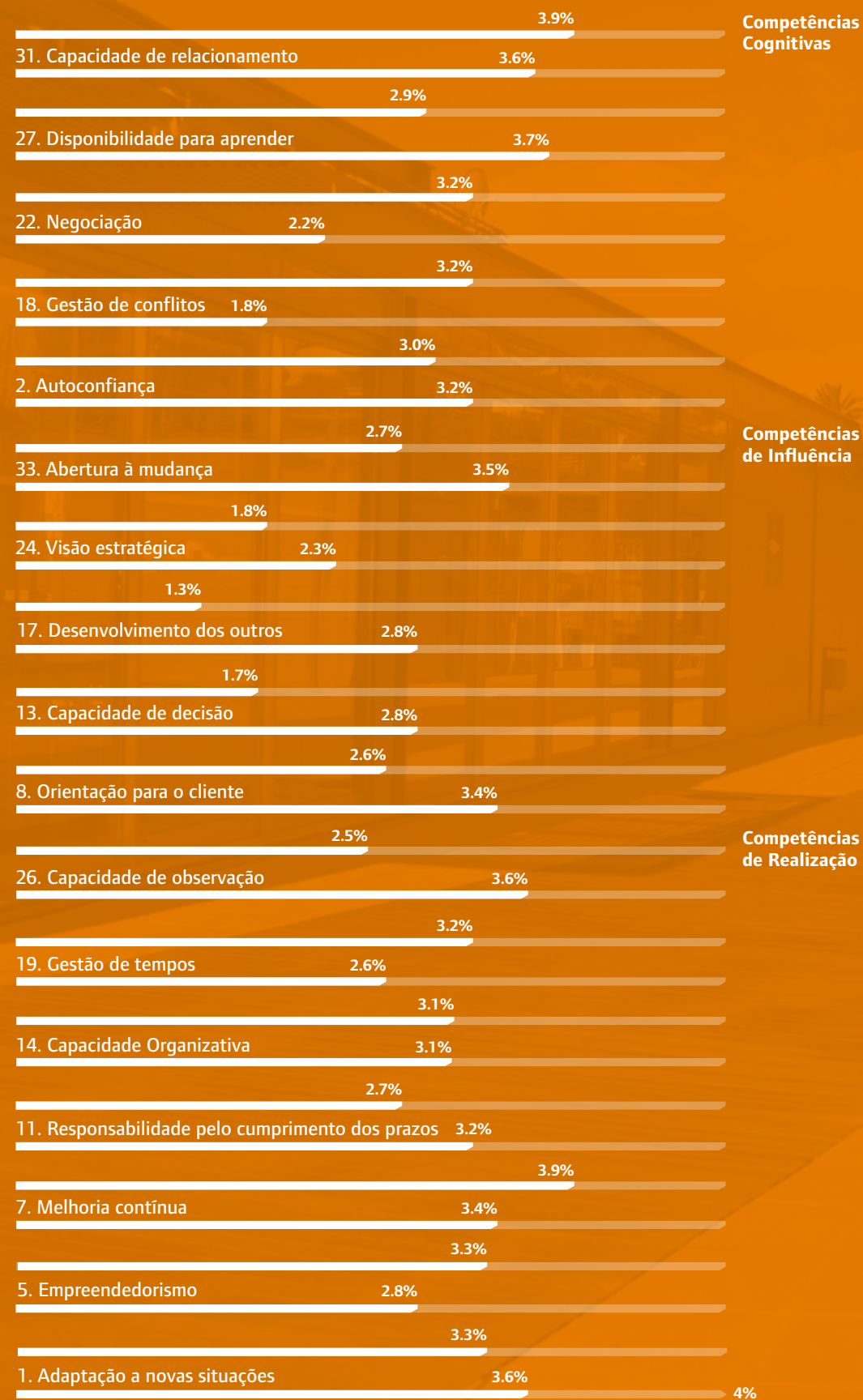


GRÁFICO 7 Competências exigidas pelo posto de trabalho e que os indivíduos necessitam desenvolver (%)

