



**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS DO
GRUPO ENTREPOSTO E ESPECÍFICAS NO RETALHO
AUTOMÓVEL**

Nuno Gilberto Silva Ribeiro

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS DO
GRUPO ENTREPOSTO E ESPECÍFICAS NO RETALHO
AUTOMÓVEL**

Nuno Gilberto Silva Ribeiro

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de
Recursos Humanos, sob orientação do Dr. Rui Soares.**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

Como é commumente aceite, o sucesso de qualquer organização reside na eficiência e eficácia do seu capital humano, como tal, é necessário compreender a competência deste antes de medir ou estimar o sucesso da própria organização. Assim, com a realização deste projeto pretende-se proceder à atualização do modelo de competências do Grupo Entrepasto, de forma a melhorar o alinhamento dos processos de recursos humanos com os objetivos da organização, potencialidade esta, identificada através do diagnóstico à função de recursos humanos e alavancada pelo relatório de auditoria ao sistema de desempenho e remuneração variável realizado por consultora externa, procedido de análise empírica e teórica de forma a clarificar a configuração exata da potencialidade e respetiva finalidade.

Após a referida revisão da literatura, face às necessidades da organização e após consideradas as várias opções estratégicas, optou-se pela metodologia *top-down* com vista à atualização das competências transversais do Grupo Entrepasto e das competências específicas no Retalho Automóvel e à definição dos perfis de competência e respetivos níveis de exigência por função/família funcional.

Em função dos âmbitos estratégicos referidos, procedeu-se à elaboração do planeamento estratégico e operacional, respetivas atividades, tarefas, métodos de recolha de dados, recursos necessários (humanos e materiais), cronograma e caminhos críticos. Depois de concretizado o planeamento, procedeu-se à sua implementação. Nesta fase, foram surgindo algumas dificuldades que, em algumas situações, levaram a que se optasse pelos caminhos críticos definidos.

Ao longo da implementação e no final foram avaliados os indicadores que permitiram concluir que o projeto planeado e implementado, atingiu a finalidade proposta.

Palavras chave: Competências, Modelo de Competências; Mapeamento de Competências; Retalho Automóvel;

Abstract:

As is commonly accepted, the success of any organization lies in the efficiency and effectiveness of their human capital, consequently, it's necessary to understand the competence of this, before measuring or estimating the success of the organization itself. Therefore, with this project it's intended to fulfill the update of the competency model of Grupo Entrepuesto, in order to improve the alignment of human resource processes with the goals of the organization, this potentiality, identified through the human resources function diagnostic, leveraged by external audit report on the performance system and rewards compensations, followed, by an empirical and theoretical analysis, in order to clarify the exact configuration of the potential and its purpose.

After literature review, regarding to the needs of the organization and considered several strategic options, was opted for the top-down methodology in order to update the transversal competencies of the Grupo Entrepuesto and of the specific competencies in car retail and the definition of competencies profiles and respective levels of requirement for functional function/family.

According to the strategic areas referred, it was made the development of strategic and operational planning, respective activities, tasks, data collection methods, necessary resources (human and material), and critical paths. After finished the planning, was made the implementation. At this stage, in some situations, certain difficulties have emerged, which led to the choice for critical paths defined.

Throughout the implementation and at the end, the indicators that were evaluated have allowed to concluded that the project planned and implemented, reached the proposed aims.

Key words: Competency; Competency Model; Competency Mapping; Car retail;

Agradecimentos

A realização do presente projeto só foi possível com o apoio de várias pessoas, às quais apresento os meus agradecimentos:

A todos os professores do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Não faço distinções individualizadas pois cada um, à sua maneira, contribuiu para que eu tenha escrito mais uma página na minha vida.

Ao Grupo Entreposto por me ter proporcionado a realização do projeto, com especial menção à Dra. Manuela Servúlo Correia por todo o apoio, disponibilidade, compreensão e ajuda. Sem ela não teria sido possível alcançar os objetivos propostos.

A todos os colegas de turma, que de uma ou outra forma, me ajudaram e incentivaram em todo este percurso.

E finalmente, à minha família, com especial incidência à minha esposa, pelo apoio e compreensão por, sozinha, ter “segurado as pontas” lá em casa. Sem o apoio dela, nada teria sido possível.

Um bem-haja a todos!

Lista de Abreviaturas

FCS: Fatores Críticos de Sucesso;

GE: Grupo Entrepuesto;

RH: Recursos Humanos;

Índice geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Caraterização da entidade acolhedora do projeto.....	4
1.1 - O Grupo Entreposto.....	5
Capítulo II – Conceção do projeto.....	10
2.1 – Diagnóstico - A função de recursos humanos	11
2.2 - Potencialidade.....	12
2.3 - Pertinência	13
2.4 - Análise empírica.....	13
2.5 - Análise teórica	14
2.5.1 - Competência	14
2.5.2 - Competência <i>versus</i> valores/ética.....	21
2.5.3 - Descrição e análise de funções <i>versus</i> gestão por competências.....	22
2.5.4 - Mitos sobre competência	23
2.5.5 - <i>Clusters</i> de competências.....	24
2.5.6 - Modelo de competências	25
2.5.6.1 - Vantagens na implementação de um modelo de competências.....	28
2.5.6.2 - Dificuldades na implementação de um modelo de competências	31
2.5.6.3 - Aplicações de um modelo de competências nos processos de recursos humanos	32
2.5.6.4 – Estratégias possíveis no desenvolvimento de um modelo de competências	33
2.5.6.5 - Métodos de recolha de dados para elaboração de um modelo de competências	34
2.5.6.6 - Boas práticas na elaboração de um modelo de competências	37
2.5.6.7 - Número ideal de competências	39
2.5.6.8 - Passos para a construção de um modelo de competências	40

2.5.6.9 - Validação do modelo de competências.....	41
2.6 - Configuração exata da potencialidade.....	41
2.7 - Finalidade	42
Capítulo III – Planeamento.....	43
3.1 - Planeamento estratégico	44
3.1.1 - Estratégia selecionada.....	44
3.1.2 - Âmbitos e objetivos estratégicos	44
3.2 - Planeamento operacional.....	46
3.2.1 - Operacionalização do âmbito estratégico 1	47
3.2.2 - Operacionalização do âmbito estratégico 2	50
3.3 - Destinatário do projeto	52
3.4 - Equipa de projeto.....	52
3.5 - Orçamento do projeto	52
3.6 - Definição do caminho crítico	53
3.7 - Avaliação do projeto.....	54
3.7.1 - Avaliação <i>On-Going</i>	54
3.7.2 - Avaliação <i>Ex-Post</i>	55
Capítulo IV – Implementação do projeto	56
4.1 – Implementação do âmbito estratégico 1 - Atualização das competências do GE	57
4.1.1 Objetivo estratégico - Atualização das competências transversais (1.1)	57
4.1.2 Objetivo estratégico - Atualização das competências específicas no retalho automóvel (1.2)	58
4.1.3 Objetivo estratégico - Descrição das competências transversais e específicas (1.3).....	59
4.2 – Implementação do âmbito estratégico 2 - Definição dos perfis de competência e respetivos níveis de exigência por função/família funcional.....	60
4.2.1 Objetivo estratégico - Definição do perfil de competências por função/família funcional (2.1)	60

4.2.2 Objetivo estratégico - Definição do nível de exigência das competências por função/família funcional (2.2).....	60
Capítulo V – Avaliação	62
5.1 – Avaliação global do projeto	64
Capítulo VI – Conclusão	65
Referências Bibliográficas.....	67
Anexos.....	1
Anexo 1 – Guião de entrevista.....	2
Anexo 2 – Ata - Proposta com identificação competências transversais do GE	5
Anexo 3 – Ata - Aprovação competências transversais do GE	7
Anexo 4 – Funções Retalho Automóvel	9
Anexo 5 – Ata - Seleção dos gestores funcionais a consultar para a identificação das competências específicas por função	11
Anexo 6 – Ata - Proposta com as competências específicas do Retalho Automóvel por função	13
Anexo 7 – Ata - Aprovação das competências específicas do Retalho Automóvel por função.....	21
Anexo 8 – Ata - Proposta de definição das competências transversais e específicas, indicadores comportamentais e níveis proficiência	25
Anexo 9 – Ata - Aprovação das definições, indicadores comportamentais e níveis de proficiência das competências transversais do GE e específicas do Retalho Automóvel	62
Anexo 10 – Perfil de competências por função	64
Anexo 11 – Ata - Elaboração de proposta dos níveis de exigência das competências por função/família funcional.....	66
Anexo 12 – Ata - Aprovação de proposta dos níveis de exigência da competência por função/família funcional	69
Anexo 13 – Cronograma de atividades.....	72

Índice de tabelas

Tabela 1 - Resumo Planeamento Estratégico	45
Tabela 2 - Operacionalização do âmbito estratégico 1	47
Tabela 3 - Operacionalização do âmbito estratégico 2.....	50
Tabela 4 - Equipa de projeto.....	52
Tabela 5 - Orçamento do projeto.....	52
Tabela 6 - Caminho crítico alternativo	53
Tabela 7 - Avaliação On-Going.....	54
Tabela 8 - Avaliação Ex-Post	55
Tabela 9 - Avaliação do projeto	63

Índice de figuras

Figura 1 - GE no mundo	6
Figura 2 - Volume de negócios por geografia e número de colaboradores	6
Figura 3 - Marcas comercializadas	7
Figura 4 - Género.....	8
Figura 5 - Grupos de Categoria Ocupação por Género	8
Figura 6 - Nível Etário.....	8
Figura 7 - Antiguidade média.....	8
Figura 8 - Nível de habilitações.....	9
Figura 9 - Estrutura Direção RH	11
Figura 10 - Auditoria consultora externa – caraterização de oportunidades de melhoria - Quadros.....	12
Figura 11 - Auditoria consultora externa – caraterização de oportunidades de melhoria - Não Quadros	12
Figura 12 - Auditoria consultora externa – recomendações	12
Figura 13 - Banco 3 pernas – metáfora para competência	18
Figura 14 - Modelo de iceberg de competências	20

Introdução

O sucesso de qualquer organização reside na eficiência e eficácia dos seus recursos humanos (RH), ou seja, da competência do seu capital humano, como tal é necessário compreender a competência deste antes de medir ou estimar o sucesso da própria organização (Choudhary, Sharma, & Mahalawat, 2013).

Uma organização até pode possuir os melhores RH, mas estes poderão não obter os resultados desejados. É aqui que o modelo de competências e as ferramentas de avaliação ajudam os profissionais de RH a escolher quem deve trabalhar e em que função/posição. Pessoas com as competências certas são a chave para um desempenho superior. Pode-se afirmar então que as competências são o conjunto dessas habilidades, tanto técnicas como comportamentais, necessárias para o nível de desempenho desejado (Srividya & Basu, 2015). Assim, a competência deve ser medida e identificada com o objetivo de desenvolver a organização através do desenvolvimento dos talentos e habilidades dos seus colaboradores (Choudhary et al., 2013).

Conforme Srividya e Basu (2015) sendo a competência dos colaboradores um recurso intangível, este é o único que pode levar ao sucesso duma organização e não os seus ativos físicos e financeiros, assim, compete à gestão de RH conciliar os objetivos das pessoas com os objetivos das organizações de forma a que cada um deles seja correspondido e/ou satisfeito (Janani & Gomathi, 2015).

O aumento dos custos de mão-de-obra, a necessidade em garantir que as pessoas competentes ocupam as posições críticas, a necessidade de ser competitivo e o reconhecimento das vantagens em ter colaboradores competentes, obrigaram as organizações a serem geridas por competências, como tal, os profissionais de RH deverão ter a capacidade em alavancar o talento humano com o objetivo de obter uma vantagem competitiva. Devem ter a capacidade em alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos e organizacionais e integrar as várias atividades de RH para que os colaboradores sejam constantemente incentivados a alcançar os resultados desejados (Janani & Gomathi, 2015).

Conforme Dubois e Rothwell (2000) os sistemas de gestão de RH baseados em competências estão a ganhar reconhecimento, aceitação e proeminência nas organizações um pouco por todo o mundo. Exemplos desta tendência incluem adoção de práticas de recrutamento e seleção baseados em competências; políticas de gestão de desempenho, concentrando-se não apenas nos objetivos do trabalho (outputs ou resultados do trabalho),

mas também nas competências que os colaboradores usam (adequadamente) para alcançar objetivos e o sucesso profissional; melhoria das descrições de funções que já incluem a descrições das competências necessárias para determinada função; alinhamento dos sistemas de compensações e benefícios com as competências e seu uso para alcançar o desempenho efetivo do trabalho; planos de formação e desenvolvimento baseados na aquisição e aplicação de competências, desenvolvimento e gestão de carreiras baseadas em competências, etc.

Qualquer organização com uma gestão bem definida, deverá ter os papéis claramente identificados, bem como, uma lista das competências necessárias para o desempenho efetivo em cada função. Essa lista deverá ser usada nos diversos processos de gestão de RH, nomeadamente formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, compensação e benefícios, gestão de carreiras, etc. Esta informação não só ajuda a identificar os indivíduos com as competências necessárias para desempenhar determinada função, mas também as competências necessárias que irão melhorar o desempenho no futuro. No entanto, muitas vezes para funcionar bem, não basta ter essas competências, também é fundamental complementá-las com os conhecimentos e as atitudes necessárias (Uddin, Tanchi, & Alam, 2012).

Assim, as competências são características que os indivíduos possuem e utilizam de maneira apropriada e consistente para alcançar o desempenho desejado. Essas características incluem conhecimento, habilidades, relacionamento interpessoal, traços de personalidade, padrões de pensamento, formas de pensar, sentir e agir (Janani & Gomathi, 2015).

Também a gestão de talentos com base em competências tornou-se numa abordagem estratégica para qualquer organização, melhorando a capacidade destas em atrair talentos, reter colaboradores e garantir um nível de desempenho de acordo com os objetivos estratégicos da organização. A gestão de talentos baseada em competências, ajuda na conceção de um sistema justo e equitativo através de uma avaliação objetiva de competências, que é um dos principais fatores que contribuem para o desempenho de um indivíduo. O objetivo da gestão de talentos é garantir que uma organização tenha o talento certo, com as competências corretas e no momento certo (Janani & Gomathi, 2015).

Capítulo I – Caracterização da entidade acolhedora do projeto

1.1 - O Grupo Entrepasto

Pode-se dizer que o GE nasceu em 2 de Fevereiro de 1926, com a constituição em Moçambique da Sociedade Agrícola do Sena, Lda., transformada em sociedade anónima no ano de 1938, com a designação de Companhia Nacional Algodoeira, S.A.R.L..

O território de Manica e Sofala era ainda então administrado pela Companhia de Moçambique, detentora de poderes majestáticos, e que, a partir de 1942, já convertida em sociedade comercial, contribuiria para o nascimento das primeiras empresas agrícolas, industriais e comerciais do que é hoje o GE.

É assim em 1943 que o GE verdadeiramente nasceu, como grupo financeiro, como complexo crescente de empresas visando objetivos definidos e obedecendo a políticas comuns. Desde essa data, o GE passou por várias fases de evolução fundando várias empresas abarcando várias áreas de negócio, por exemplo a Moçambique Industrial, para o fabrico de óleos alimentares e sabões; o Entrepasto Comercial de Moçambique, que passará a representar as marcas Mercedes-Benz, Peugeot e Massey -Ferguson; a Moçambique Florestal para as atividades madeireiras e a Companhia do Cajú do Monapo, para o descasque da castanha de caju.

Em 1967 o Grupo decide expandir a sua atividade para Portugal, criando o Entrepasto Comercial - Veículos e Máquinas, dedicada à importação, montagem, distribuição e venda a retalho de viaturas Nissan (então Datsun).

Em 1974 e em 1975, e a partir do mesmo núcleo de acionistas, são diversificadas as atividades do Grupo para o Brasil e para Espanha.

Em novembro de 2010 é constituída em Díli (Timor-Leste) a empresa Entrepasto Comercial de Timor, S.A. e em finais de 2011 é constituída a empresa Entrepasto Auto, (Ford, Massey-Ferguson, Case e Hyundai. (<http://www.grupoentrepasto.pt/pt/sobre-nos>, 2017) e (Grupo Entrepasto, 2018)

Em 2017, presente em Portugal, Moçambique e Timor-Leste, o GE comercializou cerca de 13.000 viaturas novas, contando a 31 de dezembro com um total de 2.320 colaboradores. Das várias áreas de negócio destacam-se a importação e retalho automóvel, importação e retalho de máquinas agrícolas e industriais, imobiliário, aluguer de automóveis e máquinas, logística, sistemas de informação, turismo, madeira e floresta.

Para o presente projeto será tida em consideração a realidade portuguesa. A 31 de dezembro de 2017 esta é composta por 813 colaboradores distribuídos por 18 empresas localizadas de norte a sul do país nomeadamente de Mindelo (Vila do Conde) a Faro. As suas áreas de atividade são: o retalho automóvel (comércio e reparação de veículos automóveis) com 614 colaboradores distribuídos por 11 empresas, representando 12 marcas na comercialização de viaturas novas e 14 marcas na assistência; a importação de máquinas agrícolas e industriais com 100 colaboradores e os restantes 99 distribuídos por empresas dos ramos do imobiliário, logística, leilões de automóveis e outras que prestam apoio às próprias empresas do GE.



Figura 1 - GE no mundo (Grupo Entrepasto, 2018, pág. 16)

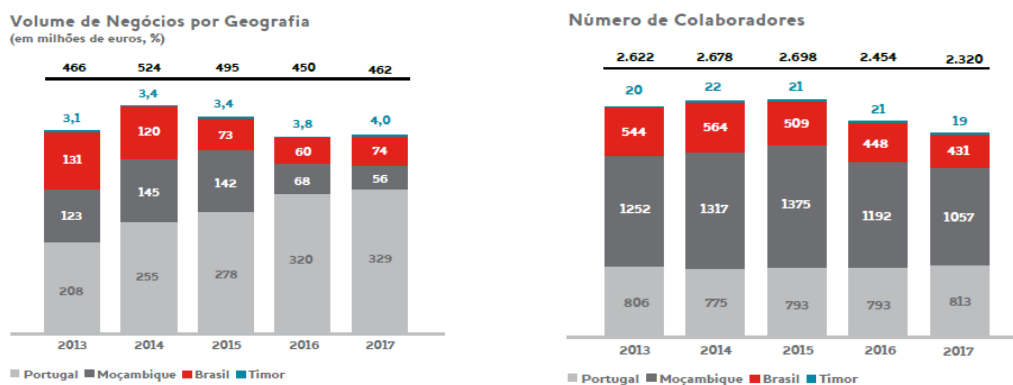


Figura 2 - Volume de negócios por geografia e número de colaboradores (Grupo Entrepasto, 2018, pág. 18)



Figura 3 - Marcas comercializadas (Grupo Entrepasto, 2018, pág. 18)

Analisando a estrutura dos RH (Portugal) e tendo por base a data já referida (31 de dezembro de 2017), 78% dos colaboradores são do sexo masculino e 22% do sexo feminino (o mesmo cenário repete-se no retalho automóvel). A idade média é de 45,1 anos e a antiguidade de 14,6 anos. Ao nível das habilitações académicas, o nível de escolaridade médio é o 12.º ano, sendo que mais de metade da força de trabalho (55%) tem pelo menos o 12.º ano de escolaridade ou superior. De realçar este ponto, tanto mais que ¾ dos colaboradores encontram-se afetos ao retalho automóvel.

Quanto aos grupos funcionais, e tendo por base a seguinte divisão: diretores, quadros *line*, quadros *staff*, chefes de equipa, oficiais, vendedores, indiferenciados e outros, os oficiais representam 48% do total dos colaboradores, seguido dos vendedores (19%) e pelos quadros *staff* com 9%. Se analisarmos apenas a realidade do retalho automóvel, verificamos que os oficiais representam mais de metade da força de trabalho (52%), seguido dos vendedores (23%) e dos quadros *line* com 8%.

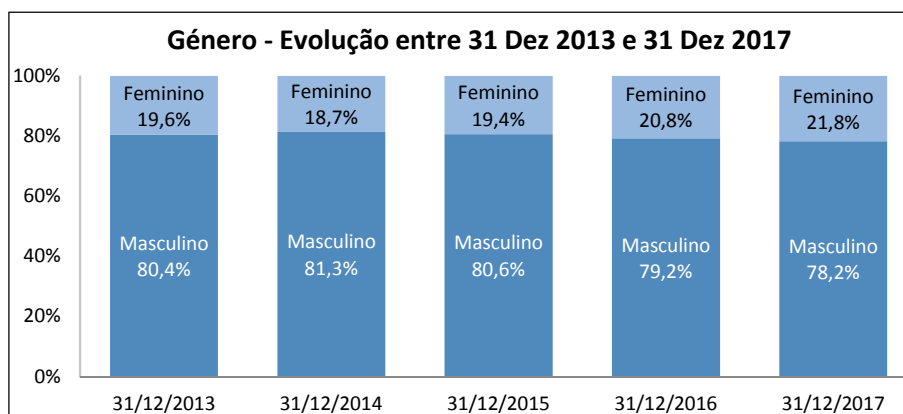


Figura 4 - Género
(DRH Grupo Entrepasto, 2017)

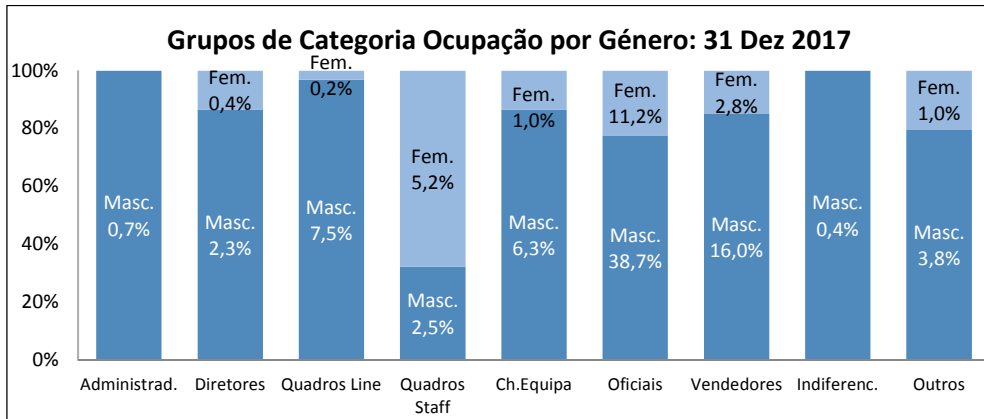


Figura 5 - Grupos de Categoria Ocupação por Género
(DRH Grupo Entrepasto, 2017)

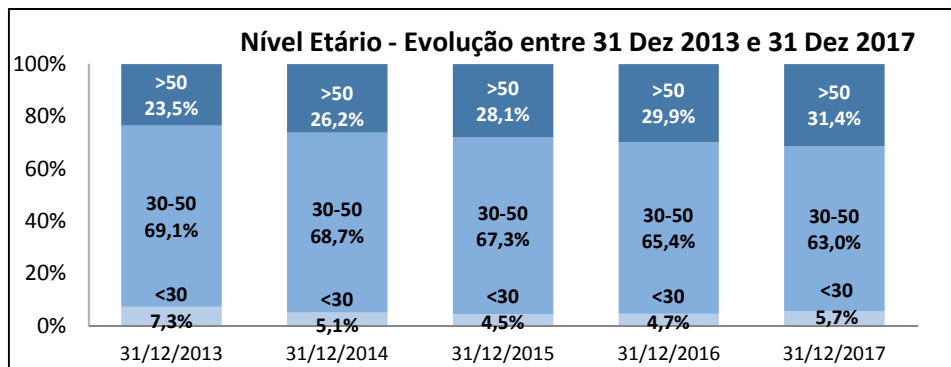


Figura 6 - Nível Etário
(DRH Grupo Entrepasto, 2017)

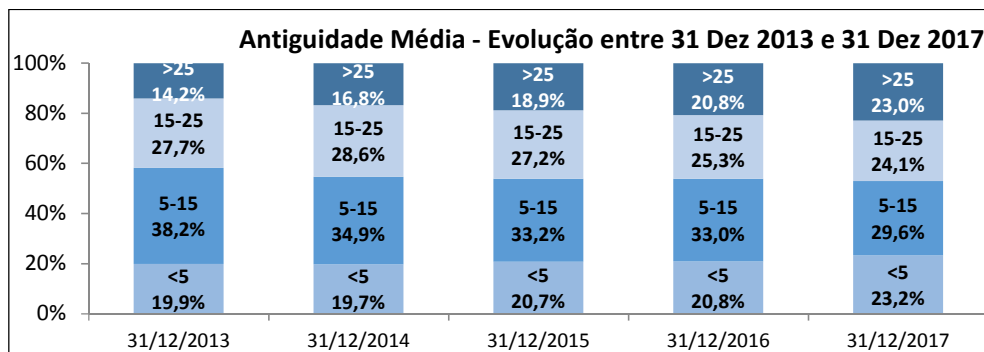


Figura 7 - Antiguidade média
(DRH Grupo Entrepasto, 2017)

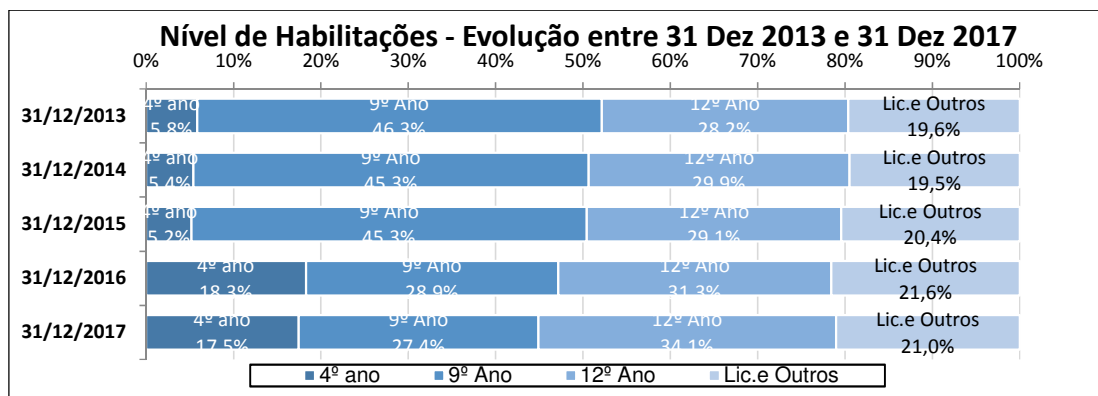


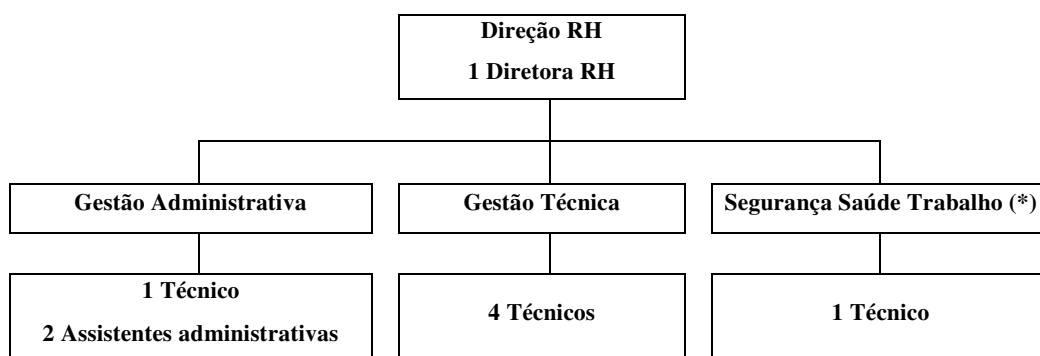
Figura 8 - Nível de habilitações
(DRH Grupo Entreposto, 2017)

Capítulo II – Conceção do projeto

2.1 – Diagnóstico - A função de recursos humanos

A função de RH no GE é prestada através da empresa Entreposto Serviços, que inclui (também) a Direção de Sistemas de Informação e a Direção de Serviços Jurídicos, direções estas que prestam a sua atividade em exclusivo para as restantes empresas do GE.

A direção de RH é composta por nove colaboradores, nomeadamente uma pessoa na função de direção, seis técnicos e dois assistentes administrativos conforme esquema abaixo:



(*) Acumula funções na Gestão Técnica

Figura 9 - Estrutura Direção RH

Conforme Armstrong e Taylor (2017), Camara, Guerra, e Rodrigues (2016) vários são os fatores críticos de sucesso na função de RH nomeadamente a cultura organizacional, gestão intercultural (gestão internacional de RH), desenvolvimento organizacional, gestão por competências, recrutamento e seleção, gestão do desempenho, planeamento de RH e gestão de carreiras, sistemas de recompensa, formação e desenvolvimento, comunicação interna, gestão do conhecimento, gestão do capital intelectual e emocional, gestão do talento e segurança e saúde no trabalho.

