

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO**

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Anabela da Silva Machado

**Metodologia de desenvolvimento de competências para os técnicos do setor elétrico**

2016

Instituto Politécnico do Porto  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Anabela da Silva Machado

**Metodologia de desenvolvimento de competências para os técnicos  
do setor elétrico**

Trabalho de Projeto  
**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**  
Orientação: Mestre Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Vila do Conde, janeiro de 2016

Anabela da Silva Machado

**Metodologia de desenvolvimento de competências para os técnicos  
do setor elétrico**

Trabalho de Projeto

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

**Membros do Júri**

Presidente

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Mestre Ana Cláudia Moreira Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Maria José Felício

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda – Universidade de Aveiro

Vila do Conde, janeiro de 2016

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização desta dissertação só foi possível com o apoio de várias pessoas, às quais passo a apresentar os meus agradecimentos:

À Mestre Ana Cláudia Rodrigues, pela orientação, suporte científico, profissionalismo, total disponibilidade e, sobretudo, pelas palavras de encorajamento que permitiram a concretização deste trabalho.

A toda a equipa da solFORM, particularmente ao Eng.º Hélder Leite e à Dr.ª Vera Gonçalves, por possibilitarem a realização deste projeto de intervenção, mas também pela compreensão, partilha de conhecimento, disponibilidade, opiniões e sentido crítico.

Ao Nuno pelo apoio incondicional, paciência e incentivo que me transmitiu nos momentos difíceis deste caminho.

Aos técnicos da empresa que colaborou neste projeto pela disponibilidade, imprescindível, para a viabilização deste trabalho.

Em geral, a todos aqueles que me ajudam e incentivaram em todo este percurso!

**Muito obrigada!**

## RESUMO

A solFORM é uma empresa de Consultoria e Formação Profissional nas áreas da Energia e Eletricidade, Higiene e Segurança no Trabalho e Comportamental. O seu foco de atuação é a oferta de formação profissional especializada a empresas que trabalham na rede de distribuição de energia elétrica.

O diagnóstico realizado permitiu identificar como potencialidade de intervenção os serviços de recursos humanos prestados pela empresa, mais especificamente conceber uma metodologia de avaliação de competências e de identificação de necessidades de desenvolvimento para os técnicos do setor elétrico.

A aplicação deste projeto permite adequar as competências dos colaboradores dos clientes da solFORM, empresas do setor elétrico, aos perfis profissionais exigidos pela agência reguladora da formação do setor, a AQTSE - Associação para a Qualificação Técnica do Setor Energético. Assim, o objetivo final será que a solFORM possa propor planos de desenvolvimento adequados às necessidades específicas dos colaboradores das suas empresas clientes.

Depois de definido o planeamento estratégico e operacional da nova metodologia foi implementada num grupo piloto. Ao longo da implementação e no final foram avaliados os indicadores que demonstram o cumprimento dos objetivos estabelecidos, assim como a finalidade do projeto.

**Palavras-chave:** Avaliação de competências; perfis profissionais; planos de desenvolvimento individuais.

## **ABSTRACT**

SoIFORM is a Professional Training and Consulting company in the fields of Energy and Electricity, Health and Safety at Work and Soft skills. It's focus is to offer specialized training to companies working in the electricity distribution network.

The diagnosis allowed to identify as a potential intervention field the human resources services provided by the company, particularly by designing a methodology of competency assessment and identifying development needs of the technicians from electricity sector.

The application of this project allow to match the employees' skills of soIFORM customers, which are power companies, with the professional profiles required by the regulatory agency of training in this sector, AQTSE – Portuguese acronym for Association for Technical Qualification of the Energy Sector. Thus, the main goal will be to permit that soIFORM could propose development plans tailored to the specific needs of employees of its client companies.

After defining the strategic and operational planning, the new methodology was implemented on a pilot group. During implementation and at the end we evaluated the indicators that demonstrate compliance with the established goals, as well as the purpose of the project.

**Keywords:** Competency assessment; professional profiles; individual development plans.

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO UM - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO E SETOR DE ATIVIDADE.....	3
1.1. Caracterização da solFORM.....	3
1.1.1. História.....	3
1.1.2. Estrutura Organizacional.....	4
1.1.3. Caraterização sócio demográfica.....	5
1.1.4. Orientação Estratégica da Entidade.....	6
1.1.5. Política e Estratégia para a atividade formativa.....	8
1.2. Setor de atividade da Entidade Acolhedora do Projeto.....	8
1.2.1. O setor elétrico nacional.....	9
1.2.2. Atuação da solFORM no setor elétrico.....	11
CAPÍTULO DOIS - DIAGNÓSTICO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS.....	13
2.1. Processos de Gestão de Recursos Humanos.....	13
2.2. Diagnóstico da função Recursos Humanos.....	14
2.3. Descrição dos processos.....	16
2.3.1. Descrição e Análise de Funções.....	16
2.3.2. Recrutamento e seleção.....	16
2.3.3. Acolhimento e Integração.....	17
2.3.4. Gestão do desempenho.....	18
2.3.5. Gestão da Comunicação Interna.....	19
2.3.6. Gestão administrativa de Recursos Humanos.....	19
2.3.7. Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.....	19
CAPÍTULO TRÊS - DIAGNÓSTICO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS.....	20
3.1. Atividade formativa da solFORM.....	20
3.1.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação.....	20
3.1.2. Planeamento e conceção da formação.....	21
3.1.3. Execução e acompanhamento da formação.....	22
3.1.4. Avaliação da formação.....	22
3.2. Atividade de consultoria da solFORM.....	24
3.2.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF).....	24
3.2.2. Projetos de Segurança Comportamental.....	25
CAPÍTULO QUATRO - CONCEÇÃO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
4.1. Potencialidade.....	26