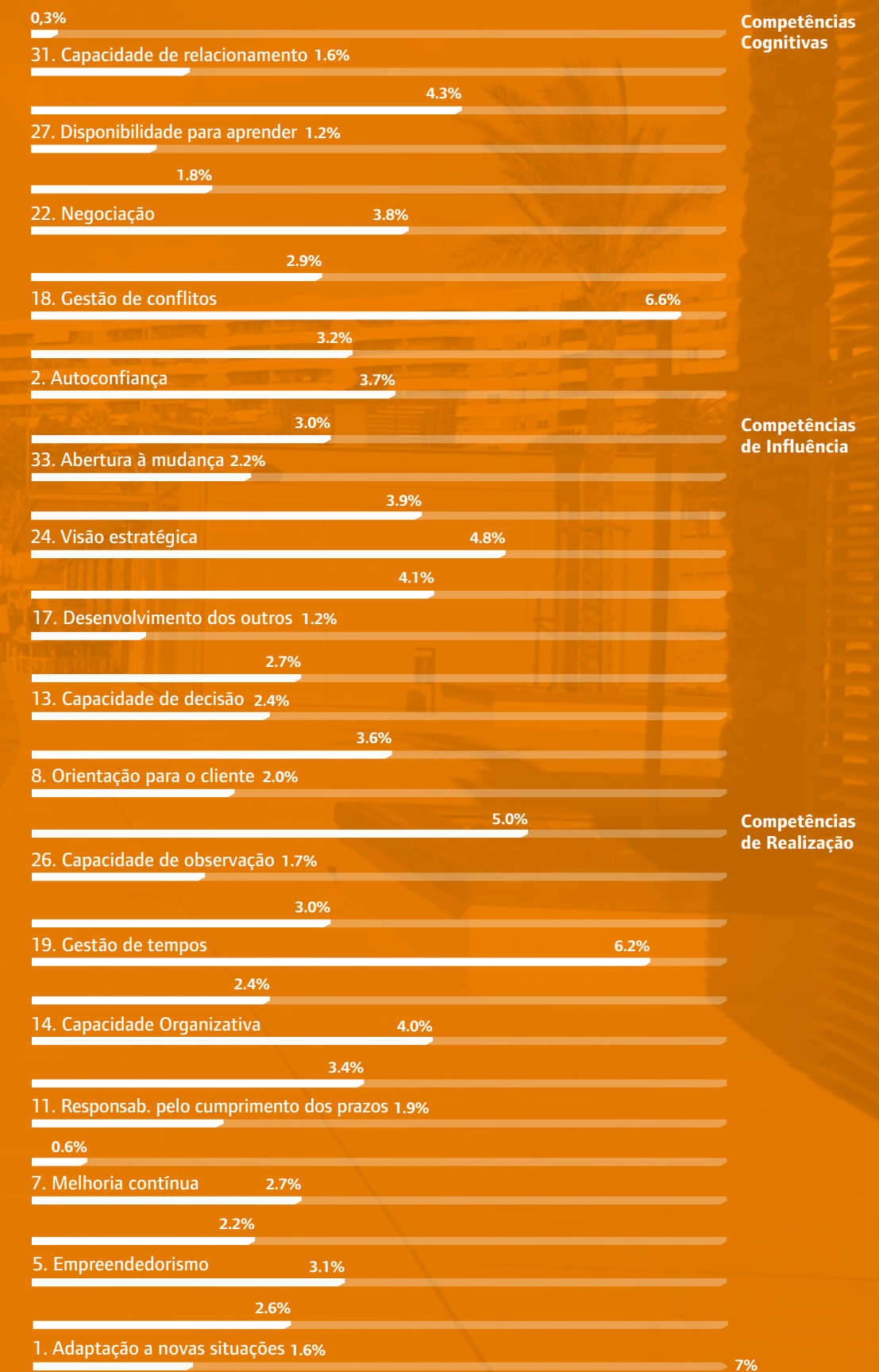