Com base nos referidos fatores críticos e após reunião realizada em outubro de 2017 com a Direção de RH, considerou-se como potencialidade para o presente projeto, a necessidade de se rever o modelo de competências refletindo os níveis de proficiência e perfis de competência do Grupo Entreposto, potencialidade esta reforçada com a apresentação de relatório de auditoria ao sistema de desempenho e remuneração variável elaborado por consultora externa, datado de 22 de junho de 2018, do qual se chegou às seguintes conclusões (na parte específica a que se refere as competências):

Quadros:

Item	Evidências	
Competências Comportamentais	As competências não estão diferenciadas consoante a função, por ex.: competências funcionais são as mesmas para todas as funções técnicas independentemente da área de atuação	●
Competências Técnicas	As competências técnicas não são específicas por função	●
Perfis de Competências	Não estão definidos perfis de competências, o nível de exigência é igual para todas as funções	●

● Muito significativa ● Significativa

Figura 10 - Auditoria consultora externa – caracterização de oportunidades de melhoria - Quadros

Não quadros:

Item	Evidências	
Competências Comportamentais	Não estão definidas competências comportamentais	●
Outros fatores	O fator absentismo não depende da hierarquia. Os restantes fatores são avaliados através de comportamentos	●
Perfis de Competências	Não estão definidos perfis de competências, o nível de exigência é igual para todas as funções	●

● Muito significativa ● Significativa

Figura 11 - Auditoria consultora externa – caracterização de oportunidades de melhoria - Não Quadros

Perante as evidências identificadas foram apresentadas as recomendações abaixo indicadas:

5	<ul style="list-style-type: none"> - Rever o modelo de competências refletindo níveis de proficiência e estabelecer perfis de avaliação de acordo com a tipologia funcional do Grupo - Equacionar a integração do fator atitude pessoal nas competências comportamentais, bem como, no caso dos Não Quadros os fatores Quantidade, Qualidade de Trabalho, Formação Profissional, Integração na Empresa
---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 12 - Auditoria consultora externa – recomendações

2.2 - Potencialidade

Com base no diagnóstico feito às práticas e políticas de RH do GE bem como da auditoria ao sistema de desempenho e remuneração variável, foi selecionado para este projeto a revisão do modelo de competências através da atualização das competências transversais e específicas (retalho automóvel), indicadores comportamentais, níveis de proficiência perfis de competências por função/família funcional, e grau de exigência da competência por função/família funcional.

2.3 - Pertinência

A proposta tem como objetivo proceder à atualização do modelo de competências de forma a dar resposta à necessidade identificada aquando da referida reunião com a DRH no ponto 2.1, bem como à já referida auditoria levada a cabo por consultora externa.

Permite também potenciar o alinhamento dos diversos processos de RH com os objetivos da organização; permite posicionar a organização para um potencial de crescimento futuro; fornece uma estrutura de integração dos diversos processo de RH, nomeadamente o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, gestão de talentos, gestão de carreiras, gestão das compensações e benefícios, etc; permite contratar os melhores profissionais disponíveis bem como facilitar a seleção e colocação do melhor candidato ou o desenvolvimento das competências corretas na gestão de carreiras; promove o alinhamento dos comportamentos individuais com os valores e estratégias organizacionais; promover uma cultura orientada para o desempenho; ajuda no planeamento e orçamentação no desenvolvimento dos RH (de uma forma mais racional) e apresentar-se como um agente facilitador de mudança cultural e transformacional da organização (Dubois, Rothwell, Stern, & Kemp, 2004; Philippines Australia Human Resource and Organisational Development Facility [PAHRODF], 2014; Sanghi, 2016; Selvan, 2016).

2.4 - Análise empírica

Em 2002, procedeu-se ao levantamento das competências transversais (do GE) e específicas para algumas famílias funcionais, nomeadamente, diretores, gestores, chefias intermédias e técnico/staff, com o objetivo de implementar um sistema de avaliação de desempenho. Deste processo identificaram-se como competências transversais, a “Identificação com a Empresa”; “Orientação para o Êxito”; “Iniciativa”; “Flexibilidade”; “Orientação para o Cliente”; e “Trabalho em Equipa”.

Como competências em gestão de pessoas (diretores, gestores e chefias intermédias), a “Liderança” e o “Desenvolvimento de Pessoas”.

Como competências específicas, “Perspetiva Analítica” (diretores, chefias intermédias e técnico/staff); “Visão Comercial” (gestores); “Autoconfiança” (gestores); e “Inovação” (técnicos/staff);

No referido levantamento das competências, não foi tida em consideração a diferenciação do grau de exigência da competência por família funcional. Desde 2002 até à presente data, o modelo não sofreu qualquer atualização.

Em junho 2018, através de consultora externa, foi identificado como oportunidade de melhoria, com caráter de importância “muito significativo”, a necessidade de se rever o modelo de competências refletindo os perfis de competência e níveis de proficiência.

De salientar a própria evolução temporal das famílias funcionais existentes. Atualmente, por via do processo de uniformização dos sistemas de informação e dos processos de RH pelas 4 geografias, as mesmas encontram-se agrupadas em 7 níveis: Administrador; Diretores/Gerentes; Responsáveis Unidade/Divisão/Gestores; Supervisor/Chefe Equipa/Coordenador; Técnico/Quadro Staff; Oficiais Qualificados; Oficiais não Qualificados e Estagiários.

2.5 - Análise teórica

2.5.1 - Competência

O termo “competência” tem a sua origem na palavra em latim '*competentia*' e significa a qualidade de quem é capaz de resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade (Sanghi, 2016).

A utilização das competências na gestão de RH é recente. Até ao final da década de 60 do século XX, colocava-se a ênfase nos conhecimentos técnicos aplicados às tarefas em detrimento das qualidades pessoais, atitudes e comportamentos. Na década seguinte, e após diversos estudos, chegou-se à conclusão que o grau de inteligência de um indivíduo não garantia, por si só, o seu sucesso profissional, pois os conhecimentos académicos e técnicos não eram um preditor da qualidade do desempenho no trabalho nem o sucesso na vida (Camara, 2017).

O termo competência começou a ganhar importância com David McClelland e seus colegas da consultora MacBer e Company (PAHRODF, 2014).

Na década de 80, através de Richard Boyatzis, o termo competência ganhou nova importância, definindo-a este, como as características subjacentes de uma pessoa que resultam num desempenho eficaz ou superior (Camara, 2017). Este verificou que não havia um único fator, mas uma série de fatores que diferenciaram o desempenho (sucesso), de menos desempenho. Esses fatores incluíam as qualidades pessoais, motivações, experiências e características comportamentais (Armstrong & Taylor, 2017).

Mais recentemente, este paradigma evoluiu para a perspectiva dos comportamentos ou ações, ou seja, ações concretas que as pessoas desenvolvem no seu quotidiano profissional que originam resultados concretos de desempenho (Ceitil, 2016). Por outras palavras pode-se caracterizar as competências com base em 4 perspectivas principais a saber (Ceitil, 2016):

Como atribuições: inerentes ao exercício de determinado cargo, função ou responsabilidade; são um elemento externo à pessoa relativo a um determinado papel organizacional ou social que a pessoa desempenha, independentemente se a usa ou não.

Como qualificações: conjunto de saberes que as pessoas têm/adquirem por via do sistema formal de ensino, formação profissional ou outra qualificação/aprendizagem ao longo da vida. Aqui as competências também são vistas como um elemento externo à pessoa, ou seja, estão qualificadas para determinada tarefa/função independentemente do seu real desempenho.

Como traços de personalidade: segundo esta perspectiva, o melhor preditor de um desempenho futuro será aquilo que uma pessoa espontaneamente pensará e fará numa situação não estruturada, para tal será necessário observar as pessoas em contexto real observando como elas efetivamente se comportam, analisam e resolvem os problemas com que se deparam. Nesta perspectiva, as competências surgem como fatores inerentes à personalidade de cada indivíduo. Destacaram-se diversos autores de referência tais como McClelland (1973), Klemp (1980), Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993) e Goleman (1995).

Como comportamentos ou ações: a competência só existe e só pode ser considerada pela ação, ou seja, de pouco interessa que uma pessoa possua um conjunto de traços ou

características pessoais, se de nada contribuírem para um bom desempenho. As competências só existem e só fazem sentido na e pela ação.

Como se verifica, um dos grandes desafios do termo “competência” é a sua própria definição.

Para Dubois e Rothwell (2000) competências são todo um conjunto de características do ser humano que impulsionam o desempenho, tanto dentro, como fora do trabalho. Fornecem um ponto de referência que informa o colaborador (e a gestão da organização) sobre quais as características que devem possuir e usar adequadamente de forma a alcançar, com sucesso, os resultados do trabalho ou os outputs esperados deles. São características que os indivíduos possuem e utilizam de maneira adequada para alcançar os requisitos de desempenho, resultando na produção de um ou mais resultados/outputs esperados. As competências incluem a soma do conhecimento, das habilidades, das formas de pensar, do relacionamento interpessoal, da mentalidade, dos aspetos da sua autoimagem, dos padrões de pensamento e assim por diante. Pode-se afirmar que uma característica de uma pessoa é uma competência, desde que demonstrada num desempenho efetivo. São as "ferramentas" que os colaboradores usam para executar determinada tarefa. Estas deverão estar alinhadas com os requisitos e oportunidades para alcançar os objetivos da organização.

Para Brandão e Babry (2005) as competências são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. Essas competências são reveladas quando as pessoas agem diante de situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre o comportamento individual e a estratégia da organização. Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho geram um desempenho. Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa então uma expressão das suas competências.

Para Kessler e Strasburg (2005) competência é uma descrição de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades usadas para alcançar um objetivo; é um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que afetam a maior parte do trabalho; correlaciona com o desempenho no trabalho; pode ser medido em relação a padrões; pode

ser melhorado através de formação e desenvolvimento. Portanto, as competências fornecem uma linguagem comum para identificação de habilidades e desenvolvimento de pessoas; foco para discussões de desenvolvimento e desempenho e desenvolvimento de comportamentos-chave que se usam para aumentar eficácia dos colaboradores.

É importante pensar sobre as competências, como o conhecimento, as habilidades (*skills*) e as capacidades necessárias para ser eficaz numa determinada tarefa.

Segundo estes, existem três níveis nos quais as competências podem ser desenvolvidas: em toda a organização, departamento ou função e a nível individual. As competências transversais (*core*) são identificadas para a organização como um todo. As competências técnicas ou funcionais são identificadas para incentivar conhecimentos, habilidades (*skills*) e capacidades mais específicas que as pessoas de um departamento devem ter. As competências individuais, são desenvolvidas com base no conhecimento, habilidades (*skills*) e capacidades necessárias para serem bem-sucedidas em diferentes posições dentro da organização.

Segundo Draganidis e Mentzas (2006) competência é uma combinação de conhecimento tácito e explícito, comportamento e habilidades, que proporcionam a alguém o potencial de eficácia no desempenho de determinada tarefa.

Para Naqvi (2009) competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam a maior parte do trabalho (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com o desempenho no trabalho, que pode ser medido em relação a padrões bem aceites e isso pode ser melhorado com formação e desenvolvimento.

Para Wasalwar (2011) o conceito de competência divide-se em: *Competency* - capacidade duma pessoa em desempenhar determinada função adequadamente; e *Competence* - combinação de conhecimento, habilidades e comportamentos que podem ser utilizadas para melhorar a performance ou, como estado ou qualidade de ser adequado ou bem qualificado tendo a capacidade de desempenhar determinado papel específico.

Para Choudhary et al. (2013) competência é transformar o conhecimento em ação. É uma combinação de habilidades, atributos e comportamentos que estão diretamente relacionados ao desempenho bem-sucedido. É uma característica subjacente duma pessoa que está relacionada ao desempenho efetivo numa determinada função/situação.

Para Kaur e Kumar (2013) existem 4 grupos que podem ajudar a definir uma competência: habilidades (*skills*) – capacidades adquiridas com a prática; conhecimento (*knowledge*) – compreensão adquirida através da aprendizagem; atributos pessoais (*personal attributes*) – características intrínsecas duma pessoa que pode ser aportada para uma função; e comportamento (*behavior*) – demonstração observável de alguma competência, habilidade, conhecimento e atributos pessoais. É um conjunto de ações que, presumivelmente, podem ser observadas, ensinadas, aprendidas e medidas.

Segundo a consultora Workitect (2014) as competências são vistas como uma característica subjacente. Isso significa que, embora possamos ver os comportamentos resultantes, os "drivers" ou motivadores comportamentais para esses comportamentos não são facilmente visíveis (modelo do iceberg).

Para o grupo de trabalho PAHRODF (2014) considera-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam a maior parte do trabalho (um papel ou uma responsabilidade), que se correlaciona com o desempenho no trabalho e que pode ser medido em relação a padrões bem aceites. É por isso que pode ser melhorado através de formação e desenvolvimento. Segundo esta definição, as competências podem ser vistas como um banco com três pernas - sem uma perna, o banco não se aguenta em pé.

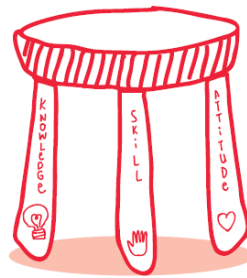


Figura 13 - Banco 3 pernas – metáfora para competência
(PAHRODF, 2014, pág. 27)

Daí que uma competência deva ter estes três componentes presentes (conhecimento, habilidades e atitudes – KSA - nomenclatura em inglês (*K*)*nowledge*, (*S*)*kills*, (*A*)*bilities*) para que ele seja considerado completo e efetivo.

Uma implicação desta definição é que as competências não incluem as características que não podem ser aprendidas através de uma intervenção de aprendizagem e desenvolvimento. Nos últimos anos, a definição de competências foi ampliada para

incluir elementos como traços de personalidade, motivos e valores sociais. Esses elementos são difíceis de quantificar sendo adquiridos ao longo de um período de vida ao invés de aprendizagem e desenvolvimento.

Uma definição mais contemporânea de competência consiste, não só apenas nos KSA's, mas nos KSAO's. O "O" significa "outras" (*Other characteristic*) coisas que levaram ao sucesso do trabalho.

Para Srividya e Basu (2015) competência é um conjunto de comportamentos definidos que fornecem um guia estruturado que permite identificar, avaliar e desenvolver os comportamentos exigidos aos colaboradores. É uma combinação de conhecimento, habilidades e padrões comportamentais para o desempenho superior. Pode incluir inteligência emocional e habilidades de influência e negociação. As competências são como um conjunto de comportamentos fundamentais para a obtenção dos resultados desejados, são comportamentos que permitem a realização dos objetivos. O foco é sobre os comportamentos e não sobre os resultados ou consequências desses comportamentos.

Selvan (2016) advoga como definição relevante e amplamente aceita entre os especialistas em RH, como sendo uma característica subjacente dum pessoa que resulta em desempenho efetivo e superior no trabalho.

Para Ceitil (2016) pode-se definir competência como uma modalidade estruturada de ação (comportamento específicos que as pessoas evidenciam), requeridas (modalidades de ação que sejam realmente exercidas num determinado contexto), exercidas (só existem na e pela ação), e validadas num determinado contexto (validade das competências em relação a objetivos operacionais - performance).

Camara et al. (2016) definem competência como um conjunto de qualidades e comportamentos que mobilizam um conjunto de conhecimentos que permitem solucionar um determinado problema através de um desempenho superior alinhado com a estratégia da organização.

Segundo Sanghi (2016) foram identificados dois significados para o termo, um referente aos resultados (outputs), isto é, desempenho competente, o outro referente aos inputs, ou atributos subjacentes, necessários para que uma pessoa obtenha um desempenho competente. "*Competence*" significa uma habilidade e o padrão de desempenho alcançado, enquanto a "*competency*" refere-se ao comportamento pelo qual é alcançado.

Por outras palavras, um descreve o que as pessoas podem fazer enquanto o outro se concentra em como elas o fazem.

As competências também apresentam diversas características, umas mais profundas (mais difíceis de alterar/modificar), tais como: valores – que se expressam nas ideias e orientações de vida; motivações – aquilo que guia e direciona as ações com o intuito de atingir determinado objetivo; traços - características físicas e respostas consistentes a situações ou informações; autoconceito: atitudes, valores ou autoimagem de uma pessoa; e outras características, mais visíveis (fáceis de alterar), tais como o conhecimento - que uma pessoa possui em áreas de conteúdo específicas; e habilidades (*skills*) - a capacidade de realizar uma determinada tarefa física ou mental (Ceitil, 2016).

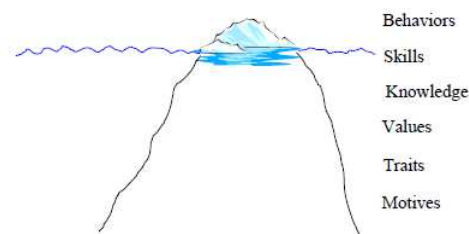


Figura 14 - Modelo de iceberg de competências
(Workitect, Inc, 2014, pág.6)

Com base na analogia do modelo do iceberg das competências, o conhecimento e habilidades (*skills*) tendem a ser as competências visíveis. O autoconceito, traço, motivação e valores são mais escondidas, "mais profundas" e fundamentais para a personalidade. O conhecimento e as capacidades (*knowledge/skills*) são relativamente fáceis de desenvolver através da formação (por exemplo). A motivação e os traços de personalidade são os mais difíceis de avaliar e desenvolver.

Asame e Wakrim (2017) definem competência como um conjunto de conhecimentos, recursos e habilidades que uma pessoa tem para realizar uma atividade específica. Uma pessoa é competente se for capaz de mobilizar os recursos pessoais e contextuais/ambientais para realizar uma tarefa numa situação específica.

Para Epley, Ferrari, e Cochran (2017) competências são conhecimentos individuais, capacidades (*skills*), habilidades e outras características associadas ao alto desempenho. As competências são definidas como um conjunto de elementos observáveis, consistindo

em conhecimento individual, capacidades, habilidades e outras características associadas ao alto desempenho.

Como se verifica, o termo pode ser analisado de diversos prismas. No entanto, uma denominação comum é "comportamento observável" no local de trabalho. Os critérios de competência são o desempenho superior e o desempenho efetivo.

Em suma, pode-se concluir por competência que (Sanghi, 2016):

- São características inerentes a uma pessoa;
- Levam à demonstração de habilidades (*skills*) e capacidades (manifestam-se quando se executa uma determinada tarefa). A competência deve ser demonstrada e, portanto, deve ser observável. Não deve ser inferida ou extrapolada;
- Devem levar a um desempenho efetivo. Isso significa que o desempenho de uma pessoa com competência deve ser significativamente melhor que o de uma pessoa sem ela. A competência refere-se, portanto, ao comportamento, diferenciando que gera sucesso no trabalho (o resultado da ação está relacionado com o êxito);
- Incorpora a capacidade de transferir capacidades (*skills*) e habilidades de uma área para outra. Assim, as competências não podem ser restritas a um único trabalho sozinho, mas a pessoa deve poder acompanhá-los.

Por outras palavras pode ser definida como o saber-saber (conjunto de conhecimentos duma pessoa); saber-fazer (conjunto de habilidades e destrezas duma pessoa); o saber-estar (conjunto de comportamentos que estejam de acordo com as normas e regras instituídas); o querer-fazer (querer realizar e desenvolver os comportamentos que compõem a competência); e o poder-fazer (dispor dos meios e recursos necessários para o desempenho dos comportamentos associados à competência).

2.5.2 - Competência *versus* valores/ética

Uma distinção importante que deve ser feita é a de "competências" vs "valores/ética". Os valores influenciam as escolhas e decisões que as pessoas fazem e a forma como elas se comportam. Embora afete a eficácia de uma pessoa, isso não conduz necessariamente aos resultados desejados.

Ao contrário das competências, os valores não podem ser “instalados” numa pessoa com uma ação de formação (por exemplo). Na melhor das hipóteses, a atitude pessoal pode

ser influenciada. Em segundo lugar, é simplesmente impossível criar níveis de proficiência quando se fala sobre valores. Uma pessoa possui o valor ou não. Por exemplo, se considerarmos a "honestidade" como uma competência, ao nível da proficiência será que uma pessoa pode ter um nível de honestidade baixo, médio ou alto?

Por outras palavras, pode-se que dizer que valores é fazer a coisa certa, competência é fazer as coisas bem. Em inglês “*doing the right thing*” e “*doing things right*” (PAHRODF, 2014).

2.5.3 - Descrição e análise de funções versus gestão por competências

Ser estratégico significa garantir que as competências estão alinhadas com a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos de uma organização.

No que agora pode ser considerado como uma prática tradicional na gestão de RH, a descrição e análise de funções foi a base para muitas atividades de RH. Estas definiram as atividades e as especificações duma função tendo sido a base para os diversos processos de RH tais como o recrutamento & seleção, avaliação de desempenho, compensação e benefícios, formação, etc (PAHRODF, 2014).

Ao longo dos anos tornou-se cada vez mais visível a inadequação em usar apenas a descrição e análise de funções como âncora para os vários processos de RH. As organizações perceberam que a descrição e análise de funções são altamente focadas em tarefas e atividades, não definindo os resultados do trabalho em termos mensuráveis. Consequentemente, os níveis de desempenho e os resultados tangíveis não poderão ser claramente comunicados ao titular de determinada função. A descrição e análise de funções também pode ficar rapidamente obsoleta com avanços tecnológicos e desafios organizacionais cada vez mais complexos (PAHRODF, 2014).

Em contraste, o uso de competências permite que as organizações correspondam à capacidade das pessoas com os resultados esperados do trabalho, garantindo maior satisfação no trabalho para o colaborador e melhor uso do talento para a organização.

O uso competências em RH ganhou popularidade devido ao seu poder de estimular a produtividade e usar o talento humano para o seu melhor (PAHRODF, 2014).

2.5.4 - Mitos sobre competência

Conforme Sanghi (2016) vários são os mitos sobre competências:

Competência não é desempenho, é uma qualificação para executar. É, em relação ao desempenho, uma condição necessária, mas não suficiente. Os colaboradores não podem cumprir funções sem competências. Mas as competências não podem garantir que os colaboradores atuem adequadamente. Por vezes, colaboradores extremamente competentes podem não o ser no trabalho devido a uma variedade de fatores pessoais ou ambientais. A medição de competência não deve ser confundida com a medição do desempenho. Competência é tudo sobre ser competente para realizar determinado trabalho numa determinada função. O desempenho é o resultado real do trabalho efetuado.

Competência não é um processo de input da atividade. Os modelos clássicos de gestão indicam que para uma organização é necessário um conjunto de recursos tais como, humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, mas estes nada têm a ver com a qualificação de um colaborador para fazer determinado um trabalho.

Competência não é um processo de output da organização. Os outputs são os resultados da atividade. São resultados produtivos de colaboradores competentes. Os resultados não são competências. Os resultados do processo são apenas uma das muitas medidas de competência. É fácil confundir os resultados com a competência porque a competência está intimamente relacionada ao resultado.

Competência não são traços de personalidade. Traços de personalidade são uma característica distintiva de uma pessoa.

Competência não é capacidade ou habilidade. A habilidade é uma capacidade de trabalho, é um reflexo do talento, de ser capaz de realizar. Nenhum deles garante desempenho.

Competência não é uma atitude motivacional. As atitudes motivacionais são parte integrante da personalidade de um colaborador, como agressão, autoconfiança, determinação, ambição e compromisso.

2.5.5 - *Clusters de competências*

As competências que constituem o portfólio de uma organização aparecem normalmente associadas em grupos ou *clusters* - consistem em conjuntos de competências homogêneas, tendo em conta a sua natureza (Camara, 2017; Camara et al., 2016).

Para PAHRODF (2014) e Wasalwar (2011) destacam-se 3 *clusters* de competências:

Gestão/liderança - competências consideradas essenciais para os colaboradores que desempenham funções de gestão, incluindo diretores e cargos seniores; são conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para desempenhar funções e processos de gestão/liderança;

Técnicas/funcionais - competências específicas que são consideradas essenciais para desempenhar qualquer função numa organização; são comportamentos, habilidades e conhecimento necessários para o desempenho de uma função. Inclui habilidades para usar procedimentos, técnicas e conhecimento especializado. As competências funcionais estão ligadas às funções do trabalho e à forma como interagem com outras funções. Cada função possui um conjunto único de competências funcionais e técnicas. No entanto, o nível de proficiência requerido torna-se mais complexo à medida que a posição aumenta na hierarquia.

Transversais (*core*) - competências consideradas essenciais para todos os colaboradores, independentemente da sua função ou nível. Consistem em comportamentos que todos na organização devem possuir independentemente da função. Essas competências suportam diretamente e estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. As competências transversais são baseadas na missão, visão e valores da organização, incluindo a cultura (como as coisas são feitas na organização);

Janani e Gomathi (2015) acrescenta um outro *cluster* de competências, as competências interpessoais que se referem às competências necessárias para a gestão de relacionamentos com outras pessoas.

Já Sanghi (2016) propõe uma outra classificação: Competências organizacionais - são aquelas competências que compõem fatores únicos que tornam a organização competitiva; Competências técnicas: são aquelas cujas demonstrações resultam em efetividade no trabalho, papel, função, tarefa, serviço, nível organizacional ou

organização inteira; e Competências pessoais: são as capacidades de cada um em realizar as atividades dentro da função ou ocupação para os padrões esperados no trabalho.

Além das competências *core* e as competências técnicas ou funcionais, Kessler e Strasburg (2005), sugerem o *cluster* das competências individuais: são identificadas com base no que é preciso para ser bem-sucedido em posições específicas dentro de uma organização.

Por fim, Camara (2017) e Camara et al. (2016) apresentam 3 *clusters* de competências nomeadamente, liderança e gestão, técnico profissionais e comportamentais. Estes clusters desdobram-se em vários subgrupos, ou *subclusters*, cada um deles orientado para uma das vertentes incluídas no *cluster* principal.

O *cluster* das competências de liderança e gestão divide-se em 3 *subclusters*, que correspondem a competências de alinhamento (estratégia/conhecer o negócio); de mobilização (inspirar pessoas/conhecer a organização) e de ação (ser agente de mudança).

O *cluster* das competências técnico profissionais agrupa o conjunto das competências relativas aos conhecimentos técnicos (*know-how*), habilidades (*skills*) e a experiência profissional necessária para que o indivíduo consiga desempenhar, com sucesso, determinada função o que se desdobram em tantos subgrupos quantas as áreas de conhecimento relevantes para a organização.

E o *cluster* das competências comportamentais que abrange as qualidades pessoais, atitudes e comportamentos de determinado indivíduo. Este desdobra-se em dois *subclusters*, as competências comportamentais pessoais (caraterísticas intrínsecas do indivíduo) e as interpessoais ou relacionais (referem-se ao modo como o indivíduo interage e se relaciona com terceiros).

2.5.6 - Modelo de competências

Por modelo de competências entende-se como um modelo descritivo (escrito) das competências necessárias para um desempenho superior numa determinada função, equipa, departamento, divisão ou organização (Draganidis & Mentzas, 2006; Dubois et al., 2004; Hollmann & Elliott, 2006; Sanghi, 2016). É o processo de identificação das competências necessárias para executar com sucesso um determinado trabalho, função ou um conjunto de tarefas, num determinado período temporal (Janani & Gomathi, 2015;

Selvan, 2016; Srividya & Basu, 2015; Wasalwar, 2011). É o resultado da análise efetuada de forma a diferenciar os colaboradores com alto desempenho dos restantes. Representa o conhecimento, habilidades e comportamentos críticos necessários para o desempenho bem-sucedido e são descritos em termos comportamentais através de indicadores para que as competências sejam reconhecidas quando demonstradas (Brandão & Babry, 2005; PAHRODF, 2014).

Camara (2017) define o modelo de competências como o conjunto das competências que integram o perfil da totalidade das funções de forma a que uma organização atinja a sua razão de ser.

Sendo que a competência necessária para determinada função depende de muitos fatores, estes incluem, por exemplo, o meio, o tipo de negócio, o contexto do próprio negócio, a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, a estrutura organizacional, deveres e responsabilidade, natureza dos processos e atividades atribuídas, atitude e motivação dos colaboradores, etc. Alguns destes fatores até podem mudar com o tempo e, assim, mudar os requisitos necessários da competência. Ao contrário de outros recursos que compõem uma organização, o recurso humano é o único que pode potenciar a organização com inputs úteis. Assim, as competências podem fornecer a lógica para projetar uma organização que permita aos RH agregar continuamente valor à organização. Na verdade, um modelo de competências é um modelo para o desempenho excecional (Kaur & Kumar, 2013).

É possível utilizar-se modelos de competências como forma de orientação de um indivíduo através da avaliação das suas próprias competências e identificação das que necessitam de desenvolvimento ou, inclusivamente, alterar de função para outra que melhor se adapte às competências que possui (Wasalwar, 2011).

Um modelo de competência pode ser equiparado a uma lista observável e mensurável do conhecimento, habilidades e atributos demonstrados através de comportamentos que resultam em desempenho excecional. Um modelo de competências inicia o processo de construção das ferramentas que ligam o desempenho dos colaboradores à missão e aos objetivos da organização (Wasalwar, 2011).

A identificação das competências pode ser um ponto de partida para planos de desenvolvimento estratégico. Pode fornecer a identificação das competências que os

colaboradores necessitam de desenvolver para melhorar o seu desempenho no local de trabalho ou para se prepararem para outras funções. Pode também ser útil na comparação das competências disponíveis com as necessárias para o sucesso organizacional (um plano de desenvolvimento individual poderia ser desenvolvido para eliminar determinada lacuna) (Draganidis & Mentzas, 2006).

Mas, um modelo de competências é muito mais do que isso, um modelo de competências permite distinguir performances superiores de performances medianas; incluir informações sobre como as competências poderão progredir conforme o nível de evolução dos colaboradores (tais progressões referem-se por exemplo, ao nível de remuneração, nível de proficiência, etc); interligar com os objetivos e estratégia da organização (inclusivamente permitem a observação/quantificação através dos comportamentos evidenciados numa função). (Campion-Fink, et al., 2011).