4.1.1. Análise empírica .....	26
4.1.2. Análise Teórica.....	27
4.1.3. Configuração exata da potencialidade.....	37
4.2. Finalidade.....	38
4.3. Estratégia .....	39
4.3.1. Implementar uma metodologia de Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF).....	39
4.3.2. Implementar uma metodologia de Gestão por Competências.....	39
4.4. Estratégia selecionada .....	40
4.5. Âmbitos e objetivos estratégicos .....	41
4.5.1. Âmbito Estratégico 1: Avaliação de Competências .....	41
4.5.2. Âmbito Estratégico 2: Diagnóstico de necessidades de desenvolvimento.....	42
4.6. Síntese do Planejamento Estratégico.....	44
CAPÍTULO CINCO - PLANEAMENTO OPERACIONAL DO PROJETO .....	45
5.1. Operacionalização do Âmbito Estratégico 1 - Avaliação de Competências.....	45
5.2. Operacionalização do Âmbito Estratégico 2 .....	48
5.3. Destinatários do projeto.....	49
5.4. Equipa do projeto .....	50
5.5. Calendarização .....	50
5.6. Orçamento.....	53
5.7. Definição do caminho crítico.....	54
5.8. Avaliação do projeto .....	56
CAPÍTULO SEIS - IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO .....	58
6.1. Âmbito Estratégico 1 – Avaliação de Competências.....	58
6.1.1. Objetivo Operacional 1.1. – Preparar os perfis profissionais .....	58
6.1.2. Objetivo Operacional 1.2. – Definir a metodologia de avaliação de competências .....	61
6.1.3. Objetivo Operacional 1.3. – Implementar metodologia de avaliação de competências.....	66
6.2. Âmbito Estratégico 2 – Diagnóstico de Necessidades de Desenvolvimento .....	69
6.2.1. Objetivo Operacional 2.1. – Definir estratégias de desenvolvimento de competências baseadas nos <i>gaps</i> identificados .....	70
6.2.2. Criar relatórios individuais .....	74
CAPÍTULO SETE - AVALIAÇÃO DO PROJETO.....	77
7.1. Avaliação do Objetivo Estratégico 1 – Desenvolver uma metodologia de avaliação de competências dos técnicos do setor elétrico, com base nos perfis profissionais da AQTSE. ....	77

7.2. Avaliação do Objetivo Estratégico 2 – Definir necessidades de desenvolvimento baseadas nas competências requeridas pela AQTSE .....	78
7.3. Avaliação Global do Projeto .....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
ANEXOS.....	86
Anexo 1 - Tabela com a Listagem dos Perfis Profissionais da AQTSE.....	87
Anexo 2 - Nota de reunião.....	88
Anexo 3 - Exemplo de uma grelha de avaliação da relevância das competências para a função .....	89
Anexo 4 - Exemplo de uma grelha de avaliação de competências .....	91
Anexo 5 - Procedimentos para a avaliação de competências.....	93
Anexo 6 - Perguntas e Respostas sobre o projeto.....	94
Anexo 7 - Exemplo de uma grelha de avaliação de competências preenchida.....	96
Anexo 8 - Exemplo de relatório individual.....	98

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Quadro de recursos humanos da solFORM.....	5
Tabela 2 - Perfil etário dos colaboradores.....	5
Tabela 3 - Habilitações Literárias.....	6
Tabela 4 - Distribuição por género.....	6
Tabela 5 - Processos de Recursos Humanos.....	13
Tabela 6 - Processos de Recursos Humanos existentes e ausentes na solFORM.....	15
Tabela 7 - Abordagens anglo-saxónica e francesa às competências.....	31
Tabela 8 - Pontos consensuais do conceito de competência.....	31
Tabela 9 - Planeamento Operacional do Objetivo Estratégico 1 .....	45
Tabela 10 - Planeamento Operacional do objetivo estratégico 2 .....	48
Tabela 11 - Calendarização do planeamento operacional do projeto.....	51
Tabela 12 - Orçamento do projeto .....	53
Tabela 13 - Definição do caminho crítico.....	54
Tabela 14 - Avaliação on-going.....	56
Tabela 15 - Avaliação ex-post .....	57
Tabela 16 - Designação atribuída neste projeto.....	60
Tabela 17 - Nível de relevância das competências.....	62
Tabela 18 - Ponderação percentual atribuída ao nível de relevância das competências.....	63
Tabela 19 - Escala de classificação das competências .....	64
Tabela 20 - Ponderação atribuída às respostas.....	64
Tabela 21 - Procedimentos de avaliação de competências .....	65
Tabela 22 - Caracterização do grupo piloto .....	67
Tabela 23 - Critérios de aprovação de cada perfil.....	70
Tabela 24 - Resultados da avaliação de competências .....	71
Tabela 25 - Ações de desenvolvimento propostas .....	73
Tabela 26 - Estrutura e conteúdo dos relatórios individuais .....	74
Tabela 27 - Resultados da implementação do projeto .....	75

## Índice de Ilustrações

Figura 1 - Logótipo da solFORM .....	3
Figura 2 - Organigrama da solFORM .....	4
Figura 3 - Cadeia de valor do setor energético.....	9
Figura 4 - Processo de Recrutamento e Seleção da solFORM .....	17
Figura 5 - Esquema atividade formativa da solFORM.....	23
Figura 6 - Modelo de lenaga .....	41
Figura 7 - Avaliação de competências e definição de planos de desenvolvimento de competências .....	43
Figura 8 - Síntese do Planeamento Estratégico .....	44
Figura 9 - Gráfico de domínio das competências.....	68
Figura 10 - Exemplo de um gráfico dos resultados por competência .....	69

## **Lista de Abreviaturas**

AQTSE – Agência para a Qualificação Técnica do Sector Energético

BTN – Baixa Tensão Normal

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EDP – Energias de Portugal

ERSE - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

DGEG – Direção Geral de Energia e Geologia

DNF – Diagnóstico de Necessidades de Formação

GF – Gestora de Formação

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PSE – Prestadores de Serviços Externos

REN - Rede Elétrica Nacional

RH – Recursos Humanos

TET – Trabalhos em Tensão

TET BT – Trabalhos em Tensão – Baixa Tensão

TET MT – Trabalhos em Tensão – Média Tensão

TET AT – Trabalhos em Tensão – Alta Tensão

TET LZT – Trabalhos em Tensão – Limpeza e Pequena Conservação de Postos de Transformação

## INTRODUÇÃO

Este trabalho é composto por sete capítulos distintos.