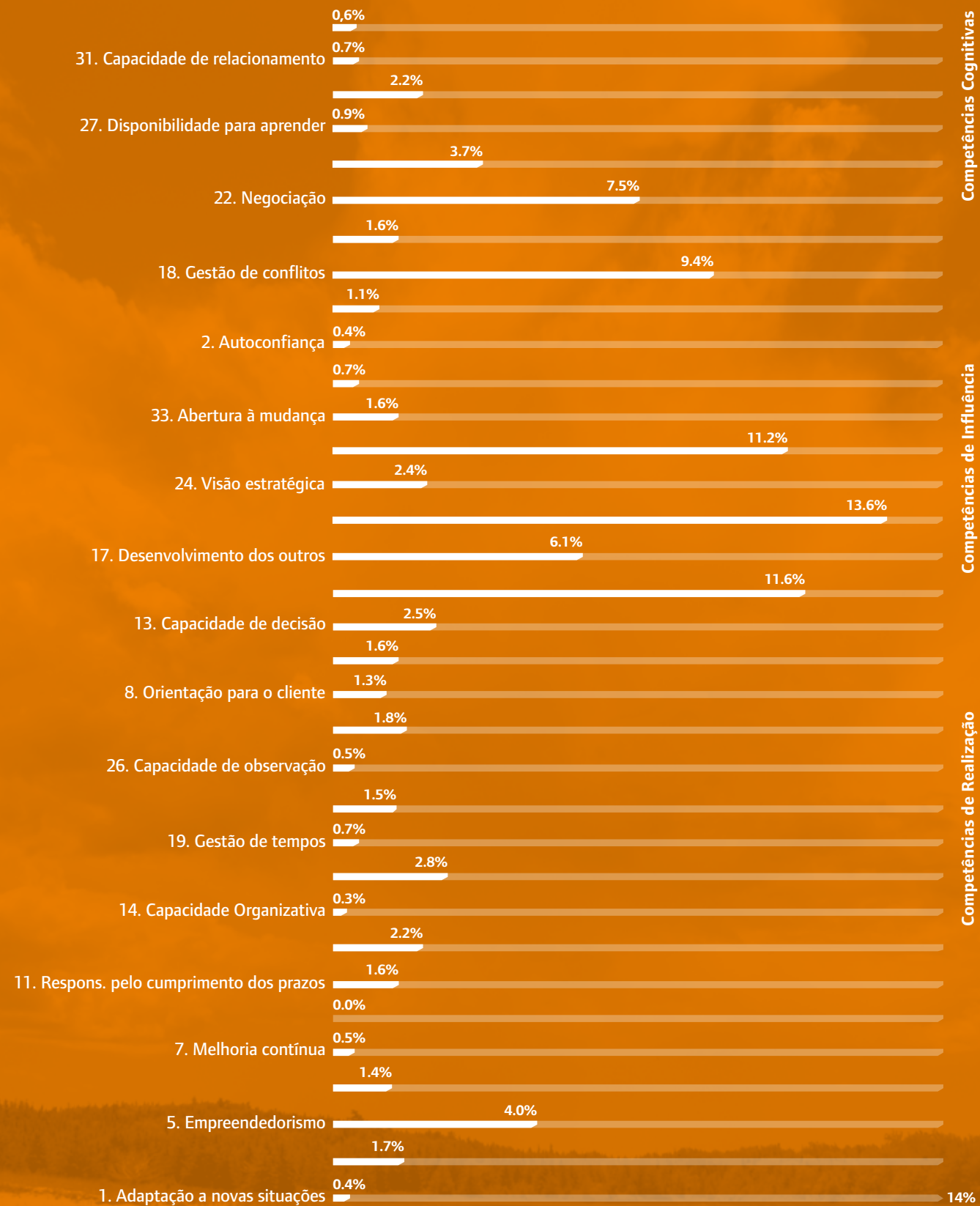