Conforme Campion-Fink et al. (2011), a gestão de topo dá mais valor/presta mais atenção ao modelo de competências por comparação com a tradicional descrição de funções. O modelo de competências, por norma, desenvolve-se numa estratégia “*top down*” (começar pela gestão de topo), e não numa estratégia “*bottom up*” (começar pela base da pirâmide hierárquica); permite considerar requisitos/necessidades futuras de postos de trabalho/funções, ou seja, não documentam apenas o status quo do momento, mas tentam também olhar para o futuro, por vezes tenta mesmo definir esse futuro. Um modelo de competências tende a torna-se mais perceptível ao público alvo facilitando a sua implementação por comparação com a tradicional descrição e análise de funções; num modelo de competências devido ao número limitado de competências identificadas, estas podem ser cruzadas com múltiplas funções ou famílias de funções, simplificando os processos de RH e facilitando as comparações entre funções que suportam a paridade nos processos RH; um modelo de competências permite o alinhamento dos vários processos de RH e inclusivamente poderá ter como objetivo o desenvolvimento/alteração organizacional e não apenas um simples levantamento de informação.

De salientar que o modelo de competências não deverá ser feito apenas para colaboradores da organização, também pode ser feito para colaboradores externos (Yuvaraj, 2011).

2.5.6.1 - Vantagens na implementação de um modelo de competências

A enumeração das vantagens na implementação de um modelo de competências depende da forma com que se pretende abordar a questão. Por exemplo, para PAHRODF (2014) e Sanghi (2016) dividem as vantagens em três grupos: vantagens a nível individual, para a gestão/liderança e vantagens para a organização.

A nível individual: permite saber o que é esperado no desempenho da função (fatores de sucesso); permite o reconhecimento das habilidades, capacidades, conhecimentos e comportamentos numa determinada função; é vista como uma ferramenta para melhorar o desempenho e gestão de carreira; permite identificar e adaptar as habilidades, capacidades, conhecimentos e comportamentos para uma nova função pois fornece informações sobre o que é necessário para modificações horizontais e verticais no organograma da organização e dá aos colaboradores a capacidade de procurar proactivamente atividades que permitam o desenvolvimento dessas competências.

Para a gestão/liderança: fornece os alicerces para melhorar a capacidade em seleccionar e contratar os melhores colaboradores; fornece padrões de desempenho mais objetivos uma vez que as competências estão ancoradas em comportamentos específicos e mensuráveis; permite que a gestão comunique claramente as expectativas de desempenho aos colaboradores; minimiza a subjetividade na avaliação de desempenho; cria uma plataforma sólida para o diálogo entre as chefias e os colaboradores sobre o desempenho, bem como sobre as questões de desenvolvimento e de carreira e orienta os gestores na identificação de iniciativas de desenvolvimento dos colaboradores de uma forma mais efetiva e económica.

Para as organizações: fornece uma estrutura de integração e de conceção dos sistemas de RH, nomeadamente recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, gestão de talentos, gestão de carreiras, gestão das compensações e benefícios, etc; permite o alinhamento do contributo individual com os objetivos da organização, uma vez que os modelos de competência estão ancorados nas orientações estratégicas desta; promove uma cultura orientada para o desempenho, uma vez que define o que um detentor de trabalho mediano necessita de fazer para alcançar um desempenho superior, ao mesmo tempo em que fornece padrões ancorados no comportamento para reconhecer os colaboradores exemplares; ajuda no planeamento e orçamentação no desenvolvimento dos RH de uma forma mais racional, uma vez que as

lacunas de competências são sistematicamente identificadas e trabalhadas e ao desenvolver novas posições, as organizações podem "começar com o fim em mente", ou seja, definir os resultados esperados, em vez de começar com uma lista de tarefas e atividades; para gestão de carreiras, facilita a seleção e colocação do melhor candidato ou o desenvolvimento das competências corretas de sucessores potenciais em cargos.

Se analisarmos a questão do ponto de vista dos processos de RH, destacam-se as seguintes vantagens (Sanghi, 2016):

No processo de recrutamento & seleção: fornece uma imagem completa dos requisitos da função aumentando a probabilidade de contratar as pessoas certas minimizando o investimento em colaboradores que possam não corresponder às expectativas da organização; garante um processo de entrevista sistemático e ajuda identificar quais as competências que podem ser trabalhadas através da formação e desenvolvimento.

No processo de formação e desenvolvimento: garante o alinhamento da formação com a estratégia da organização (ter uma visão de médio e longo prazo das necessidades organizacionais concentrando-se no desenvolvimento do talento necessário para o sucesso); permite direcionar os recursos (escassos) no desenvolvimento de carreiras, bem como nas formações com maior impacto para a organização e fornece feedback contínuo, identificando as oportunidades de desenvolvimento mais importantes no trabalho, reforçando conceitos e técnicas aprendidas em ações de formação.

No processo de avaliação de desempenho: garante o conhecimento por parte de todos os envolvidos sobre os critérios de desempenho a observar (compreensão comum sobre o que deverá ser observado e medido); focaliza e facilita a discussão da avaliação de desempenho, ou seja, como as habilidades (*skills*), conhecimentos e características estão claramente descritos, fornece uma linha orientadora sobre onde começar a discussão e em que áreas se concentrar e fornece um método simples e preciso para uma chefia avaliar o desempenho pois identifica os comportamentos específicos cruciais para o desempenho efetivo.

No processo de gestão de carreiras: ajuda a definir as habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para uma pessoa progredir numa determinada função; permite aferir se e quando os candidatos estão prontos para desempenhar determinada função; permite desenvolver planos de formação e desenvolvimento de forma colmatar

as competências em falta e permite a organização avaliar se possui (ou não) as competências chave ao nível organizacional e a que nível.

Numa perspetiva mais global e abrangente, a implementação de um modelo de competências permite melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados; melhorar a comunicação interna; aumentar a produtividade posicionando a organização para um potencial crescimento futuro; contratar os melhores profissionais disponíveis; melhorar a performance financeira da organização; alinhamento e integração com os diversos processos de RH; alinhamento dos comportamentos individuais com os valores e estratégias organizacionais; alinhamento da gestão de RH com a missão, visão, valores e estratégia/objetivo da organização e é um agente facilitador de mudança cultural e de transformações organizacionais em larga escala (Dubois et al., 2004; Sanghi, 2016; Selvan, 2016).

Também permite estabelecer expectativas de excelência no desempenho, aumentando assim a satisfação no trabalho, no desenvolvimento profissional e melhor retenção dos colaboradores; aumentar a eficácia dos programas de formação, ligando os mesmos aos objetivos da organização; fornecer uma estrutura e uma linguagem comum para discutir como implementar e comunicar estratégias-chave da organização.

Fornece uma compreensão dos requisitos necessários para determinada função; padrões comuns em toda a organização, para níveis de carreiras que permitem que os colaboradores se movam através de progressões horizontais e verticais; identifica critérios de desempenho para melhorar a precisão e facilidade do processo de contratação e seleção; fornece uma base clara para o diálogo entre os gestores e os colaboradores sobre o desempenho, desenvolvimento e questões relacionadas à carreira; identifica os critérios de sucesso para se ser bem-sucedido numa função - o desempenho pode ser melhorado através da compreensão das lacunas entre os resultados reais e resultados desejados; e suporta uma avaliação mais específica e objetiva das forças e áreas específicas para o desenvolvimento profissional (Brandão & Babry, 2005; Kaur & Kumar, 2013; Yuvaraj, 2011).

Como complemento, estabelece uma direção, ou seja, fornece uma orientação para a organização, traz consistência e desenvolve uma cultura de eficiência, eficácia e de crescimento. Gera uma sincronização de cima para baixo e em todos os níveis - organizacional, funcional e individual.

Permite a possibilidade de medida, ou seja, as competências podem ser medidas. Quando a medição da competência é aliada à medição do impacto dessas competências nos resultados das empresas, aumenta-se a capacidade de planejamento da organização. Portanto, as competências podem ser medidas a nível individual, o que pode determinar o desempenho individual e, por sua vez, determinar o desempenho de áreas / divisões funcionais, organizações e lacunas em três níveis, individuais, funcionais e organizacionais.

Permite a possibilidade de desenvolvimento. Como as competências podem ser medidas, logo é possível identificar as lacunas (*gap's*), assim é possível estabelecer programas de formação e desenvolvimento pois as competências podem ser aprendidas. Se a organização determinar o tipo de comportamento crítico para o sucesso a nível individual, funcional ou organizacional, ele pode melhorar o sucesso, tomando medidas para desenvolver a capacidade dos seus colaboradores para demonstrar essas competências no trabalho.

E permite a integração. As competências podem ser integradas em todas as funções de RH, nomeadamente recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, gestão de carreiras e sucessão, compensações e benefícios e reforço de comportamentos de valores-chave (Sanghi, 2016).

O princípio subjacente dum modelo de competências não consiste apenas em encontrar a pessoa certa para o trabalho certo. Um modelo de competência descreve a combinação de conhecimento, habilidades e características necessárias para efetivamente desempenhar um papel numa organização e é usado como ferramenta dos RH para seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de carreiras (Naqvi, 2009).

2.5.6.2 - Dificuldades na implementação de um modelo de competências

Apesar dum modelo de competências providenciar um conjunto importante de informações, as mesmas poderão não ter qualquer aplicabilidade se não existir uma coerência na sua implementação (Brandão & Babry, 2005). Uma das principais dificuldades é o não envolvimento da gestão de topo. O seu envolvimento contribuirá para o compromisso e a participação de todos os colaboradores da organização. Tal como em todos os processos de mudança é de esperar alguma resistência à mesma (Benayoune, 2017).

Destacam-se outras dificuldades na implementação de um modelo de competências como a falta de integração e alinhamento com os processos de RH; a falta de nível apropriado na especificação da competência; competências mal explicadas/não entendidas pelos colaboradores; falta de recursos; nem sempre é claro o processo de atualização do modelo de competências ao longo do tempo e como medir o sucesso de implementação de um modelo de competências (Benayoune, 2017).

2.5.6.3 - Aplicações de um modelo de competências nos processos de recursos humanos

Conforme Brandão e Babry (2005); Draganidis e Mentzas (2006); PAHRODF (2014); Sanghi (2016) e Srividya e Basu (2015), diversas são as aplicações de um modelo de competências nos processos de RH nomeadamente:

Processo de recrutamento & seleção - O perfil duma função baseada em competências fornece uma base sólida para rastrear os candidatos que possuem (ou não) as competências. As competências e os indicadores comportamentais são a base do desenvolvimento dos guias de entrevista e outros materiais de avaliação;

Processo de formação e desenvolvimento - Permite criar planos de desenvolvimento individuais que orientarão o desenvolvimento de competências para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, o investimento em formação e desenvolvimento pode gerar maiores retornos;

Processo de gestão do desempenho – Fornece padrões concretos de desempenho que constituem a base para o recrutamento & seleção e para a avaliação de desempenho, promovendo uma melhor relação entre a chefia e o titular do trabalho, uma vez que a subjetividade é minimizada;

Gestão de carreiras - Permite à organização avaliar e preparar sucessores potenciais para determinadas funções. Permite aos RH “desenhar” os planos de gestão de carreiras e aos colaboradores fornece uma orientação clara de qual o desenvolvimento necessário dentro de uma função ou a preparação para outra função;

Planeamento de RH – Avaliação das necessidades atuais e futuras de competências organizacionais e individuais. Uma avaliação das competências disponíveis na

organização em relação aos modelos de competências permitirá à DRH prever suas futuras necessidades de RH;

Compensação e benefícios - Utilização de um modelo de competências para definir diferentes estruturas de compensação e benefício.

2.5.6.4 – Estratégias possíveis no desenvolvimento de um modelo de competências

Existem duas abordagens possíveis no desenvolvimento de modelos de competências, nomeadamente, começando de baixo para cima (*bottom-up*) ou de cima para baixo (*top-down*) (Campion-Fink, et al., 2011; Ceitil, 2016; PAHRODF, 2014).

A principal consideração na escolha entre as duas é o propósito para o qual o modelo de competências vai ser desenvolvido. Quando uma organização tem como intenção focar-se no desenvolvimento dum modelo de competência apenas para algumas funções, ou famílias de funções, pode utilizar-se a abordagem de baixo para cima (*bottom-up*). Também é utilizado quando se pretende criar modelos de competência para funções recém-criadas na organização (Campion-Fink, et al., 2011; Ceitil, 2016; PAHRODF, 2014).

Quando o objetivo é avançar em direção a uma gestão baseada em competências, torna-se imperativo realizar uma abordagem de cima para baixo. A grande vantagem desta abordagem é o alinhamento claro dos modelos de competência com as metas e estratégias da organização. Da mesma forma, é mais fácil para todos na organização estarem sincronizados com os sistemas de RH baseados em competências.

O processo de identificação de competências começa com uma revisão da cultura, missão, visão, valores, metas e estratégias gerais da organização (identificação das competências *core*). As perguntas a serem feitas incluem: O que a organização espera alcançar? Quais são os fatores críticos para o sucesso da organização? Quais são os principais impulsionadores do sucesso? Qual a estratégia? Quais são os planos de curto prazo, meio termo e longo prazo? Quais as competências que os membros da organização devem possuir para alcançar essas metas e objetivos? Quais as competências que os colaboradores necessitam de demonstrar para realizar a missão e os objetivos estratégicos da organização?

De referir conforme Camara (2017) e Camara et al. (2016), por norma, um modelo de competências integra dois tipos de competências, as competências transversais e as competências específicas. As competências transversais são aplicáveis a todos os colaboradores, seja qual for a função que ocupem, embora com um grau de exigência diferenciada mediante o nível de responsabilidade da função que exercem, ou seja, ligadas à cultura e aos valores da organização. A identificação destas competências deve ser realizada pelos gestores de topo da organização. As competências específicas são todas as restantes associadas ao perfil de uma dada função (família de funções). A identificação destas competências deve ser realizada pelos gestores sêniores dessa função (família de funções) com base em exemplos de pessoas com desempenhos excepcionais.

2.5.6.5 - Métodos de recolha de dados para elaboração de um modelo de competências

De acordo com Campion-Fink, et al. (2011), Dubois e Rothwell (2000), PAHRODF (2014), Sanghi (2016), Uddin et al. (2012) e Wasalwar (2011) existem diversos métodos de recolha de dados para a elaboração de um modelo de competências. Destacam-se abaixo alguns dos mais utilizados, respetivas vantagens e desvantagens:

Observação: método normalmente utilizado em funções que envolvam tarefas que possam ser observadas fisicamente. Porém, para uma grande parte das funções a observação por si só é insuficiente, pois é improvável que os comportamentos críticos ocorram durante o período de observação. Da mesma forma, a observação não é apropriada para empregos que exijam maior atividade intelectual pois isso não é visto em ação. De referir que a utilização deste método implica um custo elevado (devido ao tempo despendido);

Entrevista de eventos de comportamento (*behavioral event interview*): criada por David McClelland e seus associados na McBer. Corresponde a uma entrevista estruturada com o objetivo de recolher informação de comportamentos passados. Comportamentos passados são um preditor de comportamentos futuros. As pessoas entrevistadas são convidadas a descrever incidentes de trabalho críticos e os atributos desses incidentes, identificando e explicando os pensamentos, sentimentos e ações durante o progresso do incidente. Como principal vantagem, temos a sua validade preditiva em relação ao desempenho do trabalho bem-sucedido. Como desvantagens a quantidade de tempo e

esforço necessários para a recolha e processamento dos dados. A sua eficácia também depende do nível de competência do próprio entrevistador;

Questionário: conjunto de questões no qual se responde através de um modelo pré-formatado. No entanto, a elaboração do questionário pode ser um desafio. Algumas competências poderão não ser identificadas, por exemplo as emergentes, o preenchimento da classificação das competências no questionário tem como base as preferências de cada um, pode-se estar a solicitar classificações de competências que não são relevantes para determinada função o que poderá enviesar os resultados e a consolidação e análise de dados também podem ser maçadores, especialmente se for necessário tratar um grande número de informação. Como vantagens, apresenta o baixo investimento, a rapidez no tratamento dos dados, e devido aos meios tecnológicos que existem hoje em dia permitem chegar a um maior número de pessoas independentemente da sua dispersão geográfica;

Focus Grupo: conjunto de perguntas predefinidas para orientar uma discussão estruturada, através deste obtém-se dados sobre o comportamento efetivo no trabalho. Apresenta como vantagens a oportunidade de comunicação e construção de equipas entre os participantes, os resultados podem ser disponibilizados num curto espaço de tempo e de investimento reduzido (se utilizados recursos da organização). Como desvantagens a desmotivação dos participantes, o tempo gasto se a dinâmica do grupo for difícil de gerir na obtenção de consensos, uma parte considerável das competências poderão não ser identificadas se o método não for bem estruturado;

Análise de documentos/revisão da literatura: recolha de dados escritos disponíveis que contêm detalhes de um trabalho específico. Incluem descrições e análise de funções e outros documentos que contenham indicadores de desempenho e requisitos do trabalho. As descrições e análise de funções que são utilizadas para identificação de competências têm que estar atualizadas para garantir a validade das competências. Deve notar-se que as descrições e análise de funções têm limitação se usadas para identificar as competências necessárias para a organização no futuro.

Todos os documentos que contenham informação sobre a visão e estratégia da organização também são de extrema importância para identificação das competências *core*. A revisão da literatura complementa, mas não substitui, outros métodos de recolha de dados;

Benchmarking (adaptar/adotar modelos já existentes): aprender com a experiência dos outros. Os modelos de competência de uma organização podem ser comparados com outras organizações similares. A experiência de outras organizações é uma fonte rica em cenários, padrões e melhores práticas. Como principal desvantagem, as competências identificadas poderão não se “encaixar” na cultura da organização;

Dicionários de competências: listas de competências já validadas por outras organizações similares. Como vantagens, permite uma maior eficiência/rapidez, permite uma maior consistência da linguagem através da organização (a mesma competência tem a mesma designação em diferentes partes da organização) e permite que se identifique com maior facilidade as possíveis competências relevantes para a organização. Como desvantagem, a definição destas poderão não se aplicar à realidade da organização e poderão dispersar o envolvimento dos colaboradores por não se reverem na definição, motivo pelo qual as mesmas deverão ser adaptadas à realidade da organização. O ponto chave de um dicionário de competências, é que se bem desenhado, poderá ser um excelente ponto de partida no desenvolvimento de um modelo de competências, a adaptação e o refinamento destas será o ponto crítico para o sucesso deste;

Grelha de reporte (repertory grid): é uma técnica para identificar as formas que uma pessoa constrói (interpreta / dá sentido) a sua experiência de vida. Fornece informações a partir das quais as inferências sobre a personalidade podem ser feitas (não confundir com um teste de personalidade no sentido convencional);

Técnica dos incidentes críticos (critical incidente technique): conjunto de procedimentos para identificar sistematicamente o comportamento que contribui para o sucesso ou falha do indivíduo ou organização numa situação específica. São elaboradas um conjunto de questões/situações das quais é pedido para identificar as situações boas e más das mesmas. Através da análise das respostas são identificadas as situações críticas para o sucesso ou insucesso da função;

Centros de avaliação (assessment center): consiste num conjunto de técnicas de forma a avaliar as capacidades, habilidades e atitudes dos colaboradores. Compreendem uma série de exercícios ou simulações que são projetados para replicar a tarefa e as exigências de determinada função de forma a avaliar as forças, fraquezas e o potencial dos colaboradores. Dos referidos exercícios temos por exemplo as discussões de grupo, role play, simulação de entrevistas, análise de exercícios, etc.

Todos os métodos de recolha de dados têm pontos fortes e fracos, é, pois, uma boa prática aplicar mais do que um método de recolha de dados. Se os dados obtidos de um método forem semelhantes aos dados obtidos noutra, dá maior credibilidade e maior garantia de que as competências necessárias foram identificadas com precisão.

Independentemente do método de recolha dos dados utilizado, a qualidade dos dados também depende da composição e do número de fontes. Os titulares de funções bem como as suas chefias são as fontes mais lógicas para a recolha de dados. Outras fontes poderão ser tidas em atenção tais como os colaboradores da área dos RH, líderes seniores, detentores de funções similares, consultores externos e clientes externos. Também aqui, tal como os métodos de recolha de dados, deve-se usar mais do que uma fonte de forma a que a identificação de competência seja mais abrangente e precisa.

2.5.6.6 - Boas práticas na elaboração de um modelo de competências

Conforme Champion-Fink, et al. (2011), existe um conjunto de boas práticas que se deve ter em atenção aquando da elaboração de um modelo de competências. Numa primeira fase na identificação das competências é necessário considerar o contexto organizacional. Deve-se começar pelo topo da pirâmide hierárquica pois permite o envolvimento destes e conseqüentemente mais facilmente se conseguirá envolver a restante estrutura organizacional. O modelo de competências deverá estar vinculado aos objetivos/estratégia organizacionais devendo ter em atenção ao rigor metodológico na identificação das competências e orientar os requisitos das funções para o futuro utilizando diversos métodos de recolha de informação.

Na fase da organização e apresentação das competências deve-se ter em conta: a definição da competência; a definição dos níveis de proficiência da competência; adaptar a linguagem utilizada à cultura da organização; incluir competências transversais (a diversas funções) e específicas de uma determinada função; utilizar dicionários de competências já existentes; utilizar um número coerente de competências e utilizar diagramas, gráficos e imagens como forma de comunicação das competências (sendo mais visual torna-se facilmente recordável).

Por fim aquando da utilização das competências deve utilizar-se técnicas organizacionais que permitam que o modelo de competências seja aplicado e aceite; utilizar de um modelo de competências como forma de desenvolvimento da gestão de RH (recrutamento &

seleção, promoções e gestão de carreiras, compensações e benefícios, etc); usar o modelo de competências como forma de alinhar os diversos processos de gestão de RH; utilizar o modelo de competências de forma a desenvolver uma “teoria” prática do desempenho efetivo da função adaptado à organização (descrever o que realmente interessa em termos de performance e sucesso deixando “cair” o acessório) e utilizar os sistemas de tecnologias de informação como forma de melhorar a aplicabilidade dos modelos de competências;

Um modelo de competências deverá conter (Brandão & Babry, 2005; Champion-Fink, et al., 2011; Dubois & Rothwell, 2000; PAHRODF, 2014; Sanghi, 2016):

Título/nome da competência, que indica a competência que está a ser descrita;

Definição da competência deve fornecer ao leitor uma ampla compreensão do tipo de comportamento esperado dessa competência. A descrição de competências, deve: evitar descrições muito longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão; evitar ambiguidades e a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho.

Para se obter uma boa descrição de competências deve utilizar-se verbos que expressem uma ação concreta (que representem comportamentos observáveis no trabalho), como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar e formular; deve também submeter-se as descrições à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar possíveis inconsistências. Deve realizar-se a validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os colaboradores compreendem o comportamento descrito.

Indicadores comportamentais são o que pode ser observado num indivíduo quando manifesta a competência. Fornecem uma evidência objetiva de que o indivíduo possui a competência e mostra como é o desempenho efetivo. É uma afirmação dum comportamento, ação ou resposta que se pode observar num colaborador.

Um dos principais objetivos de ter indicadores comportamentais é que estes tornem a competência "real" ou "viva" no contexto de como o trabalho é realizado na organização. Consequentemente, os indicadores comportamentais bem concebidos e apresentados são um elemento crítico num quadro de competências. Os indicadores comportamentais

devem ser mensuráveis ou pelo menos verificáveis. Por isso, verbos como "saber", "entender" e "apreciar", que não são observáveis, não devem ser usados.

Um indicador de comportamento deverá ser concreto, deverá representar comportamentos específicos observáveis, verificáveis e ser possíveis de medir; que represente o que uma pessoa faz e que pode ser ensinado ou alterado através de formação e outras estratégias de desenvolvimento. Deve ser de fácil entendimento (é como uma descrição comportamental de desempenho num trabalho).

Níveis de proficiência que corresponde à identificação dos níveis de desenvolvimento da competência. Algumas competências são mais importantes ou essenciais do que outras para determinado cargo. O grau ou nível ao qual elas são necessárias ou demonstradas pode variar dependendo do trabalho ou da tarefa exigida da posição. Assim, existem diferentes níveis de proficiência para os vários indicadores comportamentais incluídos num modelo de competências. O número de níveis depende do objetivo que se pretende atingir, por norma são cinco, mas poderão utilizar-se outros, como por exemplo três (marginal, bom excelente, etc).

Camara (2017), Camara et al. 2016 e Ceitil (2016) acrescentam o grau de exigência da competência. O grau de exigência estabelecido para determinada função varia com o grau de complexidade e nível de responsabilidade da mesma, ou seja, quanto maior for o grau de complexidade e nível de responsabilidade, tanto maior será o grau de exigência relativo às competências que compõem o seu perfil.

2.5.6.7 - Número ideal de competências

Apesar da tendência para o detalhe, recomenda-se que o número de competências seja o razoável para a organização e que permita, acima de tudo, distinguir uma performance superior de uma performance mediana. É preferível um número reduzido de competências mas que apresente um maior nível de detalhe em vez de apresentar um número elevado de competências; as competências também poderão ser apresentadas de forma hierárquica (dividida por categorias e subcategorias) (Campion-Fink, et al., 2011).

Apesar de não existir um número mágico” a prática de mercado normalmente apresenta entre 8 a 12 competências. Com a utilização de mais competências corre-se o risco de aumentar a dificuldade na sua utilização/gestão (Benayoune, 2017).

2.5.6.8 - Passos para a construção de um modelo de competências

Conforme literatura analisada pode-se afirmar que a construção de um modelo de competências passa pelas seguintes fases (Brandão & Babry, 2005; Camara, 2017; Camara et al., 2016; Champion-Fink, et al., 2011; Draganidis & Mentzas, 2006; Dubois & Rothwell, 2000; Epley et al., 2017; PAHRODF, 2014; Sanghi, 2016; Selvan, 2016; Wasalwar, 2011):

1. Definição dos meios necessários para a elaboração de um modelo de competências (RH, técnicos e financeiros e outras pessoas a envolver);
2. Análise documental/revisão da literatura (missão, visão, valores, estratégia da organização, etc), o que permite criar um esboço das funções e responsabilidades. Depois deverá ser solicitado a um conjunto de sêniores e/ou gestão de topo para dar feedback sobre o referido esboço de forma a reduzir o número de competências identificadas.
3. Recolha de dados com pessoas chave da organização para que tais dados sejam validados/cruzados com a análise documental. Para tal podem ser usados diversos métodos de recolha de dados conforme atrás indicados.
De referir que a primeira preocupação deverá ser a identificação das competências transversais à organização e, por conseguinte, aplicáveis a todos os colaboradores. De seguida, as competências específicas.
4. Descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho, ou seja, descrever quais os indicadores comportamentais observáveis que caracterizam os vários graus de proficiência numa determinada competência.
5. Construção do perfil de competências e respetivo nível de atualização.
6. Voltar ao grupo inicial (passo 1) para voltar a solicitar feedback do refinamento efetuado.
7. Validação final do modelo junto da gestão de topo.

É importante lembrar, ainda que, por possuir carácter eminentemente dinâmico, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. É recomendável, então, que a organização defina não apenas o grau de importância atual de suas competências, mas que também estime a sua relevância futura. Isso permitirá agir

proactivamente, desenvolvendo no presente, as competências que serão importantes no futuro (Brandão & Babry, 2005).

2.5.6.9 - Validação do modelo de competências

Validar as competências identificadas significa verificar com as partes interessadas se, de fato, as competências refletem aquilo que um colaborador bem-sucedido deverá possuir.

A validação ocorre ao nível das competências identificadas, bem como nos comportamentos que definem essas competências. Neste âmbito deve conseguir-se responder às seguintes questões: determinado comportamento é demonstrado por pessoas que realizam o trabalho de forma mais eficaz? Por outras palavras, as pessoas que não demonstram esse comportamento são ineficazes no papel? Determinado comportamento é relevante e necessário para o desempenho efetivo do trabalho?

Como resultado desta análise obtêm-se um perfil de competências para uma determinada função, perfil este, que deverá incluir os níveis de competência necessários ao desempenho de trabalho bem-sucedido. Este perfil de competências pode incluir competências *core*, organizacionais, técnicas, interpessoais e de liderança consoante a função analisada (PAHRODF, 2014).

2.6 - Configuração exata da potencialidade

A partir da conjugação do diagnóstico da função de RH, da análise empírica e da análise teórica, pretende-se com este projeto atualizar o modelo de competências de forma a potenciar o alinhamento dos processos de RH com os objetivos da organização, nomeadamente potenciar o alinhamento do contributo individual com os objetivos da organização; potenciar o alinhamento da gestão de RH com a missão, visão, valores e estratégia/objetivo da organização; promover uma cultura orientada para o desempenho; ajudar no planeamento e orçamentação no desenvolvimento dos RH; facilitar o recrutamento e seleção do melhor candidato para a função disponível; promover uma correta gestão de carreiras; melhorar a comunicação interna; ser um agente facilitador de mudança cultural e transformacional e aumentar a produtividade posicionando a organização para um potencial de crescimento sustentado.

2.7 - Finalidade

Conforme já referido, a finalidade deste projeto consiste na atualização do modelo de competências (transversais – GE e específicas – retalho automóvel) que potencie o alinhamento dos processos de RH com os objetivos da organização até setembro de 2018.