No Capítulo Um deste projeto de intervenção começamos por caracterizar a organização onde foi desenvolvido o projeto, a solFORM: a sua história, estrutura organizacional, caracterização sociodemográfica e orientação estratégica. Depois decidimos apresentar o setor de atividade da solFORM, o setor elétrico nacional, e qual o seu papel neste setor, devido à sua especificidade e necessidade de compreensão, para melhor enquadrar o projeto de intervenção que aqui se apresenta.

No Capítulo Dois abordam-se os processos e serviços de recursos humanos (RH) da entidade acolhedora do projeto de intervenção. O objetivo é analisar os processos e serviços de RH existentes na entidade e de que forma se organizam, com vista à identificação de eventuais oportunidades de melhoria.

No Capítulo Três apresentamos os resultados do diagnóstico interno feito às áreas de atuação da função RH, nomeadamente o recrutamento e seleção, acolhimento e integração, descrição e análise de funções, gestão do desempenho, gestão da comunicação interna, gestão administrativa de recursos humanos e saúde, higiene e segurança no trabalho. Por outro lado, também apresentamos o diagnóstico interno realizado aos serviços de RH da solFORM, nomeadamente a formação profissional e a consultoria.

No Capítulo Quatro é apresentada a configuração exata da potencialidade selecionada para o desenvolvimento deste projeto de intervenção. Após a escolha da estratégia, foram delineados os âmbitos da sua atuação e respetivos objetivos estratégicos. Apresenta-se também a finalidade do projeto e o planeamento estratégico a seguir.

O Capítulo Cinco é constituído pelo planeamento operacional da estratégia, composto pelos objetivos operacionais, e respetivas atividades, tarefas e recursos necessários para a sua implementação. Serão, igualmente, apresentados os destinatários do projeto, a equipa, o orçamento, a calendarização, o caminho crítico e também o sistema de avaliação do projeto.

No Capítulo Seis explica-se e apresentam-se as evidências da implementação do projeto num grupo piloto.

Finalmente, no Capítulo Sete são expostos os procedimentos e resultados decorrentes da avaliação do projeto implementado. É também elaborada uma conclusão final, com uma reflexão sobre o alcance dos objetivos delineados, assim como sobre todo o processo e seus desafios.

## **CAPÍTULO UM - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO E SETOR DE ATIVIDADE**

### **1.1. Caracterização da solFORM**

#### **1.1.1. História**

A solFORM iniciou a sua atividade em 2008 com a denominação Solução de Formação & Consultoria para uma Sustentabilidade Energética, Unipessoal, Lda. (figura 1).



Figura 1 - Logótipo da solFORM

A solFORM surgiu com o objetivo de preencher uma lacuna de mercado na área da formação profissional em áreas técnicas do setor da energia eletrotécnica, energias renováveis, sustentabilidade energética e na área comportamental.

Em 2011, a solFORM iniciou a sua atividade no mercado internacional, nomeadamente em Espanha e Angola, de forma a dar continuidade ao trabalho no território nacional e continuar a assegurar um elevado nível de qualidade na formação desenvolvida, através da criação e implementação de procedimentos e metodologias específicas e de ser reconhecida no mercado enquanto entidade formadora.

A solFORM é uma entidade formadora certificada pela DGERT – Direção Geral do Emprego e Relações do Trabalho e qualificada pela Agência para a Qualificação Técnica do Setor Energético (AQTSE) para ministrar formação técnica aos Prestadores de Serviços Externos (PSE) da EDP.

O principal foco de atuação da solFORM é dar resposta às necessidades das empresas do setor elétrico no que concerne à qualificação técnica dos seus Recursos Humanos (RH), assim como a promoção da segurança no trabalho e a otimização da eficácia dos RH. Pretende ainda para dar resposta a uma necessidade muito específica no âmbito do Decreto-Lei n.º 102/2009 de 10 de

setembro, que normaliza a promoção e prevenção da segurança e da saúde no trabalho no que diz respeito a atividades ou trabalhos considerados de elevado risco, de acordo com o artigo 284º do Código do Trabalho. Por outro lado, a solFORM pretende oferecer também formação profissional na área de Desenvolvimento Pessoal, dado reconhecer que, complementarmente às áreas técnicas, a aposta no capital humano é preponderante numa organização. Neste sentido, segundo o Manual da Qualidade para a Atividades Formativas da solFORM, o seu projeto formativo está estruturado em torno das seguintes áreas de formação:

- Segurança e Higiene no Trabalho (862);
- Desenvolvimento Pessoal (090);
- Energia e Eletricidade (522).

### 1.1.2. Estrutura Organizacional

A estrutura funcional da solFORM apresenta o seguinte organigrama (figura 2). Note-se que a estrutura organizacional da solFORM está dividida em 3 áreas de atuação e formação, estando afetos a cada área os consultores técnicos, coordenador pedagógico e formadores.