GRÁFICO 8 Competências exigidas pelo posto de trabalho e não possuídas pelos trabalhadores (%)



No caso dos trabalhadores – ainda que coexistam competências identificadas nos residentes (por exemplo: *Gestão do tempo*, *Gestão de conflitos*, *Liderança* e *Negociação*) – surgem, com especial realce novas competências que interpretamos como se segue (Quadro III).

Esta análise permite compreender que cada agrupamento realça algumas competências que se revelaram essenciais para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores de Oeiras:

01

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

02

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

03

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

QUADRO III Competências ND e NP mais relevantes dos Trabalhadores

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

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

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

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

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

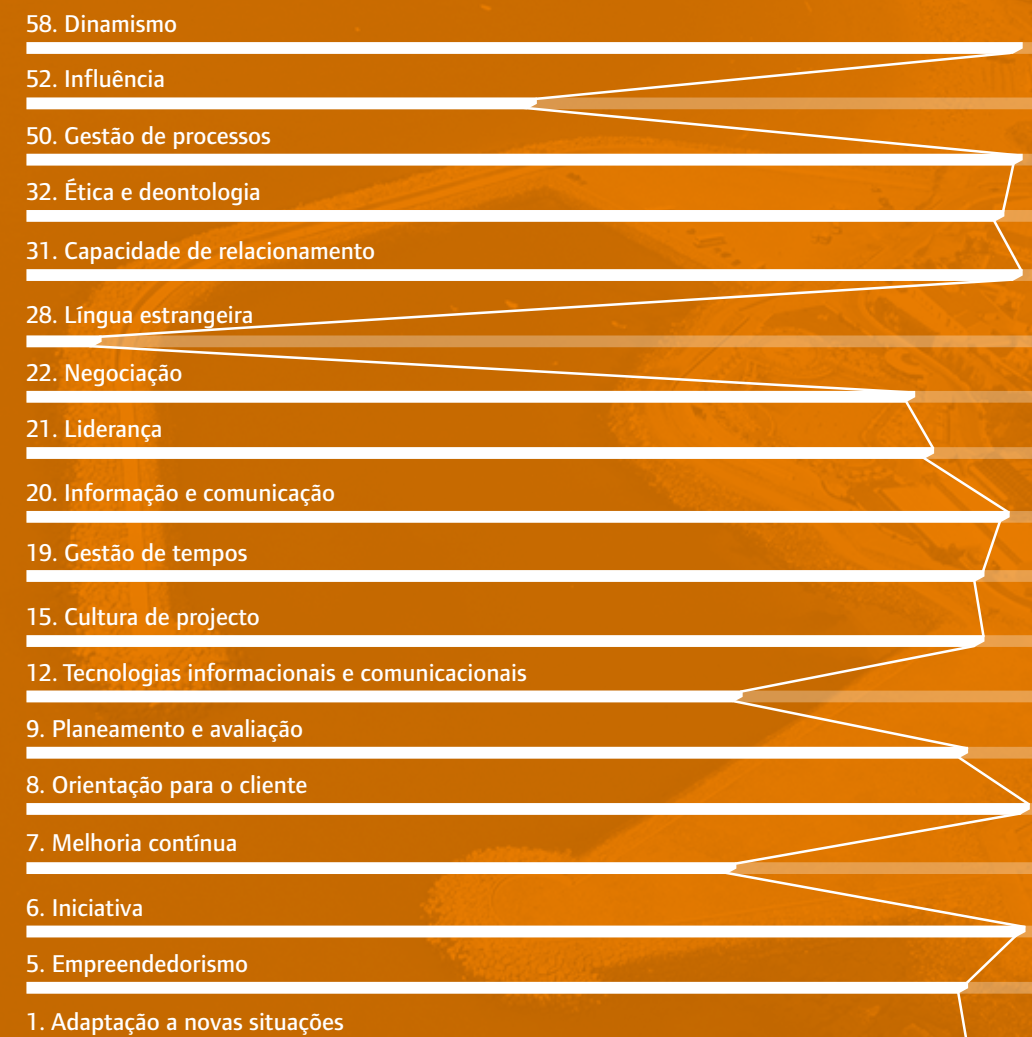
⁸ Nível hierárquico: 1. Não reporta a ninguém; 2. Reporta a um nível hierárquico igual ao seu; 3. Reporta a um nível hierárquico superior ao seu.