Capitulo III – Planeamento

3.1 - Planeamento estratégico

O planeamento estratégico consiste na aplicação de uma metodologia através da qual se pretende sistematizar um conjunto de ações para a realização do presente projeto.

3.1.1 - Estratégia selecionada

Conforme indicado no ponto 2.5.6.4., existem duas abordagens possíveis no desenvolvimento de modelos de competências, ou seja, de baixo para cima (*bottom-up*) ou de cima para baixo (*top-down*) (Campion-Fink, et al., 2011; Ceitil, 2016; PAHRODF, 2014). A principal consideração na escolha entre as duas é o propósito para o qual o modelo de competências vai ser desenvolvido. Como o objetivo da organização é o alinhamento do modelo de competências com as metas e estratégias da organização, torna-se imperativo utilizar o método de cima para baixo, ou seja, *top-down*.

3.1.2 - Âmbitos e objetivos estratégicos

Com a realização do presente projeto de intervenção pretende-se intervir em dois âmbitos estratégicos:

1. Atualização das competências do GE;

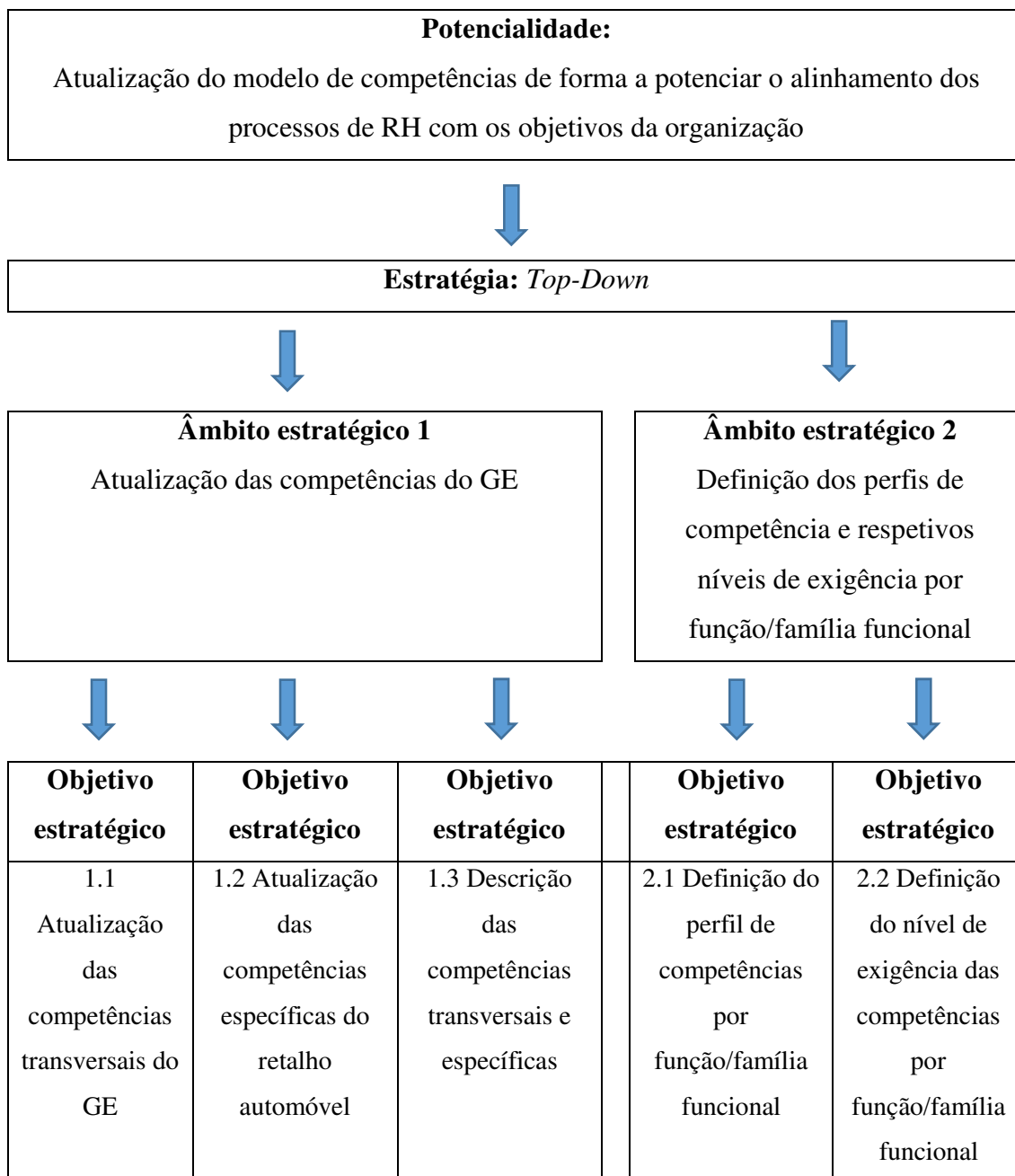
Com este âmbito estratégico pretende-se atualizar as competências transversais do GE e específicas do retalho automóvel, bem como a realização da respetiva definição, identificação dos indicadores comportamentais e níveis de proficiência da competência descrita.

- a) Objetivo estratégico 1.1: atualização das competências transversais do GE;
 - b) Objetivo estratégico 1.2: atualização das competências específicas do retalho automóvel;
 - c) Objetivo estratégico 1.3: descrição das competências transversais e específicas;
2. Definição dos perfis de competência e respetivos níveis de exigência por função/família funcional;

Com esta âmbito estratégico pretende-se definir os perfis de competência e respetivos níveis de exigência por função/família funcional.

- a) Objetivo estratégico 2.1: Definição do perfil de competências por função/família funcional;
- b) Objetivo estratégico 2.2: Definição do nível de exigência das competências por função/família funcional

Tabela 1 - Resumo Planejamento Estratégico



Finalidade:

Atualizar o modelo de competências (transversais – GE e específicas – retalho automóvel) que potencie o alinhamento dos processos de RH com os objetivos da organização até setembro de 2018

3.2 - Planeamento operacional

O planeamento operacional tem como objetivo a definição de um plano de ação que possibilite colocar em prática a estratégia definida no planeamento estratégico.

O referido plano de ação foi fundamentado essencialmente tendo por base a informação recolhida no ponto 2.5.6 (modelo de competências) e respetivos subpontos, com especial incidência nos subpontos 2.5.6.5 (métodos de recolha de dados para a elaboração de um modelo de competências); 2.5.6.6 (boas praticas na elaboração de um modelo de competências); 2.5.6.7 (número ideal de competências); 2.5.6.8 (passos para a construção de um modelo de competências) e 2.5.6.9 (validação do modelo de competências do presente projeto).

Para cada âmbito e respetivos objetivos estratégicos, definiram-se objetivos operacionais, atividades e tarefas, os métodos de recolha de dados, assim como os recursos necessários, nomeadamente, os materiais e os RH intervenientes no projeto.

De referir, a existência de uma reunião pré preparatória e de carácter informal, com a diretora de RH, para validar os métodos de recolha de dados que poderiam ser explorados para a elaboração do modelo de competências (ponto 2.5.6.5), nomeadamente, a observação, entrevista de eventos de comportamentos, questionários, focus grupo, análise documental/revisão da literatura, benchmarking, dicionário de competências, grelhas de reporte, técnicas de incidentes críticos e centros de avaliação. Foi sugerido por esta avançar com a entrevista junto da gestão de topo, análise documental da informação interna existente no GE, benchmarking junto das Marcas comercializadas e a utilização de dicionários de competências.

3.2.1 - Operacionalização do âmbito estratégico 1

Com este âmbito estratégico pretende-se atualizar as competências transversais do GE e das competências específicas no retalho automóvel. Abaixo apresenta-se a tabela 2 com a planificação operacional relativa ao âmbito estratégico 1.

Tabela 2 - Operacionalização do âmbito estratégico 1

Atualização das competências do GE

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Método recolha dados	Recursos	
					Materiais	Humanos
1.1 Atualização das competências transversais do GE	1.1.1 Analisar a estratégia e os fatores críticos de sucesso (FCS) do GE	1.1.1.1 Análise da documentação institucional;	1.1.1.1.1 Análise do site do GE;	Análise documental	Computador	Gestor projeto
			1.1.1.1.2 Análise do Manual de Acolhimento;	Análise documental	Computador	Gestor projeto
		1.1.1.2 Identificação da estratégia e os FCS's com a gestão de topo;	1.1.1.2.1 Construção do guião de entrevista	N/A	Computador	Gestor projeto
			1.1.1.2.2 Marcação de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto
			1.1.1.2.3 Realização de reunião com gestão de topo;	Entrevista	Computador	Gestor projeto + gestão topo
			1.1.1.2.4 Tratamento dos dados	Análise documental	Computador	Gestor projeto
			1.1.1.2.5 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do GE;	Análise documental	Computador	Gestor projeto
	1.1.2 Enumerar os comportamentos profissionais coerentes com o resultado da análise da estratégia e dos FCS do GE	1.1.2.1 Seleção dos comportamentos coerentes com os FCS identificados	1.1.2.1.1 Identificação dos comportamentos esperados por parte dos colaboradores perante os FCS do GE	Análise documental	Computador	Gestor projeto
			1.1.2.1.2 Apresentação da lista obtida à DRH para pré-aprovação	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + DRH
		1.1.2.2 Reunião com gestão de topo para validação dos comportamentos identificados	1.1.2.2.1 Marcação de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto
			1.1.2.2.2 Realização de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto + gestão topo
			1.1.2.2.3 Obtenção da validação da proposta;	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + gestão topo

	1.1.3 Identificar as competências transversais requeridas pela estratégia	1.1.3.1 Seleção das competências coerentes com os FCS do GE	1.1.3.1.1 Pesquisa na literatura de referenciais de competências e correspondente elaboração de dicionário de competências;	Análise documental	Computador	Gestor projeto		
			1.1.3.1.2 Identificação das competências coerentes com os FCS do GE	Dicionário de competências	Computador	Gestor projeto		
			1.1.3.1.3 Apresentação da lista obtida à DRH para pré-aprovação	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + DRH		
		1.1.3.2 Reunião com gestão de topo para validação das competências transversais identificadas	1.1.3.2.1 Marcação de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto		
			1.1.3.2.2 Realização de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto + gestão topo		
			1.1.3.2.3 Obtenção da validação da proposta;	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + gestão topo		
		1.2 Atualização das competências específicas no retalho automóvel	1.2.1 Identificar as competências específicas por função no retalho automóvel	1.2.1.1 Identificação das funções	1.2.1.1.1 Elaboração de tabela com as funções existentes no retalho automóvel	Análise documental	Computador	Gestor projeto
				1.2.1.2 Identificação das competências por função	1.2.1.2.1 Seleção dos gestores funcionais a consultar	N/A	Computador	Gestor projeto + DRH
					1.2.1.2.2 Disponibilização aos gestores funcionais selecionados do dicionário de competências (atividade 1.1.3.1.1) para análise e seleção até 6 competências por função	N/A	Computador	Gestor projeto
1.2.1.3 Reunião com gestores funcionais para esclarecimento de dúvidas	1.2.1.3.1 Marcação de reunião;			N/A	Computador	Gestor projeto		
	1.2.1.3.2 Realização de reunião;			N/A	Computador	Gestor projeto + gestores funcionais		
	1.2.1.3.3 Obtenção das respostas;			N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + gestores funcionais		
1.2.1.4 Envio de proposta das competências específicas identificadas	1.2.1.4.1 Apresentação da lista obtida à DRH para pré-aprovação			N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + DRH		
	1.2.1.4.2 Envio para os diretores gerais da proposta com as competências específicas identificadas pelos gestores funcionais;			N/A	Computador	Gestor projeto		
		1.2.1.5.1 Marcação de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto			

		1.2.1.5 Reunião com os diretores gerais para validação das competências específicas identificadas	1.2.1.5.2 Realização de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto diretores gerais
			1.2.1.5.3 Obtenção da validação da proposta;	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto diretores gerais
1.3 Descrição das competências transversais e específicas	1.3.1 Definir as competências transversais	1.3.1.1 Descrever a definição da competência	1.3.1.1.1 Pesquisa na literatura de referenciais de competências (ver atividade 1.1.3.1.1);	Dicionário de competências	Computador	Gestor projeto
		1.3.1.2 Definir os indicadores comportamentais	1.3.1.2.1 Pesquisa na literatura de referenciais de competências (ver atividade 1.1.3.1.1);	Dicionário de competências	Computador	Gestor projeto
		1.3.1.3 Descrever os níveis de proficiência	1.3.1.3.1 Pesquisa na literatura de referenciais de competências (ver atividade 1.1.3.1.1);	Dicionário de competências	Computador	Gestor projeto
		1.3.1.4 Envio de proposta	1.3.1.4.1 Apresentação da lista obtida à DRH para pré-aprovação	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + DRH
			1.3.1.4.2 Envio de proposta para a gestão de topo com a definição da competência, respetivos indicadores e descrição dos níveis de proficiência	N/A	Computador	Gestor projeto
		1.3.1.5 Reunião com gestão de topo para validação	1.3.1.5.1 Marcação de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto
			1.3.1.5.2 Realização de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto + gestão topo
		1.3.1.5.3 Obtenção da validação da proposta;	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + gestão topo	
	1.3.2 Definir as competências específicas	1.3.2.1 Descrever a definição da competência	1.3.2.1.1 Pesquisa na literatura de referenciais de competências (ver atividade 1.1.3.1.1);	Dicionário de competências	Computador	Gestor projeto
		1.3.2.2 Definir os indicadores comportamentais	1.3.2.2.1 Pesquisa na literatura de referenciais de competências (ver atividade 1.1.3.1.1);	Dicionário de competências	Computador	Gestor projeto
1.3.2.3 Descrever os níveis de proficiência		1.3.2.3.1 Pesquisa na literatura de referenciais de competências (ver atividade 1.1.3.1.1);	Dicionário de competências	Computador	Gestor projeto	

	1.3.2.4 Envio de proposta	1.3.1.4.1 Apresentação da lista obtida à DRH para pré-aprovação	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + DRH
		1.3.1.4.2 Envio de proposta para a gestão de topo com a definição da competência, respetivos indicadores e descrição dos níveis de proficiência	N/A	Computador	Gestor projeto
	1.3.2.5 Reunião com gestão de topo para validação	1.3.1.5.1 Marcação de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto
		1.3.1.5.2 Realização de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto + gestão topo
		1.3.1.5.3 Obtenção da validação da proposta;	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + gestão topo

3.2.2 - Operacionalização do âmbito estratégico 2

Com este âmbito estratégico pretende-se definir os perfis de competência e respetivos níveis de exigência por função/família funcional. Abaixo apresenta-se a tabela 3 com a planificação operacional relativa ao âmbito estratégico 2:

Tabela 3 - Operacionalização do âmbito estratégico 2

Definição dos perfis de competência e respetivos níveis de exigência por função/família funcional

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Método recolha dados	Recursos	
					Materiais	Humanos
2.1 Definição do perfil de competências por função/família funcional	2.1.1 Definir o perfil das competências por função/família funcional	2.1.1.1 Identificar as competências (transversais e específicas) por função/família funcional	2.1.1.1.1 Elaboração de matriz com as funções e competências (transversais e específicas)	N/A	Computador	Gestor projeto
			2.1.1.1.2 Elaboração de proposta do perfil de competências com base no resultado da análise das atividades 1.1.1.2 e 1.1.2.1	N/A	Computador	Gestor projeto

2.2 Definição do nível de exigência das competências por função/família funcional	2.1.2 Definir o nível de exigência das competências por função/família funcional	2.1.2.1 Identificar o nível de exigência das competências (transversais e específicas) por função/família funcional	2.1.2.1.1 Elaboração de proposta do nível de exigência das competências com base no resultado da análise das atividades 1.1.1.2; 1.1.3.1; 1.2.1.2; 1.2.1.3 e matriz elaborada na atividade 2.1.1.1.	N/A	Computador	Gestor projeto
			2.1.2.1.2 Apresentação da lista obtida à DRH para pré-aprovação	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + DRH
		2.1.2.2 Validar com gestão de topo dos perfis das competências por função/família funcional	2.1.2.2.1 Marcação de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto
			2.1.2.2.2 Realização de reunião;	N/A	Computador	Gestor projeto + diretores gerais
			2.1.2.2.3 Obtenção da validação final;	N/A	Computador + impressora	Gestor projeto + diretores gerais

3.3 - Destinatário do projeto

No que se refere à identificação das competências transversais, o projeto a desenvolver teve como destinatários todos os colaboradores do GE. No que se refere às competências específicas e ao grau de exigência, este restringe-se aos colaboradores do retalho automóvel.

3.4 - Equipa de projeto

A equipa de projeto será constituída pelos elementos abaixo indicados:

Tabela 4 - Equipa de projeto

Função	Responsabilidade no GE	Responsabilidade no presente projeto
Gestor do projeto (Nuno Ribeiro)	Técnico SST-RH	Coordenação geral do projeto, sua elaboração e respetiva implementação
Administrador	Membro do Conselho de Administração	Recolha de dados e validação final das competências e respetivos níveis de proficiência
Diretora de RH	Responsável pela Direção RH	Agente facilitador das interações necessárias no GE para implementação do projeto
Diretor Geral	Direção executiva de empresas do retalho automóvel	Recolha de dados e validação das competências específicas e respetivos níveis de proficiência
Gestores funcionais	Gestores operacionais no retalho automóvel	Recolha de dados

3.5 - Orçamento do projeto

Tabela 5 - Orçamento do projeto

Recursos Humanos			
Equipa do projeto	Horas	Custo Empresa (inclui encargos sociais)	
Gestor do projeto	120 (1 semana/mês x 3 meses)		1.800€
Administrador	10		N/A
Diretora de RH	40		1.250€
Diretor Geral	10		400€
Gestores funcionais	40		1.250€
Sub Total	220		4.700€
Recursos Materiais			
Designação	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Computador	Amortizado	0	0€
Impressora	Amortizado	0	0€
Economato (papel, tinteiro)	Disponível empresa	0	0€
Internet	Disponível empresa		0€
Deslocações (combustível e portagens)	5.000klm	0,16€/klm	800€
Total			800€
Custo total do projeto			5.500€

3.6 - Definição do caminho crítico

O caminho crítico indica a previsão de ocorrência de imprevistos que não permitam a execução prevista das tarefas conforme planeamento. De forma a garantir o sucesso do projeto apresenta-se algumas propostas que deverão ser tidas em conta, nos casos de necessidade de um caminho alternativo. Para cada um dos objetivos operacionais indicamos as alternativas a considerar.

Tabela 6 - Caminho crítico alternativo

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Caminho Critico Alternativa(s)
1.1 Atualização das competências transversais do GE	1.1.1 Analisar a estratégia e os fatores críticos de sucesso (FCS) do GE	Elaboração de proposta de competências com base na análise documental juntamente com a diretora de RH
	1.1.2 Enumerar os comportamentos profissionais coerentes com o resultado da análise da estratégia e dos FCS do GE	
	1.1.3 Identificar as competências transversais requeridas pela estratégia	Envio de lista para a Diretora de Recursos Humanos para validação
1.2 Atualização das competências específicas no retalho automóvel	1.2.1 Identificar as competências específicas por função no retalho automóvel	Elaboração de um draft de competências com base na análise documental (descrição e análise de funções, anúncios de recrutamento e seleção, informação das Marcas comercializadas) juntamente com a diretora de RH
		Envio de lista para a Diretora de Recursos Humanos ou Administrador com o pelouro com a gestão do Retalho Automóvel para validação
1.3 Descrição das competências transversais e específicas	1.3.1 Definir as competências transversais	Envio para a Diretora de Recursos Humanos para validação
	1.3.2 Definir as competências específicas	Envio de lista para a Diretora de Recursos Humanos ou Administrador com o pelouro com a gestão do Retalho Automóvel para validação
2.1 Definição do perfil de competências por função/família funcional	2.1.1 Definir o perfil das competências por função/família funcional	Envio para a Diretora de Recursos Humanos para validação
2.2 Definição do nível de exigência das competências por função/família funcional	2.1.2 Definir o nível de exigência das competências por função/família funcional	Envio de lista para a Diretora de Recursos Humanos ou Administrador com o pelouro com a gestão do Retalho Automóvel para validação

3.7 - Avaliação do projeto

O sistema de avaliação permite monitorizar o cumprimento dos objetivos.

Métodos a utilizar:

On-Going – permite, através de indicadores objetivamente verificáveis, confirmar se os objetivos estratégicos são atingidos ao longo do projeto.

Ex-Post – Avalia, no final, o cumprimento da implementação de todo o projeto, avaliando também o atingimento da finalidade do mesmo.

3.7.1 - Avaliação *On-Going*

Tabela 7 - Avaliação *On-Going*

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicador verificável	Meios de verificação
1.1 Atualização das competências transversais do GE	1.1.1 Analisar a estratégia e os fatores críticos de sucesso (FCS) do GE	Lista aprovada com a identificação das competências transversais do GE	Documento de validação pela gestão topo; Lista com a identificação das competências transversais do GE
	1.1.2 Enumerar os comportamentos profissionais coerentes com o resultado da análise da estratégia e dos FCS do GE		
	1.1.3 Identificar as competências transversais requeridas pela estratégia		
1.2 Atualização das competências específicas no retalho automóvel	1.2.1 Identificar as competências específicas por função no retalho automóvel	Lista aprovada com a identificação das competências específicas do Retalho Automóvel	Documento de validação pelos gestores funcionais/diretores gerais; Lista com a identificação das competências específicas do GE
1.3 Descrição das competências transversais e específicas	1.3.1 Definir as competências transversais	Lista aprovada com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência	Documento de validação pela gestão topo; Lista com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência
	1.3.2 Definir as competências específicas	Lista aprovada com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência	Documento de validação gestores funcionais/diretores gerais; Lista com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência

2.1 Definição do perfil de competências por função/família funcional	2.1.1 Definir o perfil das competências por função/família funcional	Lista aprovada com os perfis de competências por função/família funcional	Documento de validação pela gestão topo; Lista com os perfis de competências por função/família funcional
2.2 Definição do nível de exigência das competências por função/família funcional	2.1.2 Definir o nível de exigência das competências por função/família funcional	Lista aprovada com os níveis de exigência das competências por função/família funcional	Documento de validação pela gestão topo; Lista com os níveis de exigência das competências por função/família funcional

3.7.2 - Avaliação *Ex-Post*

Tabela 8 - Avaliação *Ex-Post*

Finalidade	Indicadores objetivamente observáveis relativos aos objetivos estratégicos	Meios de verificação
Atualizar o modelo de competências (transversais – GE e específicas – retalho automóvel) que potencie o alinhamento dos processos de RH com os objetivos da organização até setembro de 2018	Aprovação de: a) Identificação das competências transversais; b) Identificação das competências específicas; c) Descrição das competências transversais e específicas; d) Matriz com o perfil e do grau de exigência das competências transversais e específicas por função/família funcional	Atualização do modelo de competências aprovado pela Administração

Capitulo IV – Implementação do projeto

Em seguida apresentam-se as ações realizadas para a implementação do projeto de intervenção tendo por base o planejamento estratégico e operacional descrito no capítulo atrás (III). São também realizados comentários aos aspectos não previstos que foram surgindo e que tiveram de ser resolvidos aquando da implementação do referido projeto (utilização de caminhos críticos).

4.1 – Implementação do âmbito estratégico 1 - Atualização das competências do GE

4.1.1 Objetivo estratégico - Atualização das competências transversais (1.1)

Para dar cumprimento ao objetivo estratégico dividiu-se o mesmo em três objetivos operacionais. Relativamente ao primeiro objetivo operacional – analisar a estratégia e os fatores críticos de sucesso (FCS) do GE (1.1.1) – este dividiu-se em duas atividades: análise da documentação institucional através da consulta do site do GE e do Manual de Acolhimento e a identificação da estratégia e os FCS's com a gestão de topo através da realização de uma entrevista. Para a realização desta foi elaborado um guião de entrevista (anexo 1) composto por questões abertas, as duas primeiras para enquadramento demográfico e as restantes oito, sem uma estrutura de ordem rígida, com o objetivo de identificar os objetivos organizacionais/estratégia e os fatores críticos de sucesso do GE.

Para cumprimento do segundo objetivo operacional - enumerar os comportamentos profissionais coerentes com o resultado da análise da estratégia e dos FCS do GE (1.1.2), era intenção proceder-se à seleção dos comportamentos coerentes com os FCS identificados na análise da entrevista e apresentação dos mesmos à gestão de topo para validação. Acontece que, após solicitação da presença da Administração para a referida entrevista, não foi possível a conciliação de agendas tendo sido recomendado por estes a elaboração de um documento provisório com um conjunto de sugestões de competências transversais com base na informação institucional existente e com os inputs da diretora de RH.

Perante este cenário, optou-se pela sugestão indicada pela Administração, também já referida/prevista enquanto caminho crítico conforme indicado na tabela 6 (ver ata anexo 2).

Com base na informação institucional existente, reunião com a diretora de RH e pesquisa de referenciais de competências, com especial incidência no Dicionário de Competências

de Camara (2017), apresentou-se uma proposta das competências transversais para validação junto do Conselho de Administração (anexo 2), proposta esta que, depois de revista, validou as seguintes competências transversais (anexo 3):

- Identificação com a empresa/Grupo
- Orientação para o cliente;
- Disponibilidade (motivação para o trabalho);
- Integridade.

4.1.2 Objetivo estratégico - Atualização das competências específicas no retalho automóvel (1.2)

Para dar cumprimento a este objetivo estratégico definiu-se como objetivo operacional identificar as competências específicas por função no retalho automóvel (1.2.1).

Para operacionalização do mesmo, a primeira atividade a ser realizada foi a elaboração de uma tabela que identificasse as funções existentes no retalho automóvel, para tal foi utilizado um conjunto de informações disponibilizadas pela direção de RH, nomeadamente a descrição e análise de funções, organogramas e um documento interno intitulado de “renomeação de funções”. Com base na informação recolhida foram identificadas 25 funções conforme tabela disponibilizada no anexo 4. De referir que a função de “Administrador” não será tida em conta para o presente projeto.

Após identificadas as funções existentes no retalho automóvel, foi realizada reunião com a diretora de RH com o objetivo de selecionar os gestores funcionais (painel de peritos) a consultar com o objetivo de identificar as competências específicas através da disponibilização do já referido dicionário de competências, para análise e seleção de/até 6 competências por função.

Na referida reunião (anexo 5), chegou-se à conclusão que devido às limitações de tempo existentes por se atravessar um período de ausência de diversos gestores (férias), em comum acordo, decidiu-se optar pela estratégia já utilizada aquando da identificação das competências transversais, ou seja, recorreu-se novamente ao caminho crítico previsto na tabela 6, ou seja, pré elaborar uma lista de competências específicas por função com base no dicionário de competências, nas descrições de funções, anúncios de recrutamento & seleção e informações específicas das marcas comercializadas. A referida lista de

competências foi apresentada junto da diretora de RH conforme ata em anexo 6. Seguidamente a diretora de RH procedeu à seleção de um conjunto de competências específicas por função. Posteriormente as mesmas foram submetidas a aprovação junto do Administrador com o pelouro de gestão do Retalho Automóvel em Portugal, lista esta que depois de revista, foi aprovada conforme ata no anexo 7.

4.1.3 Objetivo estratégico - Descrição das competências transversais e específicas (1.3)

Para dar cumprimento a este objetivo estratégico procedeu-se à divisão em dois objetivos operacionais: definir as competências transversais (1.3.1) e definir as competências específicas (1.3.2). Por sua vez estes dois objetivos operacionais dividiram-se em cinco atividades (iguais), nomeadamente, descrever a definição da competência, definir os indicadores comportamentais, descrever os níveis de proficiência, preparar a proposta e solicitar a respetiva validação.

Para se proceder à definição das competências e respetivos indicadores comportamentais, recorreu-se novamente ao dicionário de competências de Camara (2017) do qual se elaborou a proposta mencionada no anexo 8 para pré aprovação junto da diretora RH.

Relativamente aos níveis de proficiência, conforme revisão da literatura, optou-se por 5 níveis a saber:

- Nível 1 - Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função (em termos numéricos: até 74%);
- Nível 2 - Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função (em termos numéricos: 75% a 94%);
- Nível 3 - Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência (em termos numéricos: 95% a 104%);
- Nível 4 - Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais,

revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função (em termos numéricos: 105% a 119%);

- Nível 5 - Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função (em termos numéricos: mais de 120%);

Depois de pré validado pela diretora de RH (anexo 8), a proposta foi apresentada para aprovação junto do Conselho de Administração e junto do Administrador com o pelouro do Retalho Automóvel em Portugal. Ambas as propostas, depois de revistas, foram aprovadas conforme ata em anexo 9.

4.2 – Implementação do âmbito estratégico 2 - Definição dos perfis de competência e respetivos níveis de exigência por função/família funcional

4.2.1 Objetivo estratégico - Definição do perfil de competências por função/família funcional (2.1)

Com vista à concretização do objetivo estratégico mencionado identificou-se um objetivo operacional, ou seja, definir o perfil das competências por função/família funcional (2.1.1).

Para operacionalização deste objetivo procedeu-se à elaboração de uma matriz que cruzasse as funções existentes no retalho automóvel, as competências transversais e específicas e as respetivas propostas do perfil de competências por função/família funcional.

O preenchimento da referida matriz teve como base toda a informação recolhida nas tarefas 1.1.1.2, 1.1.2.1 para as competências transversais, 1.2.1.2 e 1.2.1.3 para as competências específicas. A mesma encontra-se no anexo 10.