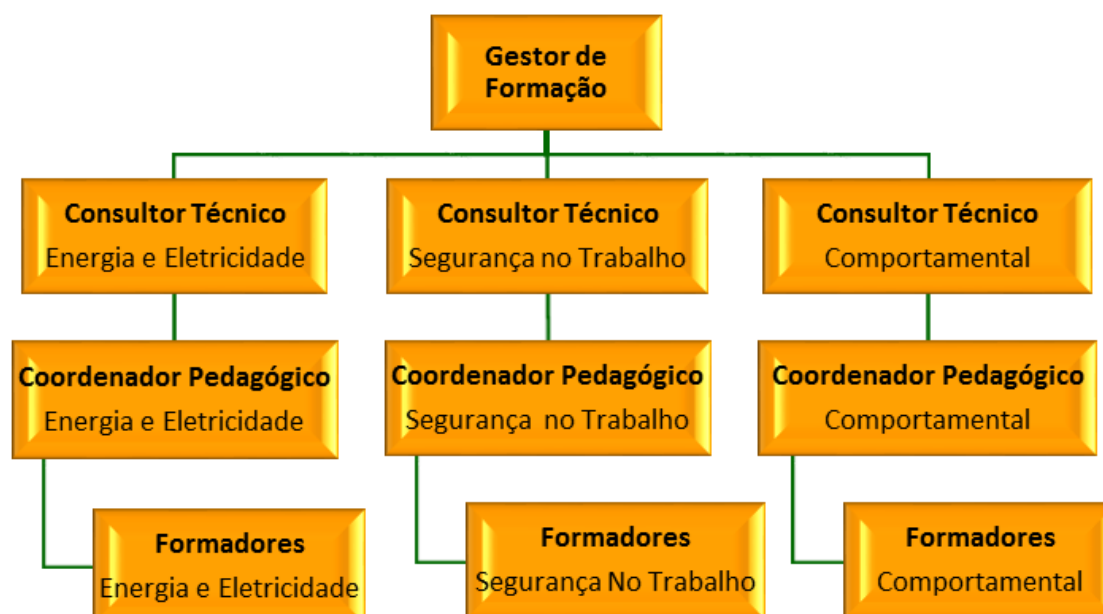


Figura 2 - Organigrama da solFORM  
Fonte: Documentos internos da solFORM

### 1.1.3. Caracterização sócio demográfica

A solFORM tem um total de 16 colaboradores, como representado na tabela 1. De notar que a Gestora de Formação acumula a função de Coordenadora Pedagógica. A coluna “outros vínculos” refere-se a trabalhos efetuados em regime de prestação de serviços de formação ou no desenvolvimento de projetos. Como se pode verificar na tabela abaixo apresentada, a categoria profissional mais frequente nos RH da solFORM são os formadores (81,25%).

Tabela 1 - Quadro de recursos humanos da solFORM

	<b>Quadro permanente</b>	<b>Outros vínculos</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Responsável técnico		1	1	6.25%
Gestora da formação/ Coordenador pedagógico	1		1	6.25%
Formadores	1	12	13	81.25%
Pessoal Administrativo		1	1	6.25%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

O perfil etário da maioria dos colaboradores da solFORM situa-se entre os 31 e os 40 anos (ver tabela 2).

Tabela 2 - Perfil etário dos colaboradores

<b>Distribuição por idades</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
<20	0	0
20-30	0	0
31-40	10	62.5%
41-50	1	6.25%
51-60	1	6.25%
61-70	3	18.75%
71-80	1	6.25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Os colaboradores da solFORM detêm como habilitações, na sua maioria, o ensino básico e secundário conforme demonstrado na tabela 3.

Tabela 3 - Habilitações Literárias

<b>Distribuição por Habilitações</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Ensino Básico (Até 9º ano)	4	25%
Ensino Secundário	7	43.75%
Licenciatura	2	12.5%
Mestrado	2	12.5%
Doutoramento	1	6.25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Os colaboradores da solFORM são, maioritariamente, do sexo masculino conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição por género

<b>Distribuição por Género</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Feminino	2	12.5%
Masculino	14	87.5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

#### **1.1.4. Orientação Estratégica da Entidade**

Todas as empresas têm como objetivo máximo alcançar o sucesso, tornando-se lucrativas e detendo vantagem competitiva sobre os seus concorrentes diretos. Para alcançar esse fim, devem procurar implementar uma estratégia que proporcione mais valor aos seus clientes, aproveitando os recursos e potencialidades em seu redor (Freire, 1997).

Neste sentido, apresentamos a orientação estratégica da solFORM que consta nos seus documentos orientadores:

## **Missão**

É missão da solFORM oferecer formação nas áreas de Energia, Eletricidade, Segurança e Higiene no Trabalho e Desenvolvimento Pessoal com o objetivo de melhorar as competências técnicas e pessoais, específicas e transversais dos colaboradores das suas entidades clientes, de forma a assegurar a sua evolução técnica e comportamental.

A solFORM pretende assim dar o seu contributo, proporcionando aos seus clientes uma qualificação, atualização e aperfeiçoamento dos seus conhecimentos e técnicas, numa lógica de permanente adequação às exigências das organizações e, simultaneamente, contribuir para um dos principais objetivos da Formação Profissional no que concerne ao reforço da competitividade empresarial, ao nível pessoal e profissional.

É também missão da solFORM ser uma organização orientada para o mercado, considerando sempre a credibilidade do serviço prestado e tendo sempre presente as necessidades de todas as partes que confiam nos serviços prestados pela solFORM.

## **Visão**

Ser uma referência credível e distinta no mercado da formação profissional, adotando uma conduta, focada no rigor, profissionalismo e inovação.

Oferecer valor às empresas clientes, impulsionando-as na obtenção de resultados ao nível da produtividade e competitividade no mercado.

## **Valores**

***Enfoque no Cliente*** - Colocamos as expectativas dos nossos clientes como ponto central da nossa atuação. A satisfação de clientes e colaboradores e o estabelecimento de relações estáveis e duradouras são premissa fundamental para medir o nosso sucesso;

***Valorização das Pessoas*** - A Formação que oferecemos tem um único propósito: qualificar, otimizar e diferenciar/destacar as pessoas que formamos no mercado de trabalho em que está enquadrada;

**Constante Atualização** - Alcançar as melhores práticas e sempre pela Qualidade, de acordo com os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade implementado;

**Orientação para Resultados** - Atuamos de forma planejada e sistemática, com resultados diferenciados e de qualidade superior à concorrência, de modo a permitir a realização dos melhores negócios a longo prazo, procurando obter os melhores resultados;

**Equipa de Trabalho Pluridisciplinar e Especializada** - Contratar profissionais com elevado estatuto humano e que se enquadrem nos objetivos da nossa equipa e proporcionar-lhes um ambiente de trabalho positivo e estimulante.