GAP DE COMPETÊNCIAS

03



GRÁFICO 9 Gap de Competências na óptica das organizações do concelho de Oeiras



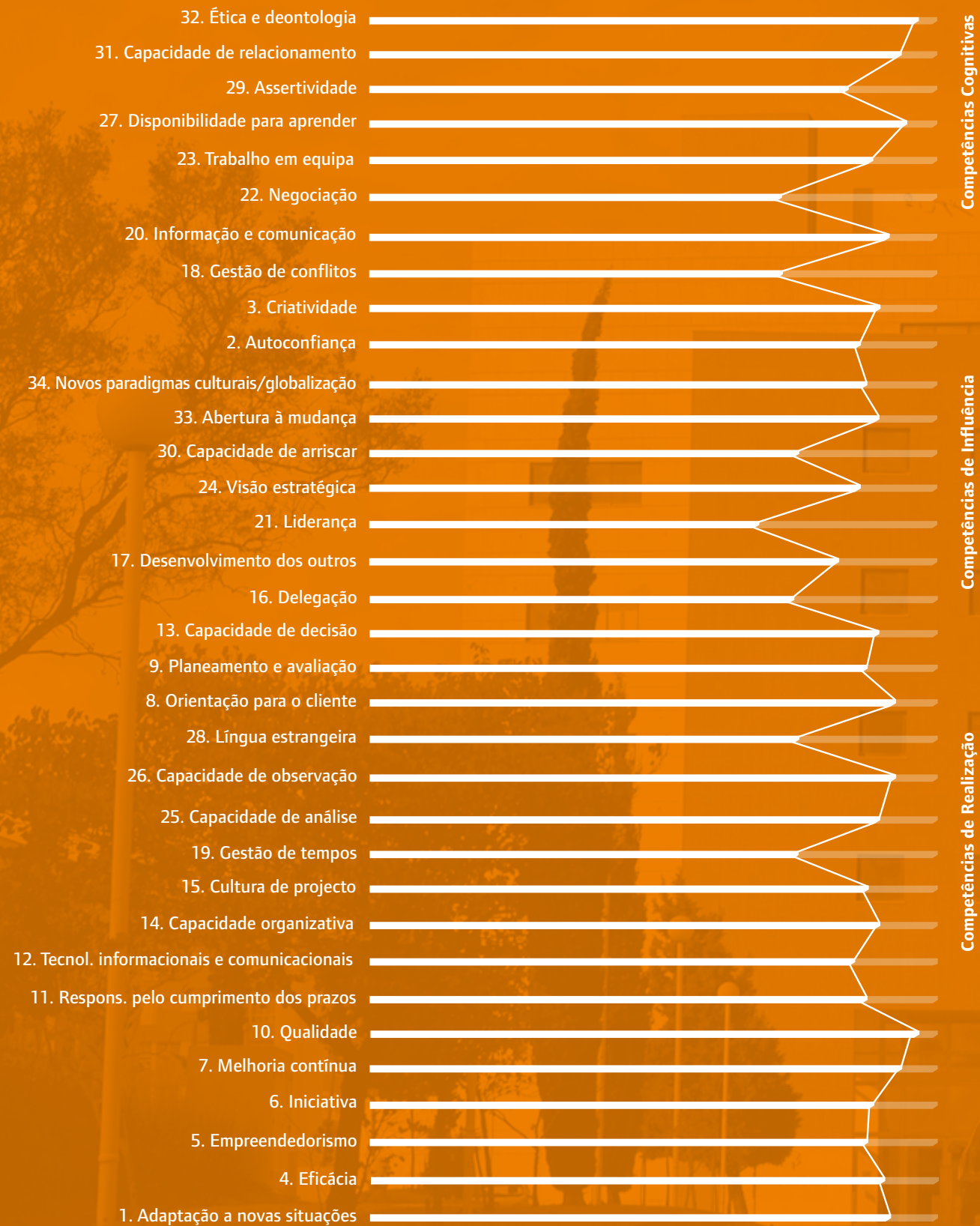
AS ORGANIZAÇÕES

O **gap⁹ de competências** das organizações permite identificar as principais lacunas existentes em termos de competências relativamente ao que é necessário para o desempenho de uma função/profissão numa organização e o que realmente existe nela. Esta fotografia permite às entidades produtivas do concelho de Oeiras fazer uma reflexão introspectiva sobre a sua própria realidade em matéria de competências, criando espaço para o redesenho de novos horizontes no que concerne à problemática em questão.

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

⁹ No caso das organizações o gap foi calculado através do quociente entre as competências actuais (detidas pelas organizações) e o somatório das competências actuais e das competências necessárias a curto e médio prazo (exigidas/necessárias para a evolução do negócio). A interpretação do gap é feita numa lógica numérica de zero a um, em que os valores mais próximos de zero evidenciam que determinada competência exhibe maior gap havendo, por isso maior necessidade de desenvolvimento. Em termos gráficos, a parte mais escura corresponde ao que deve ser desenvolvido.

GRÁFICO 10 Gap de Competências dos Residentes do concelho de Oeiras



OS RESIDENTES E OS TRABALHADORES

Pela análise do gráfico 10 ressalta que as competências onde o **gap**¹⁰ dos **residentes** do concelho de Oeiras é mais reduzido são nas competências cognitivas *Ética e deontologia*, *Capacidade de relacionamento* e Disponibilidade para aprender e nas competências de realização *Qualidade e Melhoria contínua* que por serem representadas por um gap menos significativo, reflectem o desnecessário investimento estratégico nestes domínios.

Pela análise do gráfico 10 ressalta que as competências onde o **gap**¹⁰ dos **residentes** do concelho de Oeiras é mais reduzido são nas competências cognitivas *Ética e deontologia*, *Capacidade de relacionamento* e Disponibilidade para aprender e nas competências de realização *Qualidade e Melhoria contínua* que por serem representadas por um gap menos significativo, reflectem o desnecessário investimento estratégico nestes domínios.

As competências onde o gap é identificado de forma mais representativa são as de *Negociação*, *Gestão de conflitos* (competências cognitivas), *Capacidade de arriscar*, *Liderança*, *Delegação* (competências de influência), *Língua estrangeira* e *Gestão de tempos* (competências de realização), que revelam elevada preocupação e necessidade de desenvolvimento. Verifica-se que os residentes sentem falta de competências de influência para consolidar o conjunto de capacidades que mobilizam ao serviço das organi-

zações onde trabalham. A salientar a competência *Capacidade de arriscar*, pela importância apresentada enquanto factor impulsionador de novas dinâmicas, planos e estratégias de reorganização para atingir novas metas, em contextos contingenciais com alterações permanentes dos cenários de competição e de inovação. Comparando o comportamento dos três agrupamentos de competências no concelho de Oeiras, compreende-se que o agrupamento que apresenta maior necessidade de desenvolvimento é o de influência, já que apresenta o gap mais elevado.