4.2.2 Objetivo estratégico - Definição do nível de exigência das competências por função/família funcional (2.2)

Para realização deste objetivo estratégico identificou-se um objetivo operacional, ou seja, definir o nível de exigência das competências por função/família funcional (2.2.1). Para

operacionalização utilizou-se como base de trabalho a matriz elaborada no objetivo estratégico anterior (2.1).

Para identificação/hierarquização dos níveis de exigência das competências por funções, o gestor do projeto deveria apresentar uma proposta com base no resultado da análise das atividades 1.1.1.2 (identificação da estratégia e os FCS's com a gestão de topo); 1.1.3.1 (seleção das competências coerentes com os FCS do GE); 1.2.1.2 (identificação das competências por função); e 1.2.1.3 (reunião com gestores funcionais para esclarecimento de dúvidas), como estas acabaram por não se desenvolverem, optou-se novamente pelo caminho crítico, ou seja, apresentar uma proposta, em colaboração com a diretora de RH, para posterior solicitação de aprovação junto da Administração.

A referida proposta encontra-se disponível no anexo 11 e a respetiva aprovação pela gestão de topo no anexo 12.

Capitulo V – Avaliação

Em setembro de 2018 foi realizada a avaliação do projeto e da sua implementação (março a setembro), tendo-se chegado às seguintes conclusões:

Tabela 9 - Avaliação do projeto

Objetivos Operacionais	Indicador verificável	Meios de verificação	Concretizado
1.1.1 Analisar a estratégia e os fatores críticos de sucesso (FCS) do GE	Lista aprovada com a identificação das competências transversais do GE	Documento de validação pela gestão topo; Lista com a identificação das competências transversais do GE	Lista com a identificação das competências transversais do GE: ver anexo 2 e 3
1.1.2 Enumerar os comportamentos profissionais coerentes com o resultado da análise da estratégia e dos FCS do GE			
1.1.3 Identificar as competências transversais requeridas pela estratégia			
1.2.1 Identificar as competências específicas por função no retalho automóvel	Lista aprovada com a identificação das competências específicas do Retalho Automóvel	Documento de validação pelos gestores funcionais/diretores gerais; Lista com a identificação das competências específicas do GE	Lista com a identificação das competências específicas do GE: ver anexo 6 e 7
1.3.1 Definir as competências transversais	Lista aprovada com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência	Documento de validação pela gestão topo; Lista com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência	Lista com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência: ver anexo 8 e 9
1.3.2 Definir as competências específicas	Lista aprovada com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência	Documento de validação gestores funcionais/diretores gerais; Lista com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência	Lista com a definição das competências, indicadores comportamentais e níveis de proficiência: ver anexo 8 e 9
2.1.1 Definir o perfil das competências por função/família funcional	Lista aprovada com os perfis de competências por função/família funcional	Documento de validação pela gestão topo; Lista com os perfis de competências por função/família funcional	Lista com os perfis de competências por função/família funcional: ver anexo 10 e 12
2.1.2 Definir o nível de exigência das competências por função/família funcional	Lista aprovada com os níveis de exigência das competências por função/família funcional	Documento de validação pela gestão topo; Lista com os níveis de exigência das competências por função/família funcional	Lista com os níveis de exigência das competências por função/família funcional: ver anexo 12

Conforme se verifica, pode-se concluir que todos os objetivos operacionais foram alcançados, ainda que, em alguns casos se tenha recorrido aos caminhos críticos. Como os objetivos operacionais foram alcançados, por inerência, conclui-se que foram atingidos os objetivos estratégicos.

5.1 – Avaliação global do projeto

Com a obtenção do sucesso em todos os objetivos operacionais e por inerência nos objetivos estratégicos, pode-se concluir que se atingiu a finalidade do projeto, ou seja, a atualização do modelo de competências (transversais – GE e específicas – retalho automóvel) que potencie o alinhamento dos processos de RH com os objetivos da organização.

Ainda assim, vários desafios se colocaram ao longo do caminho percorrido, nomeadamente a dificuldade de conciliação de agendas com algumas pessoas chave para o sucesso do projeto, situações estas que foram contornadas através dos caminhos alternativos (críticos) previstos.

De destacar que já se encontra em utilização, em alguns processos de RH, os inputs do presente projeto, nomeadamente, na atualização da descrição e análise de funções.

Encontra-se também em processo de análise (com os referidos inputs), a reformulação do processo de avaliação de desempenho e compensação e benefícios, processos estes com forte impacto na dinâmica da organização. Talvez seja este o melhor indicador do sucesso do presente projeto.

Capitulo VI – Conclusão

O desenvolvimento do presente projeto, ainda que informalmente, iniciou-se em 2017 através de uma reunião na direção de RH do qual se detetou como potencialidade a necessidade em se rever o modelo de competências refletindo os níveis de proficiência e perfis de competência do Grupo Entrepasto. Mais proeminente se tornou esta potencialidade aquando da apresentação do relatório de auditoria ao sistema de desempenho e remuneração variável elaborado pela consultora externa.

Vários desafios se colocaram ao longo do tempo, nomeadamente a dificuldade de conciliação de agendas com algumas pessoas chave, situações estas que acabaram por serem contornadas através dos caminhos alternativos (críticos) previstos. Ainda assim, e apesar das dificuldades/limitações que foram surgindo ao longo do tempo, com a obtenção do sucesso em todos os objetivos operacionais e por inerência nos objetivos estratégicos, pode-se concluir que se atingiu a finalidade do projeto, ou seja, a atualização do modelo de competências (transversais – GE e específicas – retalho automóvel) que potencie o alinhamento dos processos de RH com os objetivos da organização.

Não existem dúvidas das mais valias que a metodologia desenvolvida irá aportar no desenvolvimento da organização, aliás, conforme já referido, a descrição e análise de funções encontra-se em processo de atualização incluindo já os inputs do presente projeto, bem como, o facto de também se encontrar em análise a reformulação de outros dois processos de RH, nomeadamente, o processo de avaliação de desempenho e o processo de compensação e benefícios, processos estes com forte impacto na dinâmica da organização.

Em termos de sugestão para o futuro entende-se que deveria ser continuada a linha orientadora deste projeto utilizando a metodologia aqui adotada, replicando-a nas restantes áreas de negócio do GE, em Portugal, ou até mesmo nas outras geografias onde se encontra implantado.

Desta forma, espera-se que este projeto possa ser um contributo determinante para que o GE disponha de uma ferramenta para a gestão de RH que consiga dotar a estrutura organizacional de colaboradores mais habilitados e eficientes a atingir os objetivos estratégicos definidos na sua missão e na sua visão de futuro.

Referências Bibliográficas

- Armstrong, M., & Taylor, W. S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Asame, M., & Wakrim, M. (2017). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Springer Science+Business Media*.
- Benayoune, A. (2017). Competency-based frameworks: the benefits and the challenges. *Proceedings of ISER 65th International Conference, Singapore*, 14-19.
- Brandão, H. P., & Babry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 179-194.
- Camara, P. (2017). *Dicionário de Competências*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 7.ª Edição*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Campion, M., Fink, A., Ruggeberg, B., Carr, L., Phillips, G., & Odman, r. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 225-262.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Choudhary, M., Sharma, D., & Mahalawat, D. (2013). Competency Mapping: An Effective Tool For HRM. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 64-66.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 51-64.
- DRH Grupo Entrepósito. (2017). Indicadores de Gestão RH.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2000). *The competency toolkit - volume I*. Amherst - Maryland: HRD Press.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2000). *The competency toolkit - volume II*. Amherst - Maryland: HRD Press.
- Dubois, D., Rothwell, W., Stern, D. J., & Kemp, L. (2004). *Competency-Based Human Resource Management (First Edition)*. Mountain View, California, United States of America: Davies-Black Publishing.
- Epley, H., Ferrari, T., & Cochran, G. (2017). Development of a competency model for a state 4-H camp counselor program. *Journal of Park and recreation Administration*, 51-73.
- Grupo Entrepósito. (Outubro de 2017). Manual de Acolhimento - Portugal.
- Hollmann, J., & Elliott, B. (2006). Core Competencies, Expectations and Career Path for an Estimating Professional. *AACE International Transactions*, DEV.01.1-DEV.01.7.
- <http://www.grupoentrepосто.pt/pt/sobre-nos>. (11 de 12 de 2017). Obtido de [www.grupoentrepосто.pt](http://www.grupoentrepосто.pt/pt/sobre-nos): <http://www.grupoentrepосто.pt/pt/sobre-nos>

- Janani, & Gomathi, S. (2015). Formulating and implementing competency modelling, profiling and mapping at Private Limited, Ranipet, Vellore . *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 23-31.
- Kaur, J., & Kumar, V. (2013). Competency mapping: a gap analysis. *International Journal of Education and Research*, 1-9.
- Kessler, R., & Strasburg, L. (2005). *Competency-based resumes : how to bring your resume to the top of the pile*. New York: The Career Press, Inc.
- Naqvi, F. (2009). Competency mapping and managing talent. *The Icfaiian Journal of Management Research*, 85-94.
- PAHRODF. (2014). *A guidebook on competency modelling and profiling*. Austrália: Philippines Australia Human Resource and Organisational Development Facility.
- Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. Third edition*. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Selvan, P. (2016). Competency mapping: the need of the hour & a strategic tool for higher efficiency. *International Conference on Electrical, Electronics, and Optimization Techiques (ICEEOT)*, 4810-4815.
- Srividya, N., & Basu, R. (2015). Competency Mapping - Correctional Officers. *SCMS Journal o f Indian Management*, 88-96.
- Uddin, M., Tanchi, K. R., & Alam, M. (2012). Competency mapping: a tool for HR excellence. *European Journal of Business and Management*, 90-98.
- Wasalwar, N. (2011). Competency mapping - a successful business strategy in the global scenario. *Chronicle of the Neville Wadia Institute of Management Studies and Research*, 92-100.
- Workitect, I. (2014). Obtido de www.workitect.com: <http://www.workitect.com/>
- Yuvaraj, R. (2011). Competency mapping - a drive for indian industries. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 1-7.

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista

Consentimento Informado

Identificação dos objetivos organizacionais/estratégia do GE e respetivos fatores críticos de sucesso

Autor: Nuno Ribeiro (e-mail: nribeiro@entrepasto.pt)

Docente orientador: Dr. Rui Soares

A atual investigação, subordinada ao tema *Identificação dos objetivos organizacionais / estratégia do Grupo Entrepasto e respetivos fatores críticos de sucesso*, cujo principal objetivo é conhecer as competências transversais do Grupo Entrepasto, insere-se no âmbito do Projeto de Intervenção intitulado “Mapeamento das competências transversais (GE) e específicas (retalho automóvel)”, do Mestrado Gestão e Desenvolvimento de RH.

Pretendemos contribuir para uma melhor compreensão sobre o tema, sendo necessário para tal, a participação, neste estudo, do Conselho de Administração do GE. É por isso que a sua colaboração é fundamental.

A participação, que consistirá em responder a uma entrevista, será voluntária, pelo que poderá interromper a qualquer momento e retirar-se do estudo.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos, é desejável proceder à gravação desta entrevista, a qual será destruída após a conclusão do estudo. Acresce ainda que toda a informação recolhida será objeto de confidencialidade e anonimato. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco, nem qualquer contrapartida financeira.

Obrigado pela sua Colaboração.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pelas pessoas que acima são mencionadas. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Nome: _____

Assinatura: _____ Data:/..... /

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 1 PÁGINA E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA O/A INVESTIGADOR/A, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE

Guião de Entrevista

Parte I - Dados demográficos

Qual a sua idade?

Há quanto tempo desempenha a função?

Parte II – Objetivos organizacionais/estratégia e respetivos fatores críticos de sucesso

- Qual a missão, visão e valores do GE?
- Qual a estratégia definida a curto, médio e longo prazo do GE?
- O que o GE espera alcançar com a estratégia definida?
- Quais os fatores críticos para o sucesso do GE?
- Quais são os principais impulsionadores do sucesso?
- Quais as competências que os colaboradores devem possuir/necessitam de demonstrar para alcançar essas metas e objetivos?
- Pode indicar exemplos de comportamentos em que se manifestam as competências identificadas?
- Considera que existem algumas competências que não estão presentes, e que podiam ser desenvolvidas? Se sim quais?

Anexo 2 – Ata - Proposta com identificação competências transversais do GE

Data: 27.06.2018 (4ªf)

Hora de início da reunião: 10h30

Local: Entrepasto Serviços – Av. Dr. Francisco Luís Gomes, 1, 3º piso, fração 7, 1800-177 Lisboa

Participantes:

Manuela S. Correia (MSC)

Nuno Ribeiro (NR)

Agenda de trabalhos:

1 – Proposta com identificação competências transversais do GE

Manuela Correia:

MSC informou NR que devido a dificuldades de agenda por parte do Conselho de Administração (CA), a realização da entrevista com vista à identificação dos objetivos organizacionais /estratégia do GE e respetivos fatores críticos de sucesso irá arrastar-se no tempo sem data prevista para a sua realização, tendo o mesmo (CA) sugerido que lhes seja apresentado um draft com a identificação das competências transversais com base na informação institucional existente, bem como, na experiência e conhecimento do GE por parte da MSC.

Nuno Ribeiro:

A sugestão foi prontamente aceite por NR, iniciando-se imediatamente e em conjunto (NR + MSC) a análise da Missão, Visão e Valores do GE disponível na página de internet do GE, análise do Código de Conduto e Ética disponível no Manual de Acolhimento, outros documentos internos e com base no know-how e experiência da MSC.

Em comum acordo chegou-se às seguintes sugestões de competências transversais (“o que nos define como organização”):

- Identificação com a empresa/Grupo;
- Orientação para o êxito;
- Trabalho em equipa;
- Iniciativa/disponibilidade/flexibilidade (carece de aprofundamento sobre qual optar);
- Integridade.

Manuela Correia:

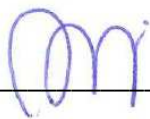
MSC comprometeu-se em apresentar junto do CA as conclusões obtidas solicitando revisão e validação.

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião.

Reunião concluída às 12:00

Os participantes:

Manuela S. Correia



Nuno Ribeiro



Anexo 3 – Ata - Aprovação competências transversais do GE

Data: 29.06.2018 (6ªf)

Hora de início da reunião: 14h30

Local: Entrepasto Serviços – Av. Dr. Francisco Luís Gomes, 1, 3º piso, fração 7, 1800-177 Lisboa

Participantes:

Manuela S. Correia (MSC)

Nuno Ribeiro (NR)

Agenda de trabalhos:

1 – Aprovação competências transversais do GE

Manuela Correia:

MSC informou NR que, após reunião com o Conselho de Administração, estes reviram a proposta apresentada tendo aprovado como competências transversais do GE a saber:

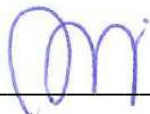
- Identificação com a empresa/Grupo
- Orientação para o cliente;
- Disponibilidade (motivação para o trabalho);
- Integridade.

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião.

Reunião concluída às 14:45

Os participantes:

Manuela S. Correia



Nuno Ribeiro



Anexo 4 – Funções Retalho Automóvel

Função	
Descrição	Nível
Administrador	1
Diretor Geral	2
Gestor Unidade Negócio	3
Gestor Após Venda	3
Gestor Assistência	3
Gestor Colisão	3
Gestor Peças	3
Gestor Vendas	3
Chefe Equipa	4
Técnico Marketing	5
Técnico Qualidade	5
Assessor Serviço	6
Assistente Administrativo	6
Bate Chapas	6
Caixeiro	6
Eletromecânico	6
Gestor Processo Colisão	6
Mecânico	6
Pintor	6
Processador de Garantias	6
Rececionista/telefonista	6
Secretário Comercial	6
Técnico Comercial	6
Lavador	7
Preparador Viaturas	7
Estagiário	8

Anexo 5 – Ata - Seleção dos gestores funcionais a consultar para a identificação das competências específicas por função

Data: 04.07.2018 (4ªf)

Hora de início da reunião: 10h30

Local: Entrepasto Serviços – Av. Dr. Francisco Luís Gomes, 1, 3º piso, fração 7, 1800-177 Lisboa

Participantes:

Manuela S. Correia (MSC)

Nuno Ribeiro (NR)

Agenda de trabalhos:

1 – Seleção dos gestores funcionais a consultar para a identificação das competências específicas por função

Manuela Correia:

MSC informou que devido à dimensão da estrutura e limitações de tempo (período de férias) vai ser de difícil solicitar a colaboração dos gestores funcionais na identificação das competências específicas do Retalho Automóvel, sugerindo utilizar-se a mesma estratégia já usada para a identificação das competências transversais, ou seja, pré-elaborar um conjunto de competências por função com base nas informações disponíveis.

Nuno Ribeiro:

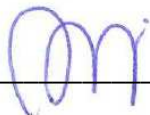
NR concordou com a sugestão, solicitando marcação de nova reunião após compilação das competências junto de diversas fontes de informação, nomeadamente, descrição de funções, anúncios de recrutamento e seleção e outras informações de gestão junto das marcas.

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião ficando já agendada nova reunião para dia 11 de julho pelas 10:30.

Reunião concluída às 11:00

Os participantes:

Manuela S. Correia



Nuno Ribeiro



**Anexo 6 – Ata - Proposta com as competências específicas do Retalho Automóvel
por função**

Data: 11.07.2018 (4ªf)**Hora de início da reunião:** 10h30**Local:** Entrepasto Serviços – Av. Dr. Francisco Luís Gomes, 1, 3º piso, fração 7, 1800-177 Lisboa**Participantes:**

Manuela S. Correia (MSC)

Nuno Ribeiro (NR)

Agenda de trabalhos:**1 – Proposta com as competências específicas do Retalho Automóvel por função****Nuno Ribeiro:**

Conforme acordado na reunião anterior realizada no dia 04/07/2018, NR apresentou junto de MSC levantamento das competências identificadas com base no dicionário de competências, na análise das descrições de funções, anúncios de recrutamento e seleção e outras informações de gestão junto das marcas:

Diretor Geral

Adaptabilidade
Alinhamento e direção para os objetivos
Ambição
Análise
Capacidade de coordenação
Capacidade de negociação
Compreensão da gestão
Comunicação
Conhecimento do negócio
Desenvolvimento de colaboradores
Gerir a mudança
Liderança
Organização e Gestão do Tempo
Planeamento e organização
Relacionamento interpessoal
Rigor
Tolerância ao stresse
Tomada de Decisão
Trabalho em equipa

Gestor Unidade de Negócio

Adaptabilidade
Alinhamento e direção para os objetivos
Ambição
Análise
Capacidade de coordenação
Capacidade de negociação
Compreensão da gestão
Comunicação
Conhecimento do negócio
Desenvolvimento de colaboradores
Gerir a mudança
Liderança
Organização e Gestão do Tempo
Planeamento e organização
Relacionamento interpessoal
Rigor
Tolerância ao stresse
Tomada de Decisão
Trabalho em equipa

Gestor Após Venda

Adaptabilidade
Alinhamento e direção para os objetivos
Ambição
Análise
Capacidade de coordenação
Capacidade de negociação
Compreensão da gestão
Comunicação
Desenvolvimento de colaboradores
Gerir a mudança
Iniciativa
Liderança
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para o cliente
Planeamento e organização
Relacionamento interpessoal
Rigor
Tolerância ao stresse
Tomada de Decisão
Trabalho em equipa

Gestor Assistência

Adaptabilidade
Ambição
Análise
Capacidade de coordenação

Gestor Colisão

Adaptabilidade
Ambição
Análise
Capacidade de coordenação

Gestor de Peças

Adaptabilidade
Ambição
Análise
Capacidade de coordenação

Capacidade de negociação	Capacidade de negociação	Capacidade de negociação
Comunicação	Comunicação	Comunicação
Desenvolvimento de colaboradores	Desenvolvimento de colaboradores	Desenvolvimento de colaboradores
Gerir a mudança	Gerir a mudança	Gerir a mudança
Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa
Liderança	Liderança	Liderança
Organização e Gestão do Tempo	Organização e Gestão do Tempo	Organização e Gestão do Tempo
Orientação para o cliente	Orientação para o cliente	Orientação para o cliente
Orientação para os resultados	Orientação para os resultados	Orientação para os resultados
Planeamento e organização	Planeamento e organização	Planeamento e organização
Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
Rigor	Rigor	Rigor
Tolerância ao stresse	Tolerância ao stresse	Tolerância ao stresse
Tomada de Decisão	Tomada de Decisão	Tomada de Decisão
Trabalho em equipa	Trabalho em equipa	Trabalho em equipa

Gestor vendas/coordenador equipas

Adaptabilidade
Ambição
Capacidade de coordenação
Capacidade de negociação
Comunicação
Desenvolvimento de colaboradores
Gerir a mudança
Iniciativa
Liderança
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para o cliente
Orientação para os resultados
Planeamento e organização
Relacionamento interpessoal
Tolerância ao stresse
Trabalho em equipa

Técnico Marketing

Adaptabilidade
Capacidade de Análise e decisão
Capacidade de coordenação
Comunicação
Criatividade
Gerir a mudança
Iniciativa
Inovação
Capacidade de negociação
Organização e Gestão do Tempo
Planeamento e organização
Relacionamento interpessoal

Técnico Qualidade

Adaptabilidade
Análise
Capacidade de aprendizagem
Capacidade de coordenação
Capacidade de negociação
Comunicação
Desenvolvimento de colaboradores
Gerir a mudança
Inovação
Liderança
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para os resultados
Planeamento e organização
Tolerância ao stresse
Tomada de Decisão
Trabalho em equipa

Assessor Serviço

Comunicação (Oral)
Capacidade de negociação
Escuta ativa
Liderança
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para o cliente
Orientação para os resultados
Planeamento e organização

Assistente administrativo

Análise de problemas
Atenção aos detalhes
Comunicação
Organização e Gestão do Tempo
Planeamento e organização
Relacionamento interpessoal
Rigor e organização no trabalho

Bate Chapas

Análise
Capacidade aprendizagem
Operações de carroçaria ligeira
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para os resultados
Reestruturação total ou parcialmente da carroçaria de um veículo
Trabalho em equipa

Relacionamento interpessoal
Rigor
Tolerância ao stresse
Trabalho em equipa

Caixeiro

Capacidade aprendizagem
Comunicação (Oral)

Iniciativa
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para o cliente
Orientação para os resultados
Trabalho em equipa

Eletromecânico

Análise
Capacidade aprendizagem
Intervenção sobre os sistemas e equipamentos complexos
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para os resultados
Trabalho em equipa

Gestor processo colisão

Capacidade de negociação
Comunicação (Oral)

Gerir Prioridades
Liderança
Organização
Orientação para os resultados
Relacionamento interpessoal
Rigor e organização no trabalho
Trabalho em equipa

Mecânico

Análise
Capacidade aprendizagem
Mecânica simples
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para os resultados
Trabalho em equipa

Pintor

Análise
Capacidade aprendizagem
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para os resultados
Pintar automóveis
Trabalho em equipa

Processador de garantias

Atenção aos detalhes
Comunicação
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para os resultados
Planeamento e organização
Relacionamento interpessoal
Rigor e organização no trabalho
Trabalho em equipa

Rececionista/telefonista

Análise
Comunicação (Oral)
Iniciativa
Orientação para o cliente
Planeamento e organização
Trabalho em equipa

Secretário comercial

Ambição
Análise
Atenção aos detalhes
Capacidade aprendizagem
Comunicação
Gerir a mudança
Organização
Organização e Gestão do Tempo
Planeamento e organização
Relacionamento interpessoal
Tenacidade
Tolerância ao stresse
Trabalho em equipa

Técnico comercial

Ambição
Argumentação
Comunicação (Oral)
Empatia
Escuta Ativa
Gerir Conflitos
Iniciativa
Negociação
Organização e gestão do tempo
Orientação para o cliente
Orientação para os resultados
Persistência
Persuasão
Planeamento e organização
Proatividade

Relacionamento interpessoal
Resiliência
Resistência ao fracasso
Sentido de responsabilidade
Tolerância ao stresse

Lavador

Capacidade aprendizagem
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para os resultados
Rigor
Trabalho em equipa

Preparador de Viaturas

Capacidade aprendizagem
Organização e Gestão do Tempo
Orientação para os resultados
Rigor
Trabalho em equipa

Estagiário

Capacidade aprendizagem
Relacionamento interpessoal
Trabalho em equipa

Manuela Correia:

Após análise, MSC procedeu à seleção das seguintes competências:

Diretor Geral:

- Compreensão da gestão;
- Conhecimento do negócio;
- Liderança;
- Tomada de decisão;
- Orientação para objetivos e resultados

Gestor Unidade Negócio:

- Compreensão da gestão;
- Conhecimento do negócio;
- Liderança;
- Tomada de decisão;
- Orientação para objetivos e resultados

Gestor Após Venda:

- Capacidade de coordenação;
- Liderança;
- Tomada de decisão;
- Orientação para objetivos e resultados

Gestor Assistência:

- Capacidade de coordenação;
- Liderança;
- Tomada de decisão;
- Orientação para objetivos e resultados

Gestor Colisão:

- Capacidade de coordenação;
- Liderança;
- Tomada de decisão;
- Orientação para objetivos e resultados

Gestor Peças:

- Capacidade de coordenação;
- Liderança;
- Tomada de decisão;
- Orientação para objetivos e resultados

Gestor Vendas/Chefe Equipa:

- Capacidade de coordenação;
- Liderança;
- Tomada de decisão;
- Orientação para objetivos e resultados

Técnico Marketing:

- Comunicação;
- Iniciativa;
- Inovação;
- Planeamento e organização;
- Relacionamento interpessoal;

Técnico Qualidade:

- Comunicação;
- Orientação para os resultados;
- Planeamento e organização;
- Relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipa;

Assessor Serviço:

- Comunicação (oral);
- Escuta ativa;
- Planeamento e organização;
- Relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipa;

Assistente administrativo:

- Atenção aos detalhes;
- Planeamento e organização;
- Rigor e organização no trabalho;

Bate chapas:

- Capacidade de aprendizagem;
- Orientação para os resultados;
- Trabalho em equipa;

Caixeiro:

- Capacidade de aprendizagem;
- Comunicação (oral);
- Orientação para os resultados;
- Trabalho em equipa;

Eletromecânico:

- Capacidade de aprendizagem;
- Orientação para os resultados;
- Trabalho em equipa;

Gestor processo colisão:

- Capacidade de negociação;
- Comunicação (oral);
- Orientação para os resultados;
- Rigor e organização no trabalho;
- Trabalho em equipa

Mecânico:

- Capacidade de aprendizagem;
- Orientação para os resultados;
- Trabalho em equipa;

Pintor:

- Capacidade de aprendizagem;
- Orientação para os resultados;
- Trabalho em equipa;

Processador de garantias:

- Atenção aos detalhes;
- Orientação para os resultados;
- Rigor e organização no trabalho;

Rececionista/telefonista:

- Comunicação (oral);
- Trabalho em equipa;

Secretário comercial:

- Atenção aos detalhes;
- Capacidade de aprendizagem;
- Comunicação;

- Planeamento e organização;
- Relacionamento interpessoal;

Técnico comercial:

- Argumentação;
- Escuta ativa;
- Negociação;
- Orientação para os resultados;
- Resiliência;

Lavador:

- Orientação para os resultados;
- Trabalho em equipa;

Preparador de viaturas:

- Capacidade de aprendizagem;
- Orientação para os resultados;
- Trabalho em equipa;

Estagiário:

- Capacidade de aprendizagem;
- Orientação para os resultados;
- Trabalho em equipa;

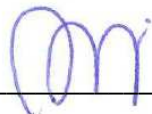
MSC comprometeu-se a apresentar as mesmas para revisão e validação junto do Administrador com o pelouro do retalho automóvel.

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião.