#### **1.1.5. Política e Estratégia para a atividade formativa**

Segundo o Manual da Qualidade para a Atividades Formativas, a política da solFORM para a atividade formativa é fornecer aos seus clientes ações de formação tecnicamente evoluídas que permitam o desenvolvimento do capital humano das empresas suas clientes.

Para esse efeito a empresa conta com o empenho e participação ativa dos seus colaboradores e, sobretudo, com as competências técnicas e pedagógicas dos seus formadores.

Todas as atividades desenvolvidas pela solFORM cumprem os requisitos aplicáveis pelas entidades reguladoras e têm como base a melhoria contínua dos seus serviços.

#### **1.2. Setor de atividade da Entidade Acolhedora do Projeto**

A solFORM é uma empresa de formação que atua no setor elétrico nacional, mais particularmente ao nível das redes de distribuição. A solFORM assume uma lógica de formação intraempresas, concebida à medida para cada cliente e em função do pedido e das suas necessidades.

### 1.2.1. O setor elétrico nacional

A cadeia de valor no setor elétrico agrega a produção, transporte/transmissão, distribuição, comercialização e consumo de energia elétrica ([www.erse.pt](http://www.erse.pt)).

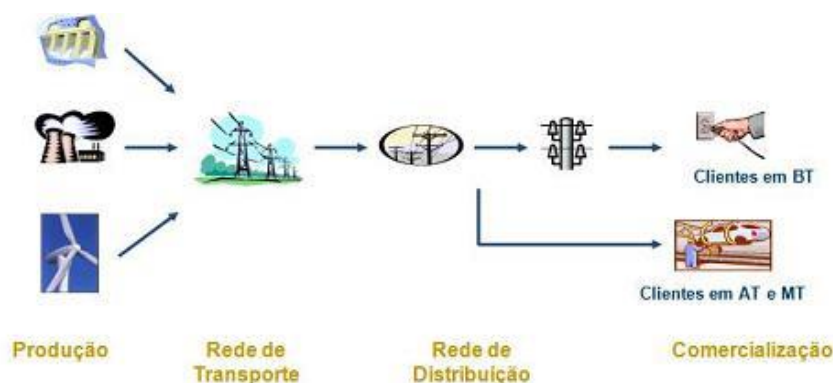


Figura 3 - Cadeia de valor do setor energético

Fonte: [www.erse.pt](http://www.erse.pt)

#### ▪ **Produção:**

A eletricidade é produzida com recurso a diversas tecnologias e a diferentes fontes primárias de energia (carvão, gás, fuel, gasóleo, água, vento, biomassa, entre outros).

#### ▪ **Transporte:**

Depois de produzida é necessário fazer o transporte da eletricidade em Muito Alta Tensão (150, 220 e 400 kV) dos centros produtores até aos centros de consumo. Este transporte é feito através da Rede Nacional de Transmissão (RNT), mediante uma concessão atribuída pelo Estado Português, em regime de serviço público e de exclusividade à REN - Redes Energéticas Nacionais ([www.edp.pt](http://www.edp.pt)).

#### ▪ **Distribuição:**

A rede nacional de distribuição é operada através de uma concessão exclusiva atribuída pelo Estado Português à subsidiária do grupo EDP, a EDP Distribuição, conforme o artigo nº 70 do Decreto-Lei 29/2006, em resultado da

conversão da licença detida pela EDP Distribuição ao abrigo da Antiga Lei Base de Eletricidade. Os termos da concessão estão estabelecidos nos Decreto-Lei 172/2006 ([www.edp.pt](http://www.edp.pt)).

As redes de distribuição, para além das linhas aéreas e cabos subterrâneos de AT (60 kV), de MT (essencialmente a 30kV, 15 kV e 10 kV) e de BT (400/230 V), são constituídas por subestações, postos de transformação e demais equipamentos acessórios necessários à sua exploração. Fazem ainda parte das redes de distribuição os equipamentos ligados à iluminação pública. Estas infraestruturas são fundamentais para que a EDP Distribuição exerça a sua atividade de distribuição de energia elétrica, e a sua construção e exploração estão fortemente relacionadas com a necessidade da empresa satisfazer os acréscimos de consumo e garantir níveis de qualidade, dentro dos parâmetros regulamentares e de acordo com as expectativas dos clientes. ([www.edp.pt](http://www.edp.pt)).

Para dar resposta às exigências do setor, a EDP adjudica contratos de empreitada - concurso Empreitada Contínua – a empresas prestadoras de serviços (PSE). Este é um processo de qualificação de empreiteiros por parte da “EDP Distribuição”, com vista à celebração de contratos de empreitada, os quais terão por objeto, a título exemplificativo e não exaustivo, a execução de trabalhos de construção, manutenção, reparação, assistência à rede e clientes e a realização de ordens de serviço comercial, em redes de Alta Tensão (AT), Média Tensão (MT) e Baixa Tensão (BT).

#### ▪ **Comercialização**

A comercialização de eletricidade está aberta à concorrência, sujeita apenas a um regime de licenciamento. Os comercializadores podem comprar e vender eletricidade livremente. Neste sentido, têm o direito de aceder às redes de transmissão e distribuição mediante o pagamento de tarifas de acesso fixadas pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (“ERSE”), uma entidade pública independente ([ww.edp.pt](http://www.edp.pt)).

### 1.2.2. Atuação da solFORM no setor elétrico

O setor energético e, em particular, o setor elétrico de redes de distribuição tem vindo a ser confrontado com novas exigências colocadas pelas entidades oficiais, nomeadamente a ERSE – Entidade Reguladora do Sector Energético e DGEG – Direção geral de Energia e Geologia. Estas entidades exigem que os profissionais de eletricidade do setor tenham uma qualidade de execução nos trabalhos que efetuam, desde a construção à manutenção, passando pela reparação de avarias ([www.aqtse.pt](http://www.aqtse.pt)). Assim, é requerido que os trabalhadores deste setor possuam competências técnicas e humanas que potenciem a obtenção dos objetivos fixados pelas suas entidades empregadoras e pelas entidades reguladoras do setor.