As competências de realização que maior gap evidenciam são a *Gestão de tempos* e *Língua estrangeira*, já que exibem o valor mais elevado entre as demais (0,76), revelando maior necessidade de aperfeiçoamento. As que apresentam menores necessidades de desenvolvimento são as competências *Qualidade e Melhoria contínua*, que exibem os gaps, 0,97 e 0,94, respectivamente. As competências de influência que maior necessidade têm de ser adquiridas e desenvolvidas são a *Liderança*, *Delegação* e *Capacidade de arriscar*, que apresentam os gaps de 0,69, 0,75 e 0,76, respectivamente. A que menor gap evidencia é a competência *Orientação para o cliente* (0,93) seguida pelas competências *Capacidade de decisão* e *Abertura à mudança*, ambas com um valor de 0,90. Verifica-se que as competências cognitivas com maiores necessidades de investimento são a *Gestão de conflitos* e a *Negociação*, apresentando ambas o mesmo gap (0,73). Das competências cognitivas que denotam menores gaps, salientam-se a *Ética e deontologia* e *Disponibilidade para aprender*, com 0,97 e 0,95, respectivamente. Em sùmula, pode dizer-se que, de facto, as competências de influência não são facilmente adquiridas, nem por formação profissional, nem por experiência profissional. Muitas vezes, o seu deficitário desenvolvimento ou a falta de oportunidades para tal, está ligada à própria condição no trabalho e formas de encarar a função a desempenhar.

¹⁰ No caso dos residentes e 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. 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.