Reunião concluída às 12:30

Os participantes:

Manuela S. Correia



Nuno Ribeiro



Anexo 7 – Ata - Aprovação das competências específicas do Retalho Automóvel por função

Data: 13.07.2018 (6ªf)**Hora de início da reunião:** 10h30**Local:** Entrepasto Serviços – Av. Dr. Francisco Luís Gomes, 1, 3º piso, fração 7, 1800-177 Lisboa**Participantes:**

Manuela S. Correia (MSC)

Nuno Ribeiro (NR)

Agenda de trabalhos:**1 – Aprovação das competências específicas do Retalho Automóvel por função****Manuela S. Correia:**

MSC convocou NR para informar que, depois de reunião com o Administrador com o pelouro da gestão do Retalho Automóvel em Portugal, o Eng.º Nuno Matos, a proposta apresentada foi revista tendo sido validadas as seguintes competências específicas:

Função:	Competências:
<ul style="list-style-type: none">• Diretor Geral;• Gestor Unidade Negócio;	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento e direção para os objetivos;• Compreensão da gestão;• Liderança;• Planeamento e organização;• Tomada de decisão;
<ul style="list-style-type: none">• Gestor Após Venda;	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento e direção para os objetivos;• Capacidade de coordenação;• Liderança;• Planeamento e organização;• Tomada de decisão;
<ul style="list-style-type: none">• Gestor Assistência;• Gestor Colisão;	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento e direção para os objetivos;• Capacidade de coordenação;• Liderança;• Tomada de decisão;
<ul style="list-style-type: none">• Gestor Peças;	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento e direção para os objetivos;• Capacidade de coordenação;• Orientação para os resultados;• Planeamento e organização;• Tomada de decisão;
<ul style="list-style-type: none">• Gestor Vendas;• Chefe Equipa;	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento e direção para os objetivos;• Capacidade de coordenação;• Capacidade de negociação;• Liderança;• Orientação para os resultados;

	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão;
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Marketing; 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise; • Capacidade de negociação; • Iniciativa; • Inovação; • Planeamento e organização;
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Gerir a mudança; • Liderança; • Orientação para os resultados; • Planeamento e organização;
<ul style="list-style-type: none"> • Assessor Serviço; 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação (oral); • Planeamento e organização; • Relacionamento interpessoal; • Trabalho em equipa;
<ul style="list-style-type: none"> • Assistente Administrativo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção aos detalhes; • Planeamento e organização; • Rigor e organização no trabalho;
<ul style="list-style-type: none"> • Bate Chapas; • Eletromecânico; • Mecânico; • Pintor; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de aprendizagem; • Orientação para os resultados; • Rigor; • Trabalho em equipa;
<ul style="list-style-type: none"> • Caixeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de aprendizagem; • Comunicação (oral); • Orientação para os resultados; • Trabalho em equipa;
<ul style="list-style-type: none"> • Gestor Processo Colisão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de negociação; • Comunicação (oral); • Orientação para os resultados; • Rigor e organização no trabalho; • Trabalho em equipa;
<ul style="list-style-type: none"> • Processador garantias 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção aos detalhes; • Orientação para os resultados; • Rigor e organização no trabalho;
<ul style="list-style-type: none"> • Rececionista/telefonista 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação (oral); • Trabalho em equipa;

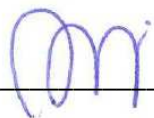
<ul style="list-style-type: none">• Secretário Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Atenção aos detalhes;• Capacidade de aprendizagem;• Comunicação;• Planeamento e organização;• Relacionamento interpessoal;• Trabalho em equipa;
<ul style="list-style-type: none">• Técnico Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Argumentação;• Capacidade de negociação;• Escuta ativa;• Orientação para os resultados;• Resiliência;
<ul style="list-style-type: none">• Lavador• Preparador de viaturas	<ul style="list-style-type: none">• Orientação para os resultados;• Rigor;• Trabalho em equipa;
<ul style="list-style-type: none">• Estagiário	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de aprendizagem;• Trabalho em equipa;

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião.

Reunião concluída às 11:30

Os participantes:

Manuela S. Correia



Nuno Ribeiro



Anexo 8 – Ata - Proposta de definição das competências transversais e específicas, indicadores comportamentais e níveis proficiência

Data: 31.07.2018 (3ªf)

Hora de início da reunião: 10h30

Local: Entrepósito Serviços – Av. Dr. Francisco Luís Gomes, 1, 3º piso, fração 7, 1800-177 Lisboa

Participantes:

Manuela S. Correia (MSC)

Nuno Ribeiro (NR)

Agenda de trabalhos:

1 – Apresentação de proposta de definição das competências transversais e específicas, indicadores comportamentais e níveis proficiência:

Nuno Ribeiro:

NR procedeu à apresentação junto de MSC as propostas para definição das competências transversais e específicas, respetivos indicadores comportamentais e níveis de proficiência, propostas estas apenas à presente ata.

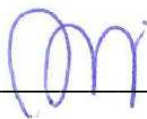
MSC manifestou o seu acordo quanto à proposta apresentada, comprometendo-se em solicitar a aprovação junto do Conselho de Administração relativamente às competências transversais, e aprovação junto do Administrador com o pelouro do Retalho Automóvel para as competências específicas.

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião.

Reunião concluída às 13:00

Os participantes:

Manuela S. Correia



Nuno Ribeiro



COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS:

Competência:	Identificação com a empresa				
Definição:	Atua em favor da missão e dos objetivos da Empresa/Grupo. Toma decisões e ajusta as suas prioridades às necessidades da empresa. Cooperar com os demais na prossecução dos objetivos organizacionais, fomentando uma visão comum da organização. Atua publicamente de forma a adaptar-se à missão.				
Níveis de proficiência:	1]75%[Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%[Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%[Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Atua em favor da missão e dos objetivos da Empresa/Grupo				
	Toma decisões e ajusta as suas prioridades às necessidades da empresa				
	Coopera com os demais na prossecução dos objetivos organizacionais				
	Fomenta uma visão comum da organização				
	Atua publicamente de forma a adaptar-se à missão da empresa/organização				
Clarificação indicadores comportamentais	Não atua em favor da missão e dos objetivos da Empresa/Grupo	Apresente dificuldades em agir em favor da missão e dos objetivos da Empresa/Grupo	Atua em favor da missão e dos objetivos da Empresa/Grupo	É um defensor da missão e dos objetivos da Empresa/Grupo	É um exemplo a seguir na persecução da missão e dos objetivos da Empresa/Grupo
	Não toma decisões nem ajusta as suas prioridades às necessidades da empresa	Evita tomar decisões, apresentando alguma dificuldade em ajustar as suas prioridades às necessidades da empresa	Toma decisões e ajusta as suas prioridades às necessidades da empresa	Coloca o enfoque nas necessidades da empresa ajustando as suas prioridades pessoais a esta	Coloca sempre as necessidades da empresa em primeiro lugar ajustando as suas prioridades pessoais a esta
	Não coopera na prossecução dos objetivos organizacionais	Coopera, com alguma resistência, com os colegas na prossecução dos objetivos organizacionais	Coopera com os demais na prossecução dos objetivos organizacionais	Revela compromisso e entusiasmo com os demais sendo o primeiro a motivá-los na prossecução dos objetivos organizacionais	É um exemplo a seguir na coopera com os demais na prossecução dos objetivos organizacionais
	Não se revê na visão, missão e valores da organização	Ainda que se reveja na visão, missão e valores da organização, não fomenta uma visão comum de empresa/organização	Fomenta uma visão comum da organização		
	Não procura adaptar-se à missão da empresa/organização		Atua publicamente de forma a adaptar-se à missão da empresa/organização		

Competência:	Orientação para o cliente				
Definição:	Comprometido com as expectativas e necessidades do Cliente, garante um nível de serviço que vai ao seu encontro e as excede. Constrói relações positivas e de confiança com o Cliente. Mantém presentes os stakeholders na sua atuação. Desenvolvimento de uma atitude de compromisso com o cliente externo ou interno, adotando uma postura de resposta, escuta ativa, envolvimento, responsabilização e compromisso total, desenvolvendo com êxito negociações. Cria e defende padrões de excelência para o serviço a prestar aos clientes. Defende com entusiasmo a oferta de valor acrescentado ao cliente e atua em conformidade				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Constrói relações positivas e de confiança com o Cliente				
	Apresenta uma atitude de compromisso com o cliente externo ou interno, adotando uma postura de resposta, escuta ativa, envolvimento, responsabilização e compromisso total, desenvolvendo com êxito negociações				
	Investiga e analisa indicadores e variáveis externas que lhe permitem antecipar as expectativas futuras dos clientes				
	Compreende a perspetiva dos seus clientes, integrando-a na organização				
	Colabora com os seus clientes na identificação e desenvolvimento de soluções para as suas necessidades				
Clarificação indicadores comportamentais	Poucas vezes tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa	Normalmente tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa	Tem quase sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa	Tem sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa	Destaca-se pela sua capacidade de prestar consistentemente serviços que excedem as perspetivas dos clientes, tendo sempre presente e transmitindo aos colegas a criticidade da satisfação das necessidades dos clientes para o sucesso da empresa
	Frequentemente tem alguma dificuldade em entender quem são os seus clientes externos e internos	Consegue entender quem são alguns dos seus clientes externos e internos	Consegue entender quem são a maioria dos seus clientes externos e internos	Tem uma noção clara de quem são todos os seus clientes externos e internos	Tem uma noção clara de quem são todos os seus clientes externos e internos
	Tem dificuldade em compreender a perspetiva dos clientes, raramente a integrando na organização e realização das suas tarefas	Tem alguma dificuldade em compreender a perspetiva dos seus clientes, integrando-a algumas vezes na organização e realização das suas tarefas	Normalmente consegue compreender a perspetiva da maioria dos seus clientes, integrando-a frequentemente na organização e realização das suas tarefas	Compreende sempre a perspetiva da maioria dos seus clientes, raramente não a integrando na organização e realização das suas tarefas	Compreende sempre a perspetiva de todos os seus clientes, integrando-a permanentemente na organização e realização das suas tarefas
		Responde às solicitações do Cliente, desde que explícitas, embora nem sempre seja consistente.	Possui um conhecimento razoável dos seus clientes mais frequentes, algumas vezes adequando os serviços que presta às suas características e necessidades	Possui um conhecimento profundo da maioria dos seus clientes, adequando quase sempre os serviços que presta às suas necessidades	Possui um conhecimento profundo de todos os seus clientes, adequando sempre os serviços que presta às suas características e necessidades

			Constrói e mantém relações positivas e de confiança com o cliente.	Disponibiliza-se para colaborar com alguns dos seus clientes na identificação e desenvolvimento de novas soluções para as suas necessidades	Colabora ativamente com os seus clientes na identificação e desenvolvimento de novas soluções para as suas necessidades
			Analisa as necessidades atuais do Cliente e desenvolve ações para ir ao encontro das expectativas não formuladas explicitamente.	Algumas vezes é capaz de sacrificar os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos clientes	Frequentemente é capaz de sacrificar os seus interesses pessoais para assegurar a satisfação dos clientes
			Canaliza energias e desenvolve medidas para exceder as expectativas do cliente, promovendo um serviço de elevada qualidade.	Identifica fatores críticos de valor acrescentado para o cliente, avalia a sua satisfação e age tendo em vista a prestação de um serviço excecional pela equipa.	Investiga e analisa indicadores e variáveis externas que lhe permitem antecipar as expectativas futuras dos clientes e adaptar a Organização de forma a estar permanentemente alinhada e atualizada face a estas expectativas.
				Cria proactivamente sinergias entre áreas com benefícios para o Cliente. Analisa os processos atuais e sugere alternativas para melhorar a qualidade do serviço.	Define e implementa novas estratégias de abordagem para aumentar o alinhamento com o Cliente.

Competência:	Disponibilidade (motivação para o trabalho)				
Definição:	Evidencia um elevado grau de satisfação com as atividades e responsabilidades inerentes à sua função. Demonstra identificação com o projeto de empresa e revela disponibilidade pessoal para prosseguir objetivos exigentes, sem olhar a esforços nem horários				
Níveis de proficiência:	1]75%[2 [75% 95%[3 [95% 105%[4 [105% 120%[5 [120%[
	Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Demonstra interesse e entusiasmo com as atividade e responsabilidades inerentes à função				
	Identifica-se com o projeto da empresa				
	Procura formas de facilitar e melhorar a execução do trabalho executado				
	Comprometimento e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho e alcance dos objetivos				
Clarificação indicadores comportamentais	Revela total desinteresse pelo trabalho	Normalmente manifesta interesse pelo trabalho	Revela interesse e entusiasmo pelo trabalho	Manifesta interesse e entusiasmo pelo trabalho, revelando compromisso com os objetivos	Tem interesse e entusiasmo pelo trabalho, revelando compromisso com os objetivos, superando as expectativas
	Não se preocupa com a melhoria dos procedimentos	Raramente procura alternativas aos procedimentos existentes	Procura formas de facilitar e melhorar a execução do trabalho	Procura ativamente formas de facilitar e melhorar a execução do trabalho	Procura ativamente formas de facilitar e melhorar a execução dos trabalhos, tornando-se mais expedito e eficiente
		Pontualmente manifesta compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho	Revela compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho e pelo alcance atempado dos objetivos definidos	Revela compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho, procurando sempre superar o esperado	Revela compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho, ultrapassando sempre o que é esperado de si
			Revela determinação no atingimento dos objetivos	Revela tenacidade no atingimento dos objetivos	Procura a melhoria continua

Competência:	Integridade				
Definição:	Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente. É franco e honesto. Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita. Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir erros.				
Níveis de proficiência:	1]75%[Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%[Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%[Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente.				
	Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita				
	Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir erros.				
Clarificação indicadores comportamentais	Em regra, é incapaz de comunicar as suas intenções, ideias e sentimentos de forma aberta e direta	Tem dificuldades em comunicar de forma aberta e direta as suas intenções, ideias e sentimentos.	Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente.	Comunica quase sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente.	Comunica sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente, mesmo em situações desfavoráveis.
	Raramente pratica o que diz	Ocasionalmente pratica o que diz	Geralmente pratica o que diz.	Pratica quase sempre aquilo que diz	Pratica sempre o que diz.
		Em situações que lhe são desfavoráveis, raramente defende aquilo em que acredita.	Geralmente defende aquilo em que acredita.	Defende sempre aquilo em que acredita	Defende sempre e com convicção aquilo em que acredita.
			Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para os corrigir.	Aceita ocasionalmente os seus erros e vulnerabilidades e toma ação para os corrigir.	Aceita sempre os seus erros e vulnerabilidades, é proactivo na sua correção.
					É honesto e franco para com os seus pares, colaboradores e superiores hierárquicos.
					É reconhecido como um modelo de comportamento a seguir.

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS:

Competência:	Alinhamento e direção para os objetivos				
Definição:	Formula e comunica um sentido de direção claro, ancorado na visão. Distribui tarefas e responsabilidades, alinhando e orientando a equipa para a concretização dos objetivos.				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Distribui tarefas e responsabilidades, alinhando e orientando a equipa para a concretização dos objetivos.				
	Assegura que a equipa partilha da visão, missão, políticas e objetivos da organização.				
	Comunica os resultados, comparando-os com as metas definidas.				
	Estabelece objetivos claros e desafiantes para a equipa.				
Clarificação indicadores comportamentais	Está pouco motivado para atingir os objetivos do seu trabalho.	Dá instruções e comunica, nos momentos previstos, a informação e as diretrizes veiculadas pela organização.	Partilha os objetivos finais e parcelares com a equipa, fornecendo orientação para as prioridades alinhadas com os objetivos finais. Comunica os resultados, comparando-os com as metas definidas.	Estabelece objetivos claros e desafiantes para a equipa. Responsabiliza as pessoas por desempenhos e resultados.	Assegura-se de que a equipa partilha da visão, missão, políticas e objetivos da organização.
	Não distribui tarefas nem responsabilidades pela equipa		Comunica os resultados, comparando-os com as metas definidas.		

Competência:	Análise				
Definição:	Capacidade de identificar um problema, decompô-lo nos seus principais elementos e estabelecer relações de causa-efeito entre eles, por forma a retirar conclusões lógicas e propor soluções adequadas. Analisa as relações entre as componentes distintas de um problema ou situação. Antecipa os possíveis obstáculos e planifica as etapas que se seguem.				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Demonstra capacidade em identificar, prever e resolver qualquer problema independentemente da sua complexidade				
	Consegue desenvolver modelos de análise para os problemas que identifica, sendo capaz de formular hipóteses e retirar as conclusões mais adequadas				
	Preocupa-se em testar a razoabilidade dos resultados das suas análises				
	É capaz de coordenar e conciliar múltiplas informações de diversas fontes, necessárias para a resolução de um problema				
Clarificação indicadores comportamentais	Normalmente é capaz de identificar problemas simples, embora tenha dificuldade em decompô-los nos seus principais elementos, poucas vezes sendo capaz de estabelecer relações de causa-efeito entre eles que lhe permitam retirar conclusões lógicas	É capaz de identificar quase todo o tipo de problemas simples	É capaz de identificar de forma clara todo o tipo de problemas simples e complexos	É capaz de identificar de forma clara todo o tipo de problemas simples e complexos e muitos problemas muito complexos	Destaca-se pela sua capacidade de identificar sempre claramente problemas de qualquer nível de complexidade
		Consegue decompor alguns dos problemas que identifica nos seus principais elementos e estabelecer relações de causa-efeito entre eles, sendo normalmente capaz de retirar conclusões lógicas e propor algumas soluções possíveis para esses problemas	Normalmente consegue decompor a maioria dos problemas que identifica nos seus principais elementos e estabelecer relações de causa-efeito entre eles, retirando conclusões lógicas e propondo algumas soluções possíveis, por vezes preocupando-se em testar a razoabilidade dos resultados das suas análises	Quase sempre consegue criar modelos e estruturas de análise para os problemas que identifica, sendo capaz de formular e comparar múltiplas hipóteses, por forma a retirar conclusões lógicas mais adequadas, quase sempre preocupando-se em testar a razoabilidade dos resultados das suas análises	Consegue criar e desenvolver sempre modelos e estruturas de análise para todos os problemas que identifica, sendo capaz de formular e comparar múltiplas hipóteses, por forma a retirar conclusões mais adequadas, preocupando-se sempre em testar a razoabilidade dos resultados das suas análises
		É capaz de reconhecer a informação adicional necessária para resolver alguns dos problemas que consegue decompor, embora poucas vezes consiga sugerir formas de o obter	É capaz de reconhecer a informação adicional necessária para resolver muitos dos problemas que consegue decompor, sugerindo algumas vezes formas de a obter	Normalmente é capaz de coordenar e conciliar múltiplas informações de diversas fontes e reconhecer a informação adicional necessária para resolver os problemas que consegue decompor, sugerindo quase sempre formas de a obter	É capaz de coordenar e conciliar sempre múltiplas informações de inúmeras fontes e reconhecer a informação adicional necessária para resolver os problemas de qualquer nível de complexidade e sugerir formas de a obter

Competência:	Argumentação				
Definição:	Capacidade para apresentar ideias e factos de uma forma convincente, conseguindo persuadir os outros de um determinado ponto de vista				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Boa capacidade de argumentação (postura e argumentos convincentes)				
	Apresenta argumentos sólidos, coerentes e bem fundamentados				
	Consegue envolver os interlocutores na busca da melhor solução				
	É perseverante, reagindo às contrariedades, sem desistir dos seus pontos de vista				
	Faz o acompanhamento dos assuntos				
Clarificação indicadores comportamentais	Apresenta unicamente os factos	Ocasionalmente, para além dos factos, apresenta argumentos que apontam para uma solução	Apresenta argumentos que influenciam a discussão	Tem grande capacidade de argumentação de de convencer terceiros	É extremamente convincente na postura e argumentos com que apresenta qualquer assunto
	Não procura obter compromissos de terceiros	Mostra disponibilidade para discutir os factos e obter consensos	Apresenta uma fundamentação para as suas propostas	Nunca apresenta uma proposta sem a fundamentar solidamente	Leva os outros a partilhar os seus pontos de vista
	Dá ordens aos outros sobre o que devem fazer, sem explicar porquê	Procura convencer os outros a aceitar o seu ponto de vista	Incorpora as ideias dos outros na solução	Mostra-se sempre disponível para escutar outros pontos de vista e, quando apropriado, os incorpora na solução	Está sempre muito bem preparado para discutir assuntos, com argumentos sólidos e coerentes
			Procura obter opiniões e concordância dos outros	Revela as suas expectativas e envolve as pessoas na discussão	Faz questão de dar aos outros a oportunidade de expor os seus pontos de vista
			Manifesta claramente as suas expectativas	É muito hábil na forma como lida com as objeções	Faz questão de incorporar sugestões de melhoria na solução
			Lida com objeções satisfatoriamente	raramente implementa uma decisão sem antes esgotar as possibilidades de a tornar consensual	É exemplar na forma como envolve todos os participantes na busca da melhor solução
			envolve as pessoas que quer convencer na discussão	Faz sempre o acompanhamento dos assuntos	As expectativas que tem são muito claras desde o início
			Procura estabelecer consensos		Procura sempre o consenso
		Faz o acompanhamento dos assuntos		Faz sempre o follow-up dos assuntos	

Competência:	Atenção ao detalhe				
Definição:	Capacidade para manipular corretamente os detalhes e normas associadas ao trabalho				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Capaz de manipular corretamente os detalhes e normas associadas ao trabalho				
	Cumprir sem qualquer dificuldade os processos de trabalho aplicáveis às suas atribuições, preparando e controlando o progresso das tarefas atribuídas.				
	Não negligenciar qualquer fase dos processos de trabalho, quaisquer que sejam as circunstâncias específicas em causa				
	Dedica a necessária atenção às questões de detalhe, produzindo o suporte necessário a uma fundamentação dos trabalhos a seu cargo e mantendo uma visão de conjunto relativamente aos temas em causa				
Clarificação indicadores comportamentais	Ignora frequentemente os processos de trabalho aplicáveis às suas atribuições, negligenciando nomeadamente a preparação das tarefas e o respetivo controlo na fase de implementação, não assegurando a qualidade dos trabalhos	Cumprir normalmente os processos de trabalho aplicáveis às suas atribuições, manifestando, no entanto, algumas dificuldades (nomeadamente durante a preparação das tarefas e/ou no respetivo controlo já na fase de implementação), nem sempre assegurando a qualidade desejada para o resultado final dos trabalhos	Cumprir na maioria das vezes os processos de trabalho aplicáveis às suas atribuições. Podendo manifestar ocasionalmente algumas dificuldades, mas assegurando, ainda assim, quase sempre a qualidade desejada para o resultado final dos trabalhos	Cumprir sempre, integralmente e sem dificuldades, os processos de trabalho aplicáveis às suas atribuições, assegurando ou superando sempre as expectativas relativas à qualidade final dos trabalhos	Cumprir sempre escrupulosamente e sem qualquer dificuldade os processos de trabalho aplicáveis às suas atribuições, preparando e controlando meticulosamente o progresso das tarefas atribuídas, superando sistematicamente as expectativas relativas à qualidade final dos trabalhos
	Tende muitas vezes a negligenciar fases dos processos de trabalho, mesmo em circunstâncias normais	Negligencia normalmente fases dos processos de trabalho quando confrontado com a ocorrência de dificuldades não antecipadas	Negligencia ocasionalmente fases dos processos de trabalho quando confrontado com a ocorrência de dificuldades não antecipadas	Quase nunca negligencia qualquer fase dos processos de trabalho, mesmo quando confrontado com a ocorrência de dificuldades não antecipadas ou na sequência da atribuição inesperada de novas tarefas	Nunca negligencia qualquer fase dos processos de trabalho sob pretexto algum, quaisquer que sejam as circunstâncias específicas em causa
	Raramente denota preocupação com as questões de detalhe, negligenciando habitualmente a produção do suporte necessário à sua fundamentação e comprometendo o sucesso dos trabalhos	Denota habitualmente alguma preocupação com as questões de detalhe, manifestando, no entanto, dificuldades consideráveis na produção do suporte necessário à sua fundamentação	Denota sistematicamente preocupação com as questões de detalhe, produzindo quase sempre um suporte adequado à sua fundamentação, mas podendo, no entanto, manifestar dificuldades em manter uma completa visão de conjunto relativamente aos temas em causa	Dedica na maioria das vezes a medida exata de atenção às questões de detalhe, produzindo sempre o suporte necessário à fundamentação sustentada dos trabalhos a seu cargo e mantendo sempre uma abrangente visão de conjunto relativamente aos temas em causa	Dedica sistematicamente a medida exata de atenção às questões de detalhe, produzindo sempre todo o suporte necessário a uma fundamentação irrefutável dos trabalhos a seu cargo e mantendo sempre uma completa visão de conjunto relativamente aos temas em causa

Competência:	Capacidade de Aprendizagem				
Definição:	Investiga e aplica conhecimento por sua iniciativa própria, enquadrando os problemas de forma abrangente e contextualizada. Tem facilidade em transpor as competências adquiridas para o seu contexto organizacional. Predisposição e capacidade de manter uma aprendizagem contínua no âmbito da respetiva atividade profissional.				
Níveis de proficiência:	1]75%[Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%[Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%[Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Procura ativamente oportunidades de aprendizagem no âmbito da sua atividade profissional e assimilando-as sem qualquer dificuldade				
	Procura ativamente oportunidades para a aplicação dos conhecimentos assimilados				
	Sugere às hierarquias as ações de formação mais adequadas para o desenvolvimento das suas competências				
Clarificação indicadores comportamentais	Raramente demonstra abertura à aquisição dos novos conhecimentos e não procura normalmente assimilar aqueles proporcionados no âmbito da sua atividade profissional	Demonstra normalmente algum grau de abertura à aquisição de novos conhecimentos	Procura por vezes retirar novos ensinamentos das tarefas desempenhadas no âmbito da sua atividade profissional, embora raramente os concretize na prática do dia a dia	Apresenta sempre uma predisposição considerável para a aprendizagem por sua própria iniciativa e assimila os novos conhecimentos com grande facilidade, procurando depois colocá-los em prática no âmbito da sua atividade profissional	Revela uma elevada proatividade, tomando por si próprio a iniciativa de procurar, sem qualquer apoio específico, novas oportunidades de aprendizagem no âmbito da sua atividade profissional, assimilando-as sem qualquer dificuldade
	Levanta frequentemente dificuldades quando proposto para ações de formação, acabando quase sempre por obter um aproveitamento reduzido	Revela frequentemente dificuldades em assimilar os ensinamentos proporcionados no âmbito da sua atividade profissional, embora possa procurar fazê-lo	Apresenta normalmente uma predisposição considerável para participar nas ações de formação para as quais é proposto, mas raramente assume uma atitude proativa na identificação das suas áreas mais carenciadas de formação	Apresenta-se sistematicamente predisposto a participar em ações de formação, propondo por vezes à respetiva hierarquia ações de formação concretas visando a supressão de lacunas em domínios profissionais específicos	Procura ativamente oportunidades de aplicação dos conhecimentos assimilados no âmbito da atividade profissional, colocando-os sistematicamente em prática
		Levanta por vezes reservas à participação em ações de formação	Obtém, na grande maioria das vezes, o nível de aproveitamento esperado nas ações de formação frequentadas, embora apresente frequentemente algumas dificuldades na aplicação prática dos ensinamentos adquiridos	Obtém sempre e chega a superar o nível de aproveitamento esperado nas ações de formação frequentadas, quase nunca apresentando dificuldades na aplicação prática dos ensinamentos adquiridos	Toma regularmente a iniciativa de sugerir às hierarquias as ações de formação mais adequadas ao desenvolvimento das suas competências no âmbito da atividade profissional desempenhada
		Nem sempre obtém o aproveitamento esperado quando participa em ações de formação	Identifica as competências e conhecimentos e preocupa-se em adquiri-los para realizar com sucesso as tarefas pelas quais é responsável.	Demonstra um genuíno interesse em poder alargar os horizontes e é proactivo na procura de projetos inovadores.	Aproveita da melhor maneira as oportunidades de formação disponibilizadas, assimilando plenamente os ensinamentos facultados.