É para dar resposta a esta necessidade que a solFORM foca essencialmente a sua atividade na formação a clientes que realizam trabalhos nas infraestruturas que integram redes de distribuição de energia elétrica.

A solFORM desenvolve a sua atividade formativa com o principal objetivo de garantir a qualificação de todos aqueles que desempenham funções no âmbito do setor elétrico, cuja função exige requisitos cada vez mais exigentes em termos de segurança e higiene no trabalho. Para tal, a atividade formativa da solFORM é regulada pela Associação para a Qualificação Técnica do Setor Energético (AQTSE), um organismo criado em 2014, fruto da parceria entre a EDP distribuição e as empresas adjudicatárias da EC 2010 – Empreitada Contínua 2010.

A AQTSE surgiu com o fim de zelar pela qualidade, adequação e atualização da formação dos técnicos do setor energético, atuando nas seguintes vertentes:

- (1) Identificação de 29 perfis de trabalho relativamente aos quais cada técnico, para ser dado como Apto, terá de evidenciar o “saber fazer” em cada um deles (**Anexo 1** – Tabela com a listagem dos Perfis Profissionais da AQTSE)
- (2) Disponibilização de serviços de avaliação do “saber fazer”, em função dos diversos perfis técnicos dos trabalhos de natureza energética ou com ela correlacionada, dos atuais trabalhadores envolvidos ou dos que

venham a ser recrutados e atribuí-lhes os respetivos títulos de aptidão profissional.

- (3) Qualificação as entidades de formação e respetivos formadores, no domínio das suas atividades no setor energético, bem como também qualifica os respetivos parques de formação e treino que suportam toda a atividade de formação técnica e de avaliação dos perfis profissionais ([www.aqtse.pt](http://www.aqtse.pt)).

## CAPÍTULO DOIS - DIAGNÓSTICO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

### 2.1. Processos de Gestão de Recursos Humanos

Os Recursos Humanos (RH) e a sua gestão fazem, cada vez mais, parte integrante da estratégia das organizações, sendo que o seu sucesso ou não pode passar por estes recursos. Desta forma, para uma permanente adaptação às exigências do meio envolvente, as empresas tiveram que evoluir na forma como enquadravam as pessoas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Assim, a importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) resulta do facto de as pessoas serem a chave da competitividade e de, progressivamente, a vantagem competitiva de uma organização radicar mais no talento coletivo dos colaboradores do que nos ativos físicos ou financeiros (Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012). Assim, as práticas e políticas de recursos humanos contribuem para a criação de valor e alinhamento dos objetivos de negócio com os dos colaboradores.

Os processos de recursos humanos mais referidos pela literatura incluem uma diversidade de práticas, algumas mais consensuais que outras, como apresentaremos na tabela 5.

Tabela 5 - Processos de Recursos Humanos

Processos RH	Autores
Análise e Descrição de Funções	Cunha <i>et al.</i> , 2012; Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006.
Recrutamento e Seleção	Bonache e Cabrera, 2004; Camara <i>et al.</i> , 2013; Cunha <i>et al.</i> , 2012; Redman e Wilkinson, 2008; Sousa <i>et al.</i> , 2012; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Acolhimento e Integração	Cunha <i>et al.</i> , 2012; Sousa <i>et al.</i> , 2006.
Avaliação e Gestão do Desempenho	Bonache e Cabrera, 2004; Camara <i>et al.</i> , 2013; Cunha <i>et al.</i> , 2012; Redman e Wilkinson, 2008; Sousa <i>et al.</i> , 2012; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Formação e Desenvolvimento	Bonache e Cabrera, 2004; Camara <i>et al.</i> , 2013; Cunha <i>et al.</i> , 2012; Redman e

	Wilkinson, 2008; Sousa et al., 2012; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Sistemas de recompensas	Bonache e Cabrera, 2004; Camara et al., 2013; Cunha et.al, 2012; Redman e Wilkinson, 2008; Sousa et al., 2012; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Gestão de Carreiras	Bonache e Cabrera, 2004; Camara et al., 2013; Cunha et.al, 2012; Sousa et al., 2012; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Gestão da Cultura Organizacional	Redman e Wilkinson, 2008; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Gestão da Desvinculação	Bonache e Cabrera, 2004; Cunha et.al, 2012; Redman e Wilkinson, 2008; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Gestão de competências	Camara et al., 2013; Cunha et.al, 2012; Sousa et al., 2012; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Gestão internacional	Bonache e Cabrera, 2004; Redman e Wilkinson, 2008; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Gestão da diversidade	Bonache e Cabrera, 2004; Redman e Wilkinson, 2008; Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Subcontratação e Trabalho Temporário	Bonache e Cabrera, 2004; Cunha et.al, 2012.
Saúde, Higiene e Segurança no trabalho	Torrington, Hall e Taylor, 2002.
Gestão de talentos	Camara et al., 2013.
Gestão da comunicação organizacional	Torrington, Hall e Taylor, 2002.

## 2.2. Diagnóstico da função Recursos Humanos

No diagnóstico inicial realizado às práticas de recursos humanos da solFORM optou-se pelos seguintes meios para se efetuar a recolha e tratamento de informação:

1. Análise Documental, numa primeira fase analisaram-se os arquivos documentais da organização.

2. Análise Teórica, de forma a reforçar a auditoria inicial, foram tidas em conta as principais constatações teóricas sobre a GRH.
3. Conversas Informais, que permitiram compreender melhor a forma de desenvolvimento dos processos de RH que não estavam formalizados nem disponíveis nos arquivos documentais da organização

A fonte de informação privilegiada foi a Gestora de Formação.