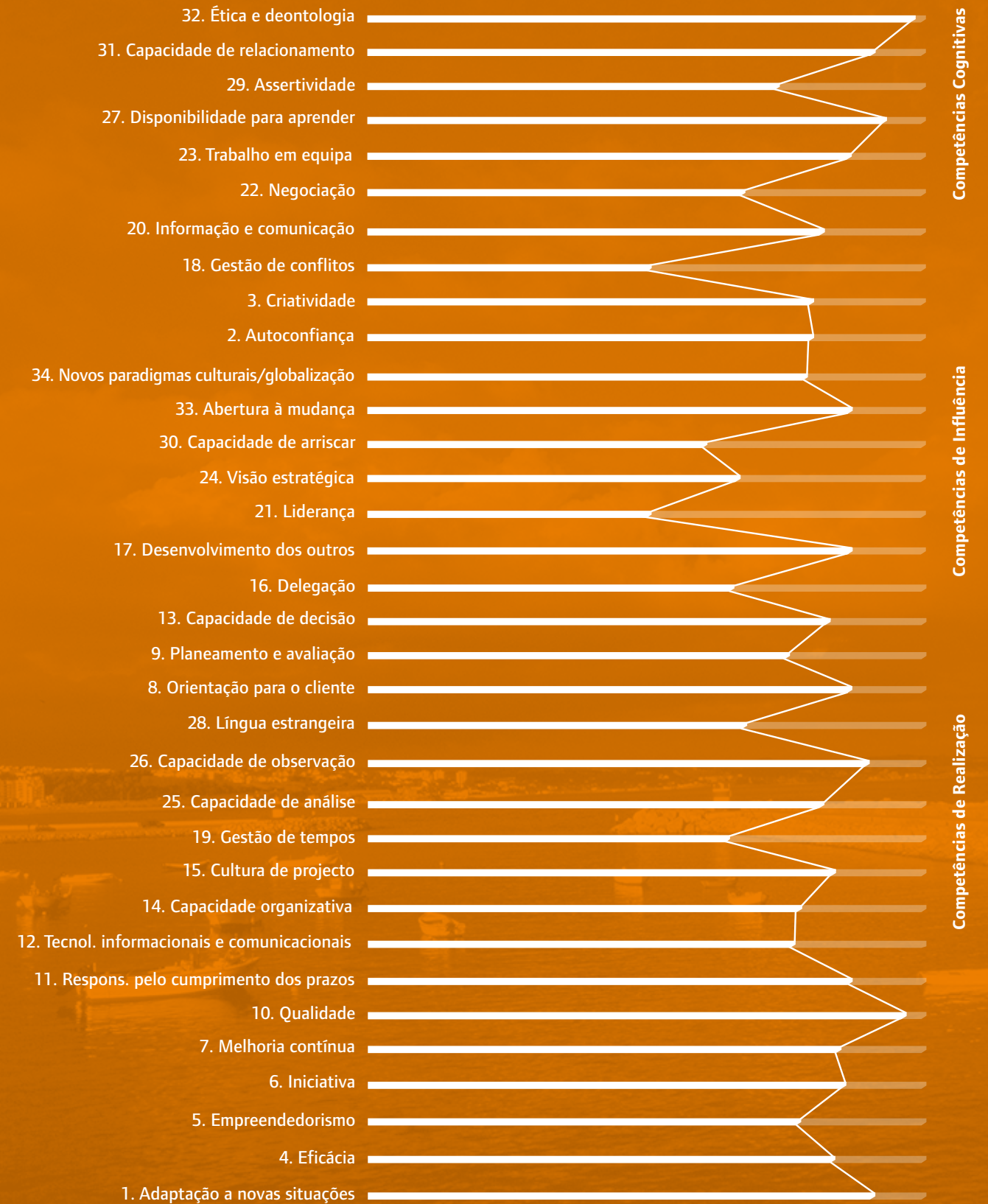


No que se refere aos **trabalhadores** a análise do gráfico mostra que as competências onde o **gap** tem menos expressão são as seguintes: *Ética e deontologia*, *Disponibilidade para aprender* (competências cognitivas), *Capacidade de observação*, *Qualidade*, *Adaptação a novas situações* (competências de realização), o que reflecte o desnecessário investimento estratégico nestes domínios. As competências onde o gap é identificado de forma mais representativa, podem agrupar-se no que geralmente se denomina por sistema sócio-técnico, uma vez que inclui vertentes relacionadas com factores de carácter técnico e relacional: *Negociação*, *Gestão de conflitos* (competências cognitivas), *Capacidade de arriscar*, *Visão estratégica*, *Liderança* e *Delegação* (competências de influência) e *Língua estrangeira* e *Gestão de tempos* (competências de realização), o que revela preocupação e elevada necessidade de desenvolvimento.

Comparativamente e incidindo no comportamento dos três agrupamentos de competências dos trabalhadores no concelho de Oeiras, observa-se que o agrupamento que maior necessidade tem em ser desenvolvido é o das competências de influência, uma vez que exhibe o maior gap entre as três, 0,24. Os restantes agrupamentos, das competências cognitivas e de realização, revelam gaps muito próximos (0,19 e 0,18, respectivamente), não manifestando tanta necessidade de desenvolvimento como o anterior agrupamento. O desenvolvimento das competências de influência, para além de contribuir directamente para o sucesso organizacional, também aumenta o grau de empregabilidade das pessoas tornando-as mais habilitadas e conseqüentemente mais qualificadas (já que são competências de cariz estratégico e com relevância em diferentes funções). Com a aquisição destas competências (influência) as pessoas superam-se correspondendo, simultaneamente, aos objectivos do posto de trabalho

ao qual estão adstritas e aos objectivos organizacionais. Relativamente ao agrupamento das competências de realização verifica-se que as competências que maior necessidade têm de ser desenvolvida pelos trabalhadores do concelho de Oeiras são a *Gestão de tempos* (0,35) e a *língua estrangeira* (0,32). As que menos evidenciam necessidade de aquisição são a *Qualidade* e a *Adaptação a novas situações*, com 0,03 e 0,09, respectivamente. No que diz respeito ao agrupamento das competências de influência verifica-se que a competência que manifesta o maior gap é a *Liderança*, com o valor de 0,49. Depois, surge a *Capacidade de arriscar*, que infere um gap de 0,39, a *Delegação* e a *Visão estratégica*, que evidenciam gaps muito próximos, nomeadamente 0,34 e 0,33. Quanto às competências que manifestam menor necessidade de serem desenvolvidas, aparecem a *Abertura à mudança*, *Desenvolvimento dos outros* e *Orientação para o cliente*, que evidenciam o mesmo gap, de 0,13. Na mesma condição (menor necessidade de ser desenvolvida), surge a *Capacidade de decisão*, com um gap de 0,17. Em relação ao agrupamento das competências cognitivas, verifica-se que a competência que manifesta o maior gap é a *Gestão de conflitos*, com 0,49. De seguida, surge a *Negociação* e a *Assertividade*, que exibem os seguintes valores respectivamente, 0,32 e 0,26. Relativamente às competências cognitivas que menos necessidades têm de ser adquiridas, salientam-se a *Ética e deontologia* (0,02), *Disponibilidade para aprender* (0,07) e *Capacidade de relacionamento* (0,09).