		Procura apenas os conhecimentos que lhe permitem realizar as tarefas da sua responsabilidade.			Desafia-se ativa e consistentemente a si e aos outros a criar experiências e oportunidades de aprendizagem e aquisição de novas competências, em sintonia com o contexto e a envolvente.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Competência:	Capacidade de coordenação				
Definição:	Capacidade de coordenar os diversos tipos de recursos disponíveis no âmbito da execução de tarefas previamente definidas ou planejadas				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Capaz de coordenar diversos tipos de recursos disponíveis no âmbito da execução de tarefas previamente definidas ou planejadas				
	Coordena sem dificuldades e com total autonomia, múltiplas atividades simultâneas no âmbito de projetos de elevada complexidade, alocando sempre os recursos disponíveis às tarefas planejadas				
	Capaz de realçar da melhor forma os recursos disponíveis, tendo em conta qualquer alteração na prioridade das tarefas planejadas				
	Capaz de coordenar as tarefas atribuídas a entidades externas, verificando a conformidade com os processos instituídos e com o cumprimento de todos os objetivos previamente acordados				
Clarificação indicadores comportamentais	Revela muitas vezes dificuldades consideráveis em coordenar até mesmo tarefas mais simples (nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento e aplicação de critérios de alocação de recursos), requerendo sistematicamente apoio específico neste domínio	Consegue normalmente coordenar sequências simples de tarefas, embora revele habitualmente algumas dificuldades (nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento e aplicação de critérios de alocação de recursos), requerendo por vezes apoio específico neste domínio	Consegue normalmente a implementação de projetos simples, embora possa ocasionalmente revelar algumas dificuldades (nomeadamente no que diz respeito ao estabelecimento e aplicação de critérios de alocação de recursos) e chegar a requerer algum tipo de apoio específico neste domínio	Coordena quase sempre a implementação de projetos de elevada complexidade sem revelar quaisquer dificuldades, estabelecendo e aplicando critérios eficientes de alocação de recursos, sem requerer habitualmente apoio específico neste domínio	Coordena sistematicamente, sem dificuldades e com total autonomia, múltiplas atividades simultâneas no âmbito de projetos de elevada complexidade, alocando sempre os recursos disponíveis às tarefas planejadas de acordo com critérios de eficiência definidos com total objetividade
	Revela quase sempre dificuldades consideráveis no ajustamento da alocação dos recursos disponíveis em função do desenvolvimento das tarefas em curso	Revela normalmente algumas dificuldades no reajustamento da alocação dos recursos disponíveis em função do grau de desenvolvimento das tarefas em curso	Pode revelar ocasionalmente algumas dificuldades no reajustamento da alocação dos recursos disponíveis em função do grau de desenvolvimento das tarefas em curso	Demonstra quase sempre uma grande facilidade em ajustar dinamicamente a alocação dos recursos disponíveis face a alterações nas prioridades e à ocorrência de desvios nas tarefas em curso	Demonstra ser sistematicamente capaz de realçar da melhor forma os recursos disponíveis, tendo em conta qualquer alteração na prioridade das tarefas planejadas, bem como qualquer ocorrência de desvios face aos calendários previstos
	Revela quase sempre dificuldades consideráveis em coordenar a progressão de tarefas atribuídas a entidades externas à empresa	Revela normalmente algumas dificuldades em coordenar a progressão de tarefas atribuídas a entidades externas à empresa	Pode revelar ocasionalmente algumas dificuldades em coordenar a progressão de tarefas atribuídas a entidades externas à empresa	Demonstra quase sempre uma grande facilidade em coordenar a progressão de tarefas atribuídas a entidades externas à empresa, desde a conformidade dos processos ao cumprimento dos objetivos acordados	Demonstra sistematicamente ser capaz de coordenar as tarefas atribuídas a entidades externas, verificando a conformidade com os processos instituídos e com o cumprimento de todos os objetivos previamente acordados

Competência:	Capacidade de negociação				
Definição:	Procura estabelecer acordos com parceiros com que se relaciona. Negoceia de forma eficaz com clientes, fornecedores, organismos representativos e faz o acompanhamento dos processos de negociação				
Níveis de proficiência:	1 [75%]	2 [75% 95%]	3 [95% 105%]	4 [105% 120%]	5 [120%]
	Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Propõe soluções alternativas ao seu interlocutor				
	Adaptação dos gestos comerciais às solicitações dos clientes				
	Negoceia de forma eficaz com clientes, fornecedores, organismos representativos e faz o acompanhamento dos processos de negociação				
	Adapta-se com muita facilidade às características das pessoas e das situações em que tem de negociar				
	Separa as pessoas dos problemas				
Clarificação indicadores comportamentais	Tem alguma tendência para se concentrar apenas nos seus interesses se ser pouco flexível nas suas posições, o que frequentemente dificulta a obtenção de acordos com resultados positivos para ambas as partes	É capaz de estabelecer acordos relativos a questões simples que envolvam apenas duas partes, tentando alcançar resultados positivos para ambas as partes	É capaz de estabelecer acordos relativos a questões simples, que envolvam múltiplas partes, e complexas, que envolvam apenas duas partes, geralmente alcançando resultados positivos para quase todas as partes e estabelecendo relações de longo prazo com alguns dos seus parceiros	É capaz de negociar acordos relativos tanto a questões simples quanto complexas, que envolvam múltiplas partes, geralmente alcançando resultados positivos para todas as partes e estabelecendo relações de longo prazo com muitos dos seus parceiros	Destaca-se pela sua capacidade de negociar qualquer tipo de acordo, alcançando sempre resultados positivos para todas as partes e estabelecendo relações de longo prazo com todos os seus parceiros
	Foca-se sobretudo nas posições das partes, não analisando os seus objetivos	Esforça-se por separar as pessoas dos problemas	Tenta adotar uma visão de longo prazo, por forma a propor soluções que permitam a todos atingir os seus principais objetivos	Na maioria dos casos adota uma visão de longo prazo, tentando descobrir as necessidades e motivações das outras partes, por forma a propor soluções que permitam a todos atingir os seus principais objetivos	Adota sempre uma visão de longo prazo, tentando descobrir as necessidades e motivações das outras partes, por forma a propor soluções que permitam a todos atingir os seus principais objetivos
	Tem dificuldade em separar as pessoas dos problemas, poucas vezes mantendo uma boa relação com os parceiros com quem tem de negociar	Tem dificuldade em lidar com negociações com múltiplas partes	Tenta separar as pessoas dos problemas, mantendo uma boa relação com alguns dos seus parceiros	Separa quase sempre as pessoas dos problemas, mantendo uma boa relação com a maioria dos seus parceiros	Separa sempre claramente as pessoas dos problemas, mantendo uma boa relação com todos os seus parceiros
		Tem muita dificuldade em negociar com parceiros manipuladores e em ambientes hostis	Tem dificuldade em lidar com negociações relativas a questões complexas	Normalmente é persuasivo e utiliza argumentos convincentes, algumas vezes apresentando documentos e informações que o suportam	É sempre extremamente persuasivo e utiliza argumentos muito convincentes e sustentados, frequentemente apresentando documentos e informações que os suportam

			Tem alguma dificuldade em negociar com parceiros manipuladores e em ambientes hostis	Tem alguma capacidade de se adaptar às características das pessoas e das situações em que tem de negociar, não se deixando intimidar ou manipular com facilidade	Adapta-se com muita facilidade às características das pessoas e das situações em que tem de negociar, nunca se deixando intimidar nem ser manipulado pela outra parte
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Competência:	Compreensão da gestão				
Definição:	Capacidade para identificar e aceitar os problemas de gestão. Capacidade para balancear as necessidades individuais e as necessidades da empresa				
Níveis de proficiência:	1 [75%]	2 [75% 95%]	3 [95% 105%]	4 [105% 120%]	5 [120%]
	Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Capaz em identificar e aceitar os problemas de gestão.				
	Capaz em balancear as necessidades individuais e as necessidades da empresa				
	Evidencia uma completa visão helicóptero				
	Toma sobre si a responsabilidade das decisões				
Clarificação indicadores comportamentais	Só se preocupa com o seu papel e com o que é bom para si	Raramente, ao equacionar problemas, põe em primeiro lugar o interesse da empresa	Pondera as necessidades da organização com as preocupações de um indivíduo ou um grupo	Tem sempre uma visão equilibrada nas necessidades individuais e coletivas	Tem perfeito entendimento do papel do gestor, que põe em prática sempre
	Fala acerca "deles" em vez de "nós"	Frequentemente ignora potenciais conflitos de interesses	Mantém uma visão helicóptero	Tem uma visão abrangente, percebendo as implicações das suas decisões, a montante e a jusante	Evidencia uma completa visão helicóptero
	Atira as culpas para a "organização" quando as coisas correm mal	Sempre que pode, foge a aceitar responsabilidades	Assume a autoria de más notícias ou ordens impopulares, quando as tem que transmitir	Não foge às responsabilidades e assume a autoria de ordens impopulares ou difíceis	Toma sobre si a responsabilidade das decisões, ainda que sejam impopulares
	Sente-se desconfortável com o equilibrar potenciais conflitos de necessidades e interesses	Acha que os problemas e dificuldades da gestão não são com ele	Reconhece e identifica-as com as preocupações e problemas da gestão	Identifica-se sempre com os problemas da gestão	Demonstra clarividência na articulação das necessidades individuais e da empresa
	Prefere lidar somente com certos setores da organização				É exemplar na forma como vive os problemas da gestão da empresa

Competência:	Comunicação oral				
Definição:	Capacidade de transmitir informação e ideias oralmente a outras pessoas, em diversas situações: diálogo, reuniões de trabalho, exposições para audiências pequenas e/ou em ambientes informais, exposições para grandes audiências e/ou em ambientes formais				
Níveis de proficiência:	1]75%[Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%[Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%[Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Consegue transmitir informações, ideias e opiniões oralmente de forma clara, lógica, oportuna, sintética, interessante e persuasiva				
	Tem em conta a reação e comportamentos da sua audiência por forma a detetar e corrigir as falhas de comunicação				
	Sente-se à vontade na sua exposição oral com qualquer tipo de audiência, transparecendo confiança e segurança				
	Deixar falar o seu interlocutor sem o interromper				
	Cria empatia naturalmente com a sua audiência				
Clarificação indicadores comportamentais	É capaz de prestar e pedir informações e esclarecimentos simples de forma clara e lógica	É capaz de prestar e pedir informações e esclarecimentos e expor e justificar as suas ideias e opiniões de forma clara, lógica e oportuna	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões oralmente de forma clara, lógica, oportuna e sintética	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões oralmente de forma clara, lógica, oportuna, sintética e interessante	É um comunicador nato, conseguindo transmitir informações, ideias e opiniões oralmente de forma muito clara, lógica, oportuna, sintética, interessante e persuasiva, demonstrando grande confiança e segurança, mesmo em ambientes hostis e em situações difíceis
	Tem dificuldade em expressar-se oralmente para grupos de mais de duas ou três pessoas	Tem dificuldade em realizar exposições orais de forma estruturada para grupos de mais de duas ou três pessoas	Preocupa-se em estar atento às reações e ao comportamento da audiência, por forma a detetar e corrigir falhas de comunicação	Está muito atento às reações e ao comportamento da audiência, por forma a detetar e corrigir falhas de comunicação	Tem sempre em conta as reações e comportamentos da audiência, por forma a detetar e corrigir falhas de comunicação
			É capaz de realizar exposições orais para pequenos grupos e em ambientes informais	É capaz de realizar exposições orais em ocasiões formais, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação	É capaz de realizar exposições orais para todo o tipo de audiências, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação
			Tem alguma dificuldade em dirigir-se a audiências numerosas e em ambientes mais formais, mostrando-se na maioria das vezes inseguro e intranquilo	Em regra, consegue prender a atenção da audiência, sendo persuasivo e convincente	Cria uma empatia natural com a audiência, conseguindo entusiasamá-la e prender a sua atenção durante longos períodos de tempo

Competência:	Comunicação				
Definição:	Comunica, oralmente e por escrito, com clareza, fluência e exatidão. Ouve, compreende e transmite ideias de forma objetiva e com sentido de oportunidade, mantendo uma atitude construtiva na promoção de um ambiente propício à partilha de ideias e à eficácia da comunicação. Comunica eficazmente mesmo em situações adversas e de tensão ou conflito.				
Níveis de proficiência:	1]75%[Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%[Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%[Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões por via oral e escrita de forma clara e lógica, oportuna e sintética				
	É capaz de comunicar com todo o tipo de audiência, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação e evitando falhas de comunicação				
	Está atento às reações e ao comportamento dos seus interlocutores, de modo a corrigir falhas na comunicação				
	Deixar falar o seu interlocutor sem o interromper				
Clarificação indicadores comportamentais	Quando comunica, acrescenta valor e ajuda a resolver problemas				
	Reservado, comunica quando solicitado e/ou nos momentos programados, por vezes de forma desadequada ao contexto ou interlocutor.	Mostra-se disponível a ouvir os outros e comunica as suas opiniões nos momentos previstos.	Evidencia esforços para estruturar a sua mensagem e para adotar o estilo de comunicação mais adequado, sendo mais eficaz nos contextos familiares.	Comunica com firmeza as suas opiniões. Pratica escuta ativa na generalidade dos contextos e situações.	Antecipa o impacto das suas palavras, ações e objeções. Identifica habilmente soluções de compromisso entre posições e interesses antagónicos, construindo consensos.
	Frequentemente, não é capaz de se exprimir de forma perceptível	É capaz de prestar e pedir esclarecimentos simples, de forma clara e lógica	Em ambientes que domina e na sua zona de conforto, comunica com clareza, fazendo-se ouvir e compreender pelos demais.	Revela flexibilidade na adaptação aos seus interlocutores, conseguindo ter um impacto positivo e ganhar influência junto da audiência, perante uma diversidade de novos contextos e interlocutores.	Influencia as decisões de interlocutores-chave e stakeholders a todos os níveis. Estabelece empatia com uma diversidade de interlocutores e contextos.
	Ignora sistematicamente o impacto do que propõe noutros setores	Por norma, não se apercebe inteiramente das consequências das suas propostas a montante e a jusante	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões por via oral e escrita de forma clara e lógica, oportuna e sintética	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões de forma clara, lógica, oportuna e sintética, cativando a audiência	É um comunicador nato, transmitindo informações de forma interessante e persuasiva, e demonstrando grande confiança, mesmo em ambientes hostis e situações difíceis
	Nas suas intervenções, raramente acrescenta valor	Tem falhas de comunicação, de que não se apercebe, não ajudando a resolver problemas pendentes	Tem em atenção os problemas que podem surgir a montante e a jusante no processo de conceção	É capaz de integrar a questão apresentada numa problemática mais vasta, avaliando as consequências do que propõe	Evidencia grande visão helicóptero, apercebendo-se sempre das consequências do que propõe e antecipando soluções
		Pode revelar maior dificuldade em comunicar eficazmente perante situações de tensão ou conflito.	Está atento às reações e ao comportamento dos seus interlocutores, de modo a corrigir falhas na comunicação	Está muito atento às reações e comportamentos da audiência, conseguindo sempre colmatar quaisquer falhas de comunicação	É capaz de comunicar com todo o tipo de audiência, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação e evitando falhas de comunicação

			Quando comunica, acrescenta valor e ajuda a resolver problemas	A sua intervenção é aguardada com expectativa, por desbloquear problemas complexos	Tem a palavra final na resolução de problemas, sendo a sua comunicação vista invariavelmente como sendo portadora da melhor solução.
--	--	--	----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Competência:	Escuta ativa				
Definição:	Capacidade para reagir verbal e gestualmente por forma a indicar que é um bom ouvinte ativo				
Níveis de proficiência:	1 [75%[2 [75% 95%[3 [95% 105%[4 [105% 120%[5 [120%[
	Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Disponível para escutar atentamente o seu interlocutor				
	Faz perguntas de esclarecimento/confirmação para se assegurar que entendeu perfeitamente				
	Faz resumos dos pontos de discussão				
	Dá sinais verbais e não verbais de que está atento à mensagem				
	Mantém contacto visual e uma postura atenta				
Clarificação indicadores comportamentais	Dá respostas simplistas ou erradas que não respondem à pergunta	Procura normalmente que a sua reação às questões colocadas seja objetiva e relevante	Identifica os factos e problemas importantes	Identifica sempre as questões chave que lhe são colocadas	Está sempre disponível para escutar atentamente os seus interlocutores
	Faz a mesma pergunta repetidas vezes	Escuta o interlocutor, procurando não o interromper	Encoraja o interlocutor a falar sem o interromper	Coloca perguntas de esclarecimento para se assegurar que entendeu perfeitamente	Dá sinais verbais e não verbais de que está atento à mensagem
	Ignora ou interrompe o interlocutor	Tem uma postura verbal e não verbal de atenção e receptividade ao interlocutor	Dá sinais não verbais de atenção	Mantém uma postura atenta e contacto visual	Faz perguntas de confirmação e resumos dos pontos de discussão
			Reconhece as mensagens não verbais	É paciente e deixa o interlocutor falar à vontade	Mantém contacto visual e uma postura atenta
			Faz perguntas para confirmar o entendimento do que ouviu		É uma pessoa a quem se pode colocar problemas sem receio
			Mantém contacto visual		

Competência:	Gerir a Mudança				
Definição:	Produz, encoraja e gera mudança em si e nos outros. Cria condições e processos para apoiar a mudança. Assimila rapidamente novos conceitos e métodos de trabalho. Demonstra interesse e entusiasmo face a desafios.				
Níveis de proficiência:	1]75%[Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%[Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%[Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Produz, encoraja e gera mudança em si e nos outros				
	Cria condições e processos para apoiar a mudança				
	Demonstra interesse e entusiasmo face a desafios.				
Clarificação indicadores comportamentais	Não se esforça para adaptar a abordagem e os métodos de trabalho quando as circunstâncias assim o exigem, desde que orientado e após um período de adaptação.	Esforça-se por adaptar a abordagem e os métodos de trabalho quando as circunstâncias assim o exigem, desde que orientado e após um período de adaptação.	Evidencia uma atitude recetiva à mudança e, quando dispõe de direção ou informações claras, canaliza energias para se adaptar ao contexto, embora necessite de tempo e/ou orientação.	Mantém a calma quando confrontado com imprevistos e mudanças de planos.	Antecipa o impacto de mudanças globais na organização e no meio, alterando planos e estratégias em alinhamento.
	Forte resistência à mudança	Pouco recetivo à mudança.		Tem uma perspetiva geral sobre a mudança, antecipando o seu impacto mais global.	Funciona como agente da mudança na Organização, envolvendo e mobilizando os outros.
				Funciona como agente de mudança na equipa.	
				Procura de forma sistemática novos métodos e abordagens.	

Competência:	Iniciativa				
Definição:	Põe em prática novas ideias ou ações na realização das suas tarefas. Não se acomoda à situação atual, visando a melhoria contínua. Antecipa oportunidades e obstáculos quem nem sempre são óbvios para os outros, atuando sobre eles rápida e eficazmente. Investiga o contexto do negócio e os seus intervenientes (clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros), observando os padrões e tendências comerciais, sociais, económicas e políticas.				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Procura novos desafios e oportunidades, incorporando as mais recentes ideias e inovações				
	Identifica e atua sobre situações, oportunidades e obstáculos				
	É decidido em situações de crise				
	Dá o primeiro passo originando a ação				
Clarificação indicadores comportamentais	Envolve terceiros e encoraja ideias inovadoras				
	Incapaz de antecipar situações e de detetar oportunidades.	Raramente sugere novas oportunidades na realização das suas funções.	Procura sistematicamente novos desafios e oportunidades.	É inovador na sua função, procurando capitalizar as oportunidades que surgem.	Revela uma grande visão de futuro na sua atividade, incorporando as mais recentes ideias e inovações.
	Total falta de iniciativa	Revela-se atento em relação à mudança. Raramente deteta oportunidades e obstáculos.	Identifica situações, oportunidades e obstáculos em tempo real.	Antecipa situações, oportunidades e obstáculos.	Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que muitas vezes não são óbvios para os outros.
		Ocasionalmente identifica janelas de oportunidade, mas a sua intervenção é limitada	Atua sobre as oportunidades e obstáculos detetados	Atua sobre as oportunidades e obstáculos detetados de forma rápida.	Deteta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente.
			É decidido em situações de crise.	É sempre decidido em situações de crise	É decidido em situações de crise, revelando sempre clareza de pensamento.
			Normalmente origina a ação ainda que não disponha de informação completa	Origina sempre a ação, ainda que não disponha de informação completa	Dá o primeiro passo e origina a ação, ainda que não disponha de informação completa.
				Toma iniciativa de envolver outros e encoraja ideias inovadoras.	

Competência:	Inovação				
Definição:	Revela orientação para a mudança e predisposição para a a inovação no âmbito da atividade profissional desenvolvida (exemplos de novas abordagens à resolução de problemas e da otimização de processos de trabalho). Encontra soluções diferentes e originais face a novas situações, otimizando os resultados e processos de trabalho. Cria e promove novas ideias, ações e projetos, visando a eficiência e eficácia da organização. Empenha-se pessoalmente na aplicação de novas tecnologias e processos, na sua área e na empresa, eliminando as barreiras organizacionais que impedem a inovação. Incentiva a inovação e criatividade nos outros, encontrando formas de conseguir que as ideias inovadoras sejam aceites/adotadas na empresa.				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Cria e promove novas ideias, ações e projetos, visando a eficiência e eficácia da organização.				
	Toma a iniciativa de propor inovações e novas soluções práticas demonstrando uma capacidade de as concretizar através da elaboração de propostas implementáveis				
	Revela um compromisso de cooperação relativamente às solicitações de participação em processos de mudança, desempenhando um papel ativo no apoio a todo o processo				
	Estimula a criação de ideias e projetos que originem mudanças e acrescentem valor à empresa				
Clarificação indicadores comportamentais	Revela grande aversão ao conceito de mudança organizacional e processual, nunca tomando qualquer iniciativa conducente a alterações desta natureza	Revela normalmente alguma aversão ao conceito de mudança organizacional e processual, quase nunca tomando iniciativas visando a realização de alterações desta natureza (mesmo que muito localizadas e de reduzido impacto potencial), apresentando ao mesmo tempo grandes dificuldades em articular eventuais sugestões em planos concretos de implementação	Toma ocasionalmente a iniciativa de propor inovações e novas soluções (ainda que normalmente localizadas e de impacto potencial limitado), podendo, no entanto, apresentar dificuldades em concretizá-las através da elaboração de propostas implementáveis	Toma frequentemente a iniciativa de propor inovações e novas soluções práticas (sendo estas normalmente caracterizadas por uma elevada abrangência e por um considerável impacto potencial), quase nunca apresentando dificuldades em concretizá-las através da elaboração de propostas implementáveis	Toma frequentemente a iniciativa de propor inovações e novas soluções práticas (sendo estas quase sempre caracterizadas por uma grande abrangência e por um elevado potencial de criação de valor para a empresa), demonstrando sistematicamente uma elevada capacidade de as concretizar através da elaboração de propostas implementáveis
	Levanta habitualmente grandes dificuldades relativamente às solicitações de participação em processos de mudança que lhe são apresentadas	Levanta ocasionalmente dificuldades consideráveis relativamente às solicitações de participação em processo de mudança que lhe são apresentadas, denotando um nível de cooperação limitado	Não levanta habitualmente dificuldades relativamente às solicitações de participação em processos de mudança que lhe são apresentadas, denotando normalmente um nível de cooperação apreciável	Nunca levanta dificuldades relativamente às solicitações de participação em processos de mudança que lhe são apresentadas, denotando que sempre um elevado nível de cooperação e de compromisso com o cumprimento dos objetivos propostos	Revela sistematicamente um compromisso inequívoco e uma total cooperação relativamente às solicitações de participação em processos de mudança que lhe são apresentadas, desempenhando sempre um papel extremamente ativo no apoio a todo o processo

	Dificuldade em apresentar soluções criativas na resolução de problemas ou na melhoria dos processos.	Revela alguma criatividade quando dispõe de instruções claras e alguma orientação. Necessita de uma base para poder desenvolver a sua criatividade.	Introduz melhorias e propõe sugestões de atuação no âmbito da sua função e responsabilidades.	Atua criando impacto noutras áreas, propondo e partilhando soluções e procedimentos com outras unidades e criando valor numa futura implementação.	Atua criando impacto na organização, estimulando a criação de ideias e projeto que originem mudanças e acrescentem valor à empresa.
			Toma iniciativas para obter resultados com eficiência e eficácia.	Acolhe de forma entusiasta os diversos métodos de trabalho dos vários departamentos.	É reconhecido como um promotor de ideias e ações que consolidam a organização dos seus valores/cultura e estratégia.
					Desenvolve e promove formas inovadoras e criativas de abordagem do negócio.

Competência:	Liderança				
Definição:	Dirige a equipa para os objetivos. Adota a forma de atuação mais ajustada a cada situação. Orienta os outros na realização do trabalho e leva-os a realizar as tarefas com sucesso. Motiva os colaboradores, encoraja-os e reconhece o seu contributo. Promove o desenvolvimento dos outros por meio de opiniões construtivas, formação, acompanhamento e tarefas desafiantes. Protege a equipa e defende a sua reputação e decisões frente a terceiros.				
Níveis de proficiência:	1]75%[Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%[Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%[Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Motiva os colaboradores, encorajando-os e reconhecendo o seu contributo				
	Promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores				
	Dirige a equipa para os objetivos				
	Orienta os outros na realização do trabalho e leva-os a realizar as tarefas com sucesso				
	Expressa sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos colaboradores				
Clarificação indicadores comportamentais	Tem muita dificuldade em identificar e transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige	Tem alguma dificuldade em identificar e transmitir os objetivos do grupo de trabalho que dirige	Conhece claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, transmitindo-os aos seus colaboradores	Conhece e transmite claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige	Destaca-se pela sua grande capacidade de transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los; o seu grande entusiasmo e dedicação são uma fonte de motivação permanente para os seus colaboradores, transmitindo-lhes muita confiança
	Define unilateralmente os objetivos do trabalho dos seus colaboradores	Define quase sempre unilateralmente os objetivos do trabalho dos seus colaboradores	Normalmente envolve os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os claros	Envolve quase sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos	Envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho, deixando-os bem claros e explícitos
	Não delega responsabilidades; centraliza e controla todas as atividades, não dando nenhuma autonomia aos seus colaboradores	Concentra-se muito no seu trabalho, não se preocupando em dar suficiente orientação, apoio e feedback aos seus colaboradores	Normalmente delega responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores com base nas suas características e capacidades, dando-lhes alguma autonomia	Normalmente delega muitas responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores, quase sempre com base nas suas características e capacidades, dando-lhes bastante autonomia	Delega muitas responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores sempre com base nas suas características e capacidades, dando-lhes muita autonomia
	Não dá feedback aos seus colaboradores	Quando solicitado pelos seus colaboradores, dá-lhes apoio e orientação na realização do seu trabalho	Dá feedback regular aos seus colaboradores, elogiando e/ou criticando construtivamente o seu trabalho e reconhecendo o seu contributo	Orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho	Muito frequentemente, e mesmo quando não solicitado, orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho

	Não promove o desenvolvimento dos seus colaboradores	Preocupa-se com a formação dos seus colaboradores, mas raramente lhes atribui tarefas desafiantes	Normalmente expressa as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores, transmitindo confiança à equipa	Dá feedback aos seus colaboradores com muita frequência, elogiando e/ou criticando construtivamente o seu trabalho e reconhecendo o seu contributo	Dá sempre feedback aos seus colaboradores, positivo ou negativo, reconhecendo o seu contributo
				Na maioria dos casos, expressa as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores	Expressa sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores
					Promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, frequentemente atribuindo-lhes tarefas desafiantes

Competência:	Orientação para os resultados				
Definição:	Tem a propensão para a ação e para ver as coisas feitas. Prossegue objetivos definidos e assumidos proativamente com intenção de os superar. É empenhado em melhorar e tentar novas coisas. Testa-se em relação a padrões elevados de excelência. Introduce alterações específicas no sistema ou nos métodos de trabalho para melhorar o desempenho (por ex. Melhora a qualidade, a satisfação dos clientes, as receitas, etc.). Cria oportunidades para melhorar os resultados da empresa, ou minimiza eventuais problemas graças a um esforço suplementar.				
Níveis de proficiência:	1 [75%[Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%[Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%[Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Cumprir os objetivos assumidos com a intenção de os superar				
	É perseverante, reagindo às contrariedades, sem desistir do cumprimento dos objetivos nem necessitar de apoio para os atingir				
	É capaz de desbloquear, por si só, os obstáculos que encontrar				
Clarificação indicadores comportamentais	Ajuda e incentiva os colegas a atingir os objetivos				
	Está pouco motivado para atingir os objetivos do seu trabalho.	Tem alguma motivação para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os por vezes.	Está motivado para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os frequentemente.	Está muito motivado para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os sempre e excedendo-os frequentemente.	Assume riscos e está sempre motivado e empenhado em superar os objetivos do seu trabalho, excedendo-os quase sempre.
	Desmotiva-se com pequenas contrariedades, desistindo facilmente.	Por vezes desmotiva-se com pequenas contrariedades e mais frequentemente quando enfrenta contrariedades maiores, necessitando de apoio para superá-las.	Normalmente reage positivamente a pequenas contrariedades, só se desmotivando quando enfrenta algumas contrariedades maiores, necessitando de algum apoio para superá-las.	É perseverante, reagindo quase sempre positivamente à maioria das contrariedades, raramente desistindo dos objetivos do seu trabalho e só excepcionalmente necessitando de apoio para atingi-los.	É muito perseverante, reagindo positivamente a todas as contrariedades, nunca desistindo dos objetivos do seu trabalho nem necessitando de apoio para atingi-los.
	Frequentemente necessita de apoio para cumprir os objetivos do seu trabalho e atingir resultados no prazo definido.	Por vezes, precisa de apoio de terceiros para superar dificuldades surgidas no seu trabalho.	É capaz de desbloquear pequenos obstáculos por si próprio.	É capaz de desbloquear, por si próprio, muitos dos obstáculos que enfrenta.	É capaz de desbloquear, por si próprio, a maioria dos obstáculos que enfrenta.
			Incentiva e ajuda algumas vezes os colegas a cumprirem os seus objetivos.	Incentiva e ajuda frequentemente os colegas a cumprirem os seus objetivos.	Incentiva e ajuda constantemente os colegas a cumprirem os seus objetivos.
				Define e persegue resultados ambiciosos, mantendo a a determinação e o foco, mesmo em contextos de maior variabilidade e pressão.	Orquestra, de forma consistente e com sucesso, pessoas, recursos e variáveis múltiplas na concretização de resultados.
			Avalia os sucessos, próprio e de outros, pelo grau de concretização dos resultados.	Estabelece e partilha com a organização benchmarks tangíveis e medidas de sucesso.	