Na auditoria interna realizada à função recursos humanos foi possível identificar os processos de recursos humanos existentes na organização e se são passíveis de ser melhorados. Assim sendo, as práticas de recursos humanos existentes e ausentes na solFORM estão representadas na tabela 6.

Tabela 6 - Processos de Recursos Humanos existentes e ausentes na solFORM

<b>Processos RH</b>	<b>Existente</b>	<b>Ausente</b>
Análise e Descrição de Funções	✓	
Recrutamento e Seleção	✓	
Acolhimento e Integração	✓	
Avaliação e Gestão do Desempenho	✓	
Formação e Desenvolvimento		x
Sistemas de Recompensas		x
Gestão de Carreiras		x
Gestão da Cultura Organizacional		x
Gestão da Desvinculação		x
Gestão de Competências		x
Gestão Internacional		x
Gestão da Diversidade		x
Subcontratação e Trabalho Temporário		x
Saúde, Higiene e Segurança no trabalho	✓	
Gestão de talentos		x
Gestão da comunicação organizacional	✓	
Gestão Administrativa	✓	

## **2.3. Descrição dos processos**

A gestão de recursos humanos na solFORM integra uma das funções da Gestora de Formação (GF), que por sua vez reporta à Direção. Esta é responsável pela gestão e coordenação geral das atividades da empresa, assegurando o seu planeamento, execução, acompanhamento, controlo e avaliação. No apoio administrativo tem a colaboração de um Técnico Administrativo e de um Técnico Oficial de Contas.

### **2.3.1. Descrição e Análise de Funções**

Como empresa certificada pela DGERT, a SolFORM possui descritivos detalhados das seguintes funções:

- Gestor de Formação;
- Consultor Técnico;
- Coordenador Técnico-pedagógico;
- Formadores.

### **2.3.2. Recrutamento e seleção**

O recrutamento e seleção, sendo uma valência crucial do departamento de recursos humanos, tem vindo a ser vista, segundo Reis (2010), como estratégico e fundamental para as empresas, uma vez que se trata de atrair e selecionar os melhores profissionais e mais qualificados para a organização. De facto, hoje em dia, o processo de recrutamento e seleção deixa de ser apenas e só centrado na experiência profissional e nas competências técnicas dos candidatos, passando a enfatizar o seu potencial emocional e intelectual, pois só desta forma se torna possível avaliar a capacidade de adaptação do candidato a situações diferentes (Reis, 2010).

Na área de recrutamento e seleção é a Gestora de Formação que está a cargo do processo. Quando surge a necessidade de preencher uma vaga, nomeadamente para a função de formador, ela dá início ao processo. Posteriormente, é definido o perfil da vaga de acordo com as necessidades detetadas pela organização e cumprindo os requisitos da DGERT.

O processo de recrutamento e seleção de recursos humanos da solFORM está estruturado e documentado. As fontes de recrutamento privilegiadas são as referências profissionais e a bolsa de formadores existente. O fluxograma do processo de recrutamento e seleção da solFORM está representado na figura 4.



Figura 4 - Processo de Recrutamento e Seleção da solFORM

Fonte: Documentos internos da solFORM

### 2.3.3. Acolhimento e Integração

O acolhimento e a integração de novos colaboradores numa empresa deve ser objeto de particular atenção por parte do departamento de GRH, uma vez que implica custos associados à adaptação dos novos colaboradores e por consequência repercussões financeiras, logísticas e humanas quer para os colaboradores quer para a organização. Deve ser a gestão dos recursos humanos a definir ações que podem facilitar a adaptação à organização e ao

posto de trabalho, o que torna o acolhimento e a integração de maior ou menor qualidade (Reis, 2006).

Na solFORM, o acolhimento e integração de novos colaboradores é feito de forma informal, através de um processo pouco estruturado e planeado. A gestora de formação é responsável pelo acolhimento e integração de novos colaboradores. No dia da integração, a Gestora da Formação procede à apresentação do novo colaborador a toda a equipa de trabalho. Posteriormente, realiza-se uma reunião onde a GF apresenta a empresa, as responsabilidades do colaborador e suas principais atividades e é entregue o código de conduta da organização. Por fim, são preenchidos e assinados todos os documentos necessários à instrução do seu processo de admissão na empresa.

#### **2.3.4. Gestão do desempenho**

A gestão do desempenho tem como objetivo essencial otimizar a contribuição dada pelo colaborador para os resultados do negócio, avaliando-o em função de um conjunto de parâmetros que ele conhece antecipadamente e aos quais deu o seu acordo. Assim, o cumprimento dos objetivos individuais significa que o colaborador dispõe das competências necessárias para desempenhar as suas funções de acordo com os padrões de atuação esperados pela empresa. Em suma, ter sucesso no desempenho do cargo que ocupa significa atingir e mesmo ultrapassar as metas fixadas (Camara *et al.*, 2013).

O processo de avaliação de desempenho existente na solFORM está centrado na função do formador, sendo realizado sempre que o mesmo termina a sua intervenção. Acontece a dois níveis:

- Avaliação da satisfação dos formandos;
- Avaliação do desempenho do formador (pela coordenação pedagógica).

Após recolha e análise das avaliações efetuadas, a GF reúne com o formador para comunicar os resultados e discutir soluções de melhoria. Por outro lado, as empresas clientes têm igualmente acesso a estas avaliações.

Para as restantes funções da empresa não existe um procedimento formal de avaliação de desempenho.

### **2.3.5. Gestão da Comunicação Interna**

A comunicação interna é um processo comunicativo que envolve ações que visam promover a produção, circulação e gestão da informação no interior da empresa (Baptista, 2009). A gestão da comunicação interna na SolFORM é feita de maneira informal através de reuniões semanais de equipa, troca de emails e partilha de informação sobre os assuntos em curso (Dropbox). Como a comunicação interna envolve ações que visam a produção e circulação de informação relevante no seio da organização, na solFORM existem espaços equipados e para proporcionar momentos de convívio e relacionamento interpessoal.