GRÁFICO 11 Gap de Competências dos Trabalhadores do concelho de Oeiras





CONCLUSÕES
E RECOMENDAÇÕES

04



As competências, como subsistema da organização, têm forçosamente de ser entendidas numa lógica global e estratégica, sendo que todos os contributos que possam ser dados neste domínio, só terão expressão, se devidamente inseridos em processos globais de desenvolvimento pessoal, institucional e concelhio.

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

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

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, novo 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.

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

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.

O sucesso de uma estratégia assenta numa gestão criteriosa dos recursos disponíveis (ou a criar) de modo a que, por um lado, se sintam úteis e produtivos e, por outro, se demarquem e sejam aceites cada vez mais e melhor no mercado





de elevada concorrência que é apanágio dos nossos dias. Isto também, porque se vem tomando consciência de que todo o capital humano não está ainda suficientemente aproveitado, constituindo um grave desperdício na sociedade do conhecimento que se quer construir. A obtenção de níveis de sucesso pressupõe a existência de um plano que conjugue, de forma integrada, objectivos, políticas e acções sustentáveis e flexíveis, sempre adaptadas às exigências de evolução.

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

de combate à exclusão” em matérias de competências.

Adquirir e desenvolver competências pressupõe naturalmente a chegada a metas previamente definidas, mas não inclui o risco de “degradação” decorrente da também natural evolução dos contornos e requisitos de cada competência, no contexto de mudança que caracteriza o mundo e especialmente o mundo do trabalho. Evitar essa degradação significa dar corpo a uma política de actuação centrada nos conceitos de “mercado social” e de “emprego social”, o que passa pela identificação de competências que estão desajustadas às necessidades das empresas e o investimento noutras, aproveitando o que existe, mas actualizando e reconvertendo com carácter permanente.

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, apoiado em análises fenomenológicas e avaliação de resultados, que se apresentam algumas linhas estratégicas e eixos de actuação que podem ajudar os diferentes actores do Concelho agir proactivamente, criando sistemas de “alianças próprias”, estimulando o desenvolvimento de segmentos cruciais de economia e concentrar forças indispensáveis à acção. 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. Diferentes actores – CMO, Organizações, Concelhos, Instituições de Ensino e Formação, e Organizações de Economia Social - têm diferentes papéis a desenvolver. Os quadros que se seguem ajudam a perceber as várias questões e problemáticas equacionadas, sugerindo linhas de orientação e desenvolvimento por parte dos vários actores intervenientes.

QUADRO IV 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 concelho: <ul style="list-style-type: none"> - Quadro actual - Perspectivas de evolução - Encontrar plataformas de resposta em matéria de formação, como resposta </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.

QUADRO V Âmbito de acção das Instituições concelhias

Linhas Estratégicas	Eixos de actuação	Procedimentos e táticas a utilizar
1. Criar valor investindo no capital humano	<p>1.1. Identificar necessidades de formação</p> <p>1.2. Criar "janelas" de oportunidades</p> <p>1.3. Evitar a "miopia" estratégica</p> <p>1.4. Criar parcerias sólidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer disfunções na organização. - Percepcionar as lacunas de saber e saber fazer. - Investir em formação, na pessoa certa e no momento certo. - Formar no presente, perspectivando o futuro. - Com a autarquia aproveitando o que existe e propondo novas acções. - Com outras empresas do sector, numa óptica de benchmarking formativo.
2. Desenvolver redes de cooperação em matéria de Formação	<p>2.1. Conhecer as necessidades de formação e o seu carácter transversal, com outras organizações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar acções formativas dirigidas a perfis concretos para realidades concretas.
3. Avaliação da Formação	<p>3.1. Criar mecanismos e instrumentos de avaliação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar processos colaborativos de identificação de dimensões e indicadores de carácter transversal a utilizar na avaliação.
4. Rede de parcerias regionais	<p>4.1. Criar uma rede de parcerias regionais nos vários aspectos da actividade de gestão das empresas à realidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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). - Constitui um modelo de metavaliação, aferidor dos processos de avaliação implantados pelas organizações (níveis micro e macro). - Articular com o Centro de Investigação de modo a qualificar pessoal no domínio da inovação e em áreas específicas, consideradas essenciais

QUADRO VI 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.

No quadro apresentado, 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.

QUADRO VII 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	

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
"Oeiras"