Competência:	Planeamento e Organização				
Definição:	Estabelece objetivos claros para a equipa, define as fases de realização do trabalho, antecipa as dificuldades e controla os resultados. Gere o seu tempo de forma adequada, define prioridades, organiza as suas atividades, sendo capaz de as realizar com autonomia. Utiliza com eficácia os recursos de que dispõe para fazer o trabalho. Cumpre os prazos				
Níveis de proficiência:	1]75%[2]75% 95%[3]95% 105%[4]105% 120%[5]120%[
	Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Estabelece objetivos claros para a equipa, define as fases de realização do trabalho, antecipa as dificuldades e controla os resultados.				
	Gere o seu tempo de forma adequada, define prioridades, organiza as suas atividades, sendo capaz de as realizar com autonomia.				
	Utiliza com eficácia os recursos de que dispõe para fazer o trabalho. Cumpre os prazos				
	É capaz de acomodar novas tarefas não planeadas sem prejuízo perceptível para a conclusão atempada e qualidade final dos trabalhos em curso				
Clarificação indicadores comportamentais	Não revela qualquer capacidade de organizar as tarefas atribuídas, desde a fase da preparação até à sua realização, ultrapassando sempre s respetivos prazos acordados	Revela dificuldades em recolher e estruturar a informação requerida para a realização das tarefas atribuídas, podendo descurar alguns dos elementos necessários para esse efeito	Demonstra preocupação em preparar a realização das tarefas atribuídas, procurando recolher e estruturar a informação requerida para esse efeito	Prepara com eficácia a realização das tarefas atribuídas, recolhendo e estruturando a informação requerida para esse efeito	Demonstra uma total eficácia na recolha e estruturação de toda a informação requerida para a realização das tarefas, antecipando frequentemente as atividades de preparação
		Revela dificuldades significativas na organização de processos documentais de complexidade moderada	Não revela normalmente dificuldades significativas na organização de processos documentais de complexidade moderada	Nunca revela dificuldades significativas na organização de processos documentais de complexidade demorada	Nunca revela quaisquer dificuldades na organização de processos documentais, mesmos aqueles caracterizados por uma elevada complexidade
		Revela grandes dificuldades em priorizar e organizar a realização das tarefas atribuídas, levando-o a ultrapassar os prazos e a comprometer a qualidade final dos trabalhos	Procura priorizar e organizar a realização das várias tarefas atribuídas, embora comprometa por vezes a qualidade final dos trabalhos de modo a cumprir os prazos acordados	Demonstra uma capacidade considerável de priorizar e organizar a realização de várias tarefas simultâneas, cumprindo quase sempre os prazos acordados e assegurando, com raras exceções, um nível de qualidade adequado	Demonstra uma total capacidade de priorizar e organizar a realização de múltiplas tarefas a seu cargo, gerindo de melhor forma e otimizando sempre o tempo disponível
				Cumprir sistematicamente os prazos acordados, podendo chegar a antecipá-los, assegurando sempre um elevado nível de qualidade final	Nunca ultrapassa os prazos estabelecidos para a conclusão das tarefas atribuídas, antecipando-os frequentemente sem perda de qualidade no resultado final
				Revela alguma capacidade de acomodar novas tarefas não planeadas, procurando sempre não prejudicar a qualidade dos trabalhos já em curso	É capaz de acomodar novas tarefas não planeadas sem prejuízo perceptível para a conclusão atempada e qualidade final dos trabalhos em curso

Competência:	Relacionamento interpessoal				
Definição:	Possui capacidade de estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os parceiros de trabalho (colegas, fornecedores, clientes, etc)				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	É capaz de estabelecer, manter e desenvolver relações formais e informais com todos os seus parceiros de trabalho				
	É expansivo e empático gerando relações duradouras com todos os seus interlocutores				
	Contribui para a criação de um bom ambiente de trabalho com todos os seus parceiros de trabalho				
Clarificação indicadores comportamentais	Tem alguma dificuldade em estabelecer relações com os seus parceiros de trabalho em geral; no entanto, uma vez estabelecidas, é capaz de manter um relacionamento formal com a sua grande maioria	Estabelece relações com os seus parceiros de trabalho com alguma facilidade, embora mantenha um relacionamento estritamente formal com a sua grande maioria	É proativo no estabelecimento e manutenção de relações formais com os seus parceiros de trabalho, demonstrando algum interesse nas suas atividades e problemas profissionais	É proativo no estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações formais e informais com a maioria dos seus parceiros de trabalho, demonstrando bastante interesse nas suas atividades e problemas profissionais e extraprofissionais	Destaca-se pela sua excelente capacidade de relacionamento com todos os parceiros de trabalho, sendo muito proativo no estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações formais e informais com todos os seus parceiros de trabalho
	Tem muita dificuldade em ter um relacionamento informal com os seus parceiros de trabalho	Demonstra algum interesse nas atividades e problemas profissionais dos parceiros com quem trabalha com maior frequência e proximidade, estabelecendo por vezes algumas relações informais com eles	Normalmente estabelece algumas relações informais com os parceiros com quem trabalha com maior frequência e proximidade, demonstrando algum interesse nas suas atividades e problemas extraprofissionais	Contribui para a criação de um bom ambiente com a maioria dos seus parceiros de trabalho, participando inclusivamente em algumas atividades de convívio e confraternização	Consegue ser extremamente expansivo e empático, tendo a capacidade de desenvolver relações sólidas e duradouras com os seus parceiros de trabalho
				É capaz de estabelecer relações com a maioria das pessoas independentemente do seu estatuto e/ou posição profissional	Contribui ativamente para a criação de um bom ambiente com todos os seus colegas de trabalho, promovendo algumas atividades de convívio e confraternização
					É capaz de estabelecer relações com todas as pessoas, independentemente do seu estatuto e/ou posição profissional

Competência:	Resiliência				
Definição:	Recuperação rápida que os indivíduos evidenciam através de comportamentos manifestados quando confrontados com situações de rutura, stresse e/ou emocionalmente descompensatórias				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	<p>Não se deixa afetar por situações de crise</p> <p>Revela equilíbrio e controlo emocional quando confrontado com situações negativas</p> <p>O seu desempenho não é afetado devido a contrariedades pessoais e/ou profissionais</p> <p>Além de manter a sua estabilidade emocional em situações negativas, também está disponível para ajudar os colegas em situações de rutura</p>				
Clarificação indicadores comportamentais	Quando confrontado com situações de crise, não sabe lidar com elas.	Normalmente, vacila quando tem que enfrentar uma situação de crise.	Manifesta grande capacidade de encaixe quando confrontado com situações de crise.	Raramente deixa transparecer os seus sentimentos quando confrontado com situações de crise.	Nunca se mostra afetado por situações de crise.
	Revela alarmismo perante contrariedades ou stresse.	Frequentemente, fica paralisado perante contrariedades ou stresse.	Mantém o sangue-frio quando envolvido em cenários emocionalmente desgastantes.	E, situações emocionalmente desgastantes é capaz de manter um bom desempenho e perfeito equilíbrio.	Revela sempre equilíbrio e controlo emocional, quando confrontado com situações muito negativas e desgastantes.
	Não se pode contar com ele perante uma situação de choque emocional ou rutura.	É inseguro quando tem que enfrentar situações de choque emocional ou rutura.	Consegue manter um desempenho satisfatório, ainda que em situações de stresse ou emocionalmente negativas.	Não é afetado profissionalmente por situações de stresse ou de contrariedade.	O seu desempenho não é minimamente afetado por stresse ou fortes contrariedades pessoais ou profissionais.
			Recupera rapidamente o equilíbrio perante um choque emocional ou uma situação de rutura.	Revela grande capacidade de recuperação perante choques emocionais ou situações de rutura.	Não só mantém a sua estabilidade emocional como está sempre disponível para ajudar os colegas a recuperarem de uma situação de rutura.

Competência:	Rigor e Organização no Trabalho				
Definição:	Gere o seu tempo de forma adequada, define prioridades, organiza as suas atividades, sendo capaz de as realizar com autonomia. Utiliza com eficácia os recursos de que dispõe para fazer o trabalho. Cumpre os prazos				
Níveis de proficiência:	1]75%[Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%[Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%[Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%[Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Gere o seu tempo de forma adequada, define prioridades, organiza as suas atividades, sendo capaz de as realizar com autonomia.				
	Utiliza com eficácia os recursos de que dispõe para fazer o trabalho. Cumpre os prazos				
	É capaz de acomodar novas tarefas não planeadas sem prejuízo perceptível para a conclusão atempada e qualidade final dos trabalhos em curso				
	Capaz de priorizar e organizar a realização de múltiplas tarefas a seu cargo, gerindo de melhor forma e otimizando sempre o tempo disponível				
Clarificação indicadores comportamentais	<p>Não revela qualquer capacidade de organizar as tarefas atribuídas, desde a fase da preparação até à sua realização, ultrapassando sempre s respetivos prazos acordados</p>	<p>Revela dificuldades em recolher e estruturar a informação requerida para a realização das tarefas atribuídas, podendo descurar alguns dos elementos necessários para esse efeito</p>	<p>Demonstra preocupação em preparar a realização das tarefas atribuídas, procurando recolher e estruturar a informação requerida para esse efeito</p>	<p>Prepara com eficácia a realização das tarefas atribuídas, recolhendo e estruturando a informação requerida para esse efeito</p>	<p>Demonstra uma total eficácia na recolha e estruturação de toda a informação requerida para a realização das tarefas, antecipando frequentemente as atividades de preparação</p>
		<p>Revela dificuldades significativas na organização de processos documentais de complexidade moderada</p>	<p>Não revela normalmente dificuldades significativas na organização de processos documentais de complexidade moderada</p>	<p>Nunca revela dificuldades significativas na organização de processos documentais de complexidade demorada</p>	<p>Nunca revela quaisquer dificuldades na organização de processos documentais, mesmos aqueles caracterizados por uma elevada complexidade</p>
		<p>Revela grandes dificuldades em priorizar e organizar a realização das tarefas atribuídas, levando-o a ultrapassar os prazos e a comprometer a qualidade final dos trabalhos</p>	<p>Procura priorizar e organizar a realização das várias tarefas atribuídas, embora comprometa por vezes a qualidade final dos trabalhos de modo a cumprir os prazos acordados</p>	<p>Demonstra uma capacidade considerável de priorizar e organizar a realização de várias tarefas simultâneas, assegurando, com raras exceções, um nível de qualidade adequado</p>	<p>Demonstra uma total capacidade de priorizar e organizar a realização de múltiplas tarefas a seu cargo, gerindo de melhor forma e otimizando sempre o tempo disponível</p>
				<p>Cumprir sistematicamente os prazos acordados, podendo chegar a antecipá-los</p>	<p>Nunca ultrapassa os prazos estabelecidos para a conclusão das tarefas atribuídas, antecipando-os frequentemente sem perda de qualidade no resultado final</p>
				<p>Revela alguma capacidade de acomodar novas tarefas não planeadas, procurando sempre não prejudicar a qualidade dos trabalhos já em curso</p>	<p>É capaz de acomodar novas tarefas não planeadas sem prejuízo perceptível para a conclusão atempada e qualidade final dos trabalhos em curso</p>

Competência:	Rigor				
Definição:	Comportamentos que evidenciam escrupuloso respeito por prazos estabelecidos, compromissos assumidos com clientes e colegas e cumprimento das normas e regulamentos aplicáveis ao trabalho desenvolvido.				
Níveis de proficiência:	1 [75%[2 [75% 95%[3 [95% 105%[4 [105% 120%[5 [120%[
	Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Realiza os trabalhos solicitados dentro dos prazos estabelecidos				
	Cumpre os compromissos assumidos com terceiros (clientes, colegas, etc)				
	Conhece e cumpre as normas e os regulamentos que se aplicam ao seu trabalho				
	Consegue acomodar novas tarefas não planeadas sem prejuízo dos prazos e da qualidade dos trabalhos em curso				
Clarificação indicadores comportamentais	Raramente cumpre os prazos estabelecidos ou com que se comprometeu	Com alguma frequência, falha nos prazos com que se comprometeu.	É fiável e pode contar-se com ele para que execute o seu trabalho dentro dos prazos estabelecidos, salvo circunstâncias excecionais.	Cumpre sempre os prazos com que se comprometeu, ainda que em circunstâncias de especial dificuldade.	No cumprimento ou antecipação de prazos é um exemplo a seguir.
	Não se mostra preocupado em corresponder às expectativas de clientes ou colegas acerca do seu trabalho.	Tem presentes as expectativas dos clientes ou colegas, mas não mostra, por vezes, disponibilidade para fazer o esforço necessário para que o seu trabalho lhes corresponda.	Tem a preocupação de prevenir a chefia, em caso de impossibilidade de cumprimento dos prazos.	Evidencia vontade de exceder os compromissos assumidos com clientes e colegas, procurando surpreendê-los pela positiva.	Excede sistematicamente os compromissos assumidos com clientes e colegas, surpreendendo-os pela positiva.
	Carece de apertada supervisão para garantir a qualidade do trabalho que produz.	Carece de supervisão próxima para garantir a qualidade do seu trabalho.	Tem brio profissional, fazendo questão de cumprir os compromissos assumidos com clientes e colegas, salvo em situações de maior pressão ou dificuldade.	Compatibiliza, quase sempre, o cumprimento de prazos com um trabalho de elevada qualidade.	Não tem dificuldade em compatibilizar os prazos estabelecidos e a qualidade do trabalho que desenvolve, que é muito elevada.
	Desconhece ou desrespeita as normas e regulamentos aplicáveis ao seu trabalho	Por vezes não cumpre as normas e regulamentos aplicáveis ao seu trabalho	Por vezes, tem dificuldade em compatibilizar cumprimento de prazos e qualidade do trabalho executado, especialmente em tarefas de maior complexidade.	Quando sente dificuldades nessa compatibilização, não hesita em pedir apoio, pondo acima de tudo os interesses dos clientes internos ou externos.	Está sempre disponível para ajudar os colegas em dificuldades, tomado a iniciativa de oferecer apoio.
			Comporta-se com autonomia e sentido de responsabilidade, não sendo necessário controlar sistematicamente o seu trabalho.	Está disponível para auxiliar colegas em dificuldade.	Não hesita em pedir apoio de terceiros para assegurar o integral cumprimento dos compromissos assumidos.

			Cumprir as normas e regulamentos aplicáveis ao trabalho desenvolvido	É autônomo, self-starting, planeia adequadamente o seu trabalho, só carecendo de ser supervisionado por exceção.	Evidencia elevada autonomia e sentido de responsabilidade, planeando e organizando o seu trabalho de forma otimizada e não carecendo de acompanhamento pela chefia.
				Conhece profundamente as normas e regulamentos que se aplicam ao seu trabalho, cumprindo-os sem hesitação.	Tem sempre presentes as normas e regulamentos que regem o seu trabalho, cumprindo-os escrupulosamente e mostrando-se disponível para partilhar esse conhecimento com os colegas.

Competência:	Tomada de decisão				
Definição:	Capacidade em tomar decisões ponderadas (incorporando informação de natureza diversa, incluindo a opinião de outros elementos) na devida altura, tendo em conta as consequências das decisões e medidas em causa. Diagnostica e analisa situações de modo a decidir quanto às soluções a adotar que mais contribuam para a melhoria dos resultados, preocupando-se com o acompanhamento e feedback quanto à solução.				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Toma as decisões na altura devida e com total autonomia, tendo sempre em conta o calendário e requisitos de tempo no âmbito do processo/trabalho a ter lugar no seguimento.				
	Pondera sobre todos os elementos relevantes para cada caso antes de se decidir por uma alternativa				
	Revela uma noção de todas as consequências decorrentes das decisões em causa, desde uma visão geral até aos pormenores relativos às implicações de implementação.				
Clarificação indicadores comportamentais	Hesita em tomar decisões na maior parte dos casos, requerendo apoio específico e provocando muitas vezes atrasos significativos nos processos/trabalhos sob a sua responsabilidade	Hesita em toma decisões em alguns casos, podendo requerer apoio específico e dando origem, por vezes, a atrasos nos processos/trabalhos sob a sua responsabilidade	Raramente hesita em tomar decisões, dispensando muitas vezes apoio específico e procurando evitar atrasos nos processos/trabalhos sob a sua responsabilidade.	Nunca hesita em tomar decisões, dispensando sempre qualquer apoio específico e não permitindo atrasos nos processos/trabalhos sob a sua responsabilidade.	Toma sistematicamente as suas decisões na altura devida e com total autonomia, tendo sempre em conta o calendário e requisitos de tempo no âmbito do processo/trabalho a ter lugar no seguimento.
	Quase nunca pondera devidamente os elementos mais relevantes de cada caso, denotando uma forte tendência para considerar apenas uma perspetiva ou fonte de informação, distorcendo claramente o processo de decisão.	Apresenta, por vezes, algumas dificuldades em identificar e ponderar os elementos mais relevantes para cada caso, podendo então considerar uma única perspetiva e/ou um número insuficiente de fontes de informação, distorcendo assim o processo de decisão.	Pondera habitualmente alguns dos elementos mais relevantes para cada caso, a não ser quando pressionado em termos de tempo, procurando para esse efeito considerar várias perspetivas e um número de fontes de informação suficiente para não distorcer o processo de decisão.	Pondera sempre os elementos mais relevantes para cada caso, mesmo quando fortemente pressionado em termos de tempo, considerando para esse efeito várias perspetivas e uma diversidade de fontes de informação adequada ao assegurar da correção do processo de decisão.	Pondera sempre e sob quaisquer circunstâncias todos os elementos relevantes para cada caso antes de se decidir por uma alternativa e tomar a respetiva decisão, considerando várias perspetivas e, sem perda de eficiência, uma diversidade de fontes de informação igual ou superior à necessária ao assegurar da correção do processo de decisão.
	Revela quase sempre uma noção muito incompleta das consequências decorrentes das decisões em causa, concentrando-se muitas vezes num número restrito de questões de detalhe de reduzida relevância.	Revela normalmente uma noção relativamente incompleta das consequências decorrentes das decisões em causa, concentrando-se por vezes num número restrito de questões de detalhe de relevância limitada.	Revela normalmente uma perspetiva relativamente completa das consequências decorrentes das decisões em causa, embora possa por vezes demonstrar algumas dificuldades em diferenciar claramente as grandes implicações decorrentes da decisão tomada dos efeitos relativos a questões de detalhe	Revela sempre uma perspetiva relativamente completa das consequências decorrentes das decisões em causa, não demonstrando dificuldades em diferenciar claramente as grandes implicações decorrentes da decisão tomada dos efeitos relativos a questões de detalhe.	Revela sempre uma noção integral de todas as consequências decorrentes das decisões em causa, desde uma completa visão geral no âmbito no negócio da empresa até aos pormenores relativos às implicações de implementação.

				Racionaliza e gere com objetividade a pressão e a incerteza na tomada de decisão, atuando com segurança e impacto positivo mesmo em situações altamente ambíguas, de elevado risco, e/ou contextos de tensão.	Reconhece consequências macro e de longo prazo decorrentes das decisões. Avalia com agilidade e perspicácia problemas complexos e situações múltiplas.
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Competência:	Trabalho em equipa				
Definição:	Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipa atinja os objetivos. Desenvolve um ponto de vista forte e reúne a equipa à volta de um objetivo comum				
Níveis de proficiência:	1 [75%] Não evidencia comportamentos positivos da competência, com repercussões claramente desfavoráveis para a concretização da missão e dos objetivos da função.	2 [75% 95%] Demonstra alguma inconsistência na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá refletir num desempenho pouco alinhado com a missão e com os objetivos da função.	3 [95% 105%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. A aplicação dos indicadores comportamentais da competência faz-se de forma equilibrada, sem se destacar, no entanto, pela sua frequência e/ou consistência.	4 [105% 120%] Evidencia um comportamento globalmente em sintonia com a definição da competência. Demonstrou grande parte dos indicadores comportamentais, revelando consistência na mobilização dos mesmos, o que se poderá traduzir num desempenho bem-sucedido na função.	5 [120%] Demonstra excelência e sustentabilidade na mobilização comportamental dos indicadores da competência o que se poderá traduzir num elevado grau de diferenciação e num desempenho claramente destacado na função.
Indicadores comportamentais	Capacidade em trabalhar com outras pessoas independentemente da área a que pertence				
	Escuta a opinião dos outros				
	É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos válidos e aceita a vontade da maioria				
	Está sempre disponível para ajudar os colegas				
Clarificação indicadores comportamentais	Luta para que a equipa atinja os objetivos				
	Muito individualista, não reúne com os seus colegas/subordinados nem partilha informação	Mantém os seus colegas/subordinados a par de informação útil e relevante	Mantém os seus colegas/subordinados informados sobre tudo o que é útil ou relevante, encorajando a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses	Encoraja a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses	Utiliza sempre a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses
	Rejeita os contributos dos seus colegas/subordinados	Ocasionalmente incentiva a participação dos seus colegas/subordinados, mas raramente aceita os seus contributos	Incentiva a participação dos seus colegas/subordinados e incita-os a pensarem criativamente	Cria empowerment	Cria empowerment e entusiasmo nos outros
	Não promove o diálogo	Assegura a transmissão de informação	Assegura a clareza da informação, encorajando o diálogo entre os membros da equipa	É capaz de partilhar sucesso e insucessos	Partilha sempre sucesso e insucessos
			É flexível e orientado para os objetivos da equipa, no seu todo, pondo-os acima das suas opiniões pessoais	Utiliza as melhores pessoas na realização das tarefas da equipa, sempre	Dá sempre oportunidades às melhores pessoas
			Respeita as opiniões e o trabalho dos outros	Está sempre disponível para ajudar	É proativo na ajuda a colegas e subordinados
			Está sempre disponível para ajudar		Avalia os resultados e aprende com eles. Cria uma visão positiva do futuro
		Partilha os resultados da equipa, quer sejam positivos quer negativos		Tem espírito aberto, é inovador e estimula a inovação	

Anexo 9 – Ata - Aprovação das definições, indicadores comportamentais e níveis de proficiência das competências transversais do GE e específicas do Retalho Automóvel

Data: 03.08.2018 (6ªf)

Hora de início da reunião: 10h30

Local: Entrepasto Serviços – Av. Dr. Francisco Luís Gomes, 1, 3º piso, fração 7, 1800-177 Lisboa

Participantes:

Manuela S. Correia (MSC)

Nuno Ribeiro (NR)

Agenda de trabalhos:

1 – Aprovação das definições, indicadores comportamentais e níveis de proficiência das competências transversais do GE e específicas do Retalho Automóvel

Manuela Correia:

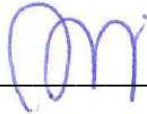
MSC informou NR que, após reunião com o Conselho de Administração, bem como com o Administrador com o pelouro do Retalho Automóvel, foram revistas e aprovadas as propostas apresentadas para a definição das competências transversais e específicas bem como os respetivos indicadores comportamentais e os níveis de proficiência.

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião.

Reunião concluída às 10:45

Os participantes:

Manuela S. Correia



Nuno Ribeiro



Anexo 10 – Perfil de competências por função

FUNÇÃO	Nível	TRANSVERSAIS					ESPECÍFICAS RETALHO AUTOMÓVEL																						
		Identificação com a empresa /Grupo	Orientação para o cliente	Disponibilidade	Integridade	Alinhamento e direção para os objetivos	Análise	Argumento	Atenção aos detalhes	Capacidade e de aprendizagem	Capacidade e de coordenação	Capacidade e de negociação	Conhecimento da gestão	Comunicação (oral)	Comunicação (escrita)	Escuta ativa	Gestão da mudança	Iniciativa	Inovação	Liderança	Orientação para os resultados	Planejamento e organização	Relacionamento interpessoal	Resistência	Rigor e organização no trabalho	Tonada de voz	Trabalho em equipa		
Grau exigência (1-5)																													
Administrador	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Director Geral	2																												
Gestor Unidade Negócio	2																												
Gestor Apoio vendas	3																												
Gestor Assistência	3																												
Gestor Colaboração	3																												
Gestor Peças	3																												
Gestor Vendas	3																												
Chefe Equipa	4																												
Técnico Marketing	5																												
Técnico Qualidade	5																												
Assessor Serviço	6																												
Assistente Administrativo	6																												
Bate Chapas	6																												
Caixeiro	6																												
Eletricista	6																												
Gestor Processo Colaboração	6																												
Mecânico	6																												
Pintor	6																												
Processador de Garantias	6																												
Recepcionista / telefonista	6																												
Secretário Comercial	6																												
Técnico Comercial	6																												
Lavador	7																												
Preparador Veículos	7																												
Estagiário	8																												

Anexo 11 – Ata - Elaboração de proposta dos níveis de exigência das competências por função/família funcional

Data: 08.08.2018 (4ªf)

Hora de início da reunião: 10h30

Local: Entrepasto Serviços – Av. Dr. Francisco Luís Gomes, 1, 3º piso, fração 7, 1800-177 Lisboa

Participantes:

Manuela S. Correia (MSC)

Nuno Ribeiro (NR)

Agenda de trabalhos:

1 – Elaboração de proposta dos níveis de exigência das competências por função/família funcional:

Nuno Ribeiro:

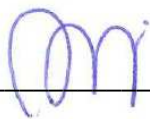
NR, juntamente com MSC, com base na matriz do perfil de competências, procederam à elaboração de uma proposta dos níveis de exigência da competência por função, proposta esta anexa à presente ata, a ser apresentada para aprovação junto do Conselho de Administração, relativamente às competências transversais, e aprovação junto do Administrador com o pelouro do Retalho Automóvel relativamente às competências específicas.

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião.

Reunião concluída às 11:30

Os participantes:

Manuela S. Correia



Nuno Ribeiro





FUNÇÃO	Nível	TRANSVERSAS					ESPECÍFICAS RETALHO AUTOMÓVEL																						
		Identifica-ção com a empresa/ Grupo	Orientação para o cliente	Disponibilidade	Integridade	Alinhamento a direção para os objetivos	Avaliação	Argumentação	Atenção aos detalhes	Capacidade de aprendizagem	Capacidade de coordenação	Capacidade de negociação	Comprometimento de gestão	Comunicação (oral)	Comunicação (escrita)	Escolta de prioridades	Gestão de mudanças	Iniciativa	Inovação	Liderança	Difusão de resultados	Planejamento organizacional	Resiliência	Rigor organizacional	Rigor	Tomada de decisão	Trabalho em equipe		
Administrador	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Director Geral	2	5	4	4	5	5						5										5							
Gestor Unidade Negócio	2	5	4	4	5	5						5										5							
Gestor Apoio Venda	3	5	4	4	5	5					4											5							
Gestor Assistência	3	5	4	4	4	5					4											5							
Gestor Colômbio	3	5	4	4	4	5					4											5							
Gestor Peças	3	5	4	4	4	5					4											5							
Gestor Ventas	3	5	4	4	4	5					4											5							
Chefe Equipa	4	4	4	4	4	4					4											5							
Técnico Marketing	5	4	3	4	3		3															4							
Técnico Qualidade	5	4	3	4	3																	4							
Assessor Serviço	6	4	5	4	4																	4							
Assistente Administrativo	6	3	3	3	3																	4							
Bate Chapas	6	3	3	3	3																	4							
Catálogo	6	4	3	3	4																	4							
Eletromecânico	6	3	3	3	3																	4							
Gestor Processo Cofin	6	3	4	3	4																	4							
Mecânico	6	3	3	3	3																	4							
Pinitor	6	3	3	3	3																	4							
Preparador de Garantias	6	3	3	3	4																	4							
Receptionista /Telefonista	6	3	4	3	3																	4							
Secretário Comercial	6	4	4	4	5																	5							
Técnico Comercial	6	4	5	5	5																	5							
Lavador	7	2	3	3	3																	3							
Preparador Viaturas	7	2	3	3	3																	3							
Estagiário	8	1	1	1	3																	4							

Anexo 12 – Ata - Aprovação de proposta dos níveis de exigência da competência por função/família funcional

Data: 17.08.2018 (6ªf)

Hora de início da reunião: 10h30

Local: Entreposto Serviços – Av. Dr. Francisco Luís Gomes, 1, 3º piso, fração 7, 1800-177 Lisboa

Participantes:

Manuela S. Correia (MSC)

Nuno Ribeiro (NR)

Agenda de trabalhos:

1 – Aprovação de proposta dos níveis de exigência da competência por função/família funcional

Manuela Correia:

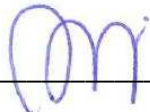
MSC informou NR que, após reunião com o Conselho de Administração, bem como com o Administrador do pelouro do Retalho Automóvel, foi revista e aprovada a proposta apresentada dos níveis de exigência da competência por função/família funcional.

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião.

Reunião concluída às 10:45.

Os participantes:

Manuela S. Correia



Nuno Ribeiro



FUNÇÃO	Nível	TRANSVERSAIS				ESPECÍFICAS RETALHO AUTOMÓVEL																													
		Identificação com a empresa/Grupo	Orientação para o cliente	Disponibilidade	Integridade	Atividades	Atividades para os objetivos	Avaliação	Argumentação	Atenção aos detalhes	Capacidade de aprendizagem	Capacidade de comunicação	Capacidade de negociação	Compreensão da gestão	Comunicação (oral)	Comunicação (escrita)	Escrita	Gestão	Iniciativa	Inovação	Libertação	Diferenciação para os resultados	Planejamento	Resolução de problemas	Resiliência	Rigor organizacional	Rigor	Formação de docentes em equipe	Trabalho						
Administrador	1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				
Director Geral	2	5	4	4	5	5							5																						
Gestor Unidade Negócio	2	5	4	4	5	5							5																						
Gestor Apoio Venda	3	5	4	4	5	5	4																												
Gestor Assistência	3	5	4	4	4	5	4																												
Gestor Colheita	3	5	4	4	4	5	4																												
Gestor Peças	3	5	4	4	4	5	4																												
Gestor Venda	3	5	4	4	4	5	4																												
Chefe Equipa Técnico Marketing	4	4	4	4	4	4	4																												
Técnico Marketing	5	4	3	4	3		3																												
Técnico Qualidade	5	4	3	4	3																														
Assessor Serviço	6	4	5	4	4	4								4																					
Assistente Administrativo	6	3	3	3	3	3																													
Bate Chapas	6	3	3	3	3	3																													
Calreiro	6	4	3	3	4																														
Eletromecânico	6	3	3	3	3																														
Gestor Processo Contábil	6	3	4	3	4																														
Mecânico	6	3	3	3	3	3																													
Pinitor	6	3	3	3	3	3																													
Procurador de Garantias	6	3	3	3	4																														
Recepção /Telefonia	6	3	4	3	3																														
Secretário Comercial	6	4	4	4	5																														
Técnico Comercial	6	4	5	5	5																														
Lavador	7	2	3	3	3																														
Preparador Veículos	7	2	3	3	3																														
Estagiário	8	1	1	1	3	3																													

Anexo 13 – Cronograma de atividades