### **2.3.6. Gestão administrativa de Recursos Humanos**

Todos os procedimentos relacionados com o processamento salarial e a gestão contratual é efetuada pelo Técnico Oficial de Contas que colabora com a solFORM. Para a gestão do pessoal, nomeadamente a atualizações de informações pessoais, a solFORM está a desenvolver uma Base de dados interna. Em termos de gestão documental, a empresa possui um Manual com:

- Descrição do Sistema de Gestão Documental da solFORM;
- Descrição do Sistema de Referenciação Documental da solFORM;
- Uniformização critérios e procedimentos de trabalho para a elaboração, atualização e indexação da documentação da solFORM;
- Esquema de organização dos documentos da solFORM.

### **2.3.7. Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho**

O processo de gestão da saúde segurança e higiene no trabalho é assegurado por uma entidade subcontratada externa à organização, sendo garantido o cumprimento do estipulado pelas autoridades, para a área de atividade em que a empresa se insere. São realizados exames médicos aos colaboradores com periodicidade anual, assim como auditorias de segurança e higiene no trabalho, em conformidade com o exposto na Lei n.º 102/2009 de 10 de Setembro.

## **CAPÍTULO TRÊS - DIAGNÓSTICO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS**

Decidiu-se integrar este capítulo no âmbito deste projeto dado que a prestação de serviços em RH representa o *core business* da solFORM. Os serviços RH prestados pela empresa envolvem toda a sua atividade formativa e alguns serviços de consultoria de RH.

### **3.1. Atividade formativa da solFORM**

Sendo a solFORM uma empresa especializada em formação para a certificação profissional dos trabalhadores das empresas do setor elétrico, grande parte da sua atividade formativa está interligada a esta área de negócio e sujeita às suas especificidades e orientações técnicas e legais.

A solFORM está preparada, do ponto de vista físico e humano, para responder a solicitações relacionadas com os domínios de intervenção formativa que, segundo Gouveia, Oliveira, Machado, Rodrigues e Miranda (2007) podem ser classificados da seguinte forma:

- Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF);
- Planeamento da formação;
- Conceção da formação;
- Execução da formação;
- Acompanhamento da formação;
- Avaliação da formação.

#### **3.1.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação**

Segundo Gouveia *et al.* (2007) a realização de um diagnóstico de necessidades formativas (DNF) consiste em efetuar uma análise pormenorizada de determinado contexto de modo a conseguir que qualquer tipo de formação que daí resulte seja adequada à organização e ao público de destino, capaz de provocar mudanças, de potenciar/melhorar performances individuais e/ou de grupo. Isto é, como finalidade pretende-se que após um DNF corretamente

conduzido e realizado, a formação daí resultante contribua para a melhoria do desempenho no sentido dos objetivos organizacionais.

Neste âmbito, para uma eficaz análise das necessidades de formação que sustentem as opções formativas tomadas, a solFORM procura aferir se o seu projeto formativo global vai ao encontro das reais necessidades do mercado em que está inserida e pretende atuar. Neste sentido, desenvolve um diagnóstico de necessidades de formação elaborado a vários níveis:

- a) Reuniões com Organizações Clientes – Realização de Entrevista Semi-Diretiva.
- b) Sugestões apresentadas pelos formandos: diretamente ou através de aplicação de um questionário de satisfação/reação.
- c) Pedidos de cotação recebidos: a solFORM realiza uma análise qualitativa e quantitativa de todas as propostas de fornecimento de serviços de formação a que respondeu.
- d) Necessidades decorrentes de nova legislação: neste inserem-se as necessidades de formação decorrentes de nova legislação em vigor em áreas técnicas.
- e) Envio de questionário de levantamento de necessidades de formação a empresas potenciais clientes.

### **3.1.2. Planeamento e conceção da formação**

O plano de formação é o instrumento onde se precisam os objetivos e as atividades de formação a desenvolver (Cardim, 2009).

Para a atividade formativa da solFORM dirigida a entidades clientes e concebida e ajustada em função das necessidades das mesmas, a partir de um referencial mais abrangente, a informação a contemplar no plano de formação é algo que a solFORM não tem capacidade para controlar, pois o planeamento e calendarização da sua atividade formativa depende inteiramente das decisões tomadas pelas entidades clientes.

Ainda assim, no início de cada ano, aquando da elaboração do Plano de Atividades da solFORM, a Gestora de Formação regista o conjunto de ações que já se encontrem programadas.

Nos anos em que tal não seja possível, o plano de formação é concebido/atualizado trimestralmente ou, em última instância, mensalmente.

### **3.1.3. Execução e acompanhamento da formação**

No momento da execução da formação é necessário um acompanhamento das ações. Na solFORM, este acompanhamento realiza-se das seguintes formas:

- Entrega de um Manual do Formador, onde o formador ficará a saber das regras essenciais para o funcionamento da ação, com vista facilitar o bom funcionamento do processo formativo.
- Organização de um Dossier Técnico-pedagógico por ação de formação, representando o arquivo do processo de formação. Segundo *Gouveia et al.* (2007) a documentação organizada da formação pode ser utilizada para além do mero registo histórico e obrigação administrativa, uma vez que estão reunidos elementos que permitem uma análise do passado para melhoria ou desenvolvimento de vários subsistemas da Gestão de Recursos Humanos.

### **3.1.4. Avaliação da formação**

A avaliação da formação assume-se como uma forma de demonstrar à gestão de topo que a formação é tangível e que traz resultados positivos ao negócio ou aos objetivos da organização (*Gouveia et al.*, 2007). Desta forma, é apontada comumente, como essencial para haver uma noção exata da sua valia (*Cardim*, 2009).

A avaliação da formação na solFORM é realizada a diversos níveis:

- Avaliação de Reação (à formação pelos formandos);
- Avaliação das Aprendizagens (ao desenvolvimento das competências pelos formandos);
- Avaliação do desempenho do formador (pela coordenação);
- Avaliação da Ação de Formação pelo formador.

O esquema da atividade formativa da solFORM está representado na figura 5.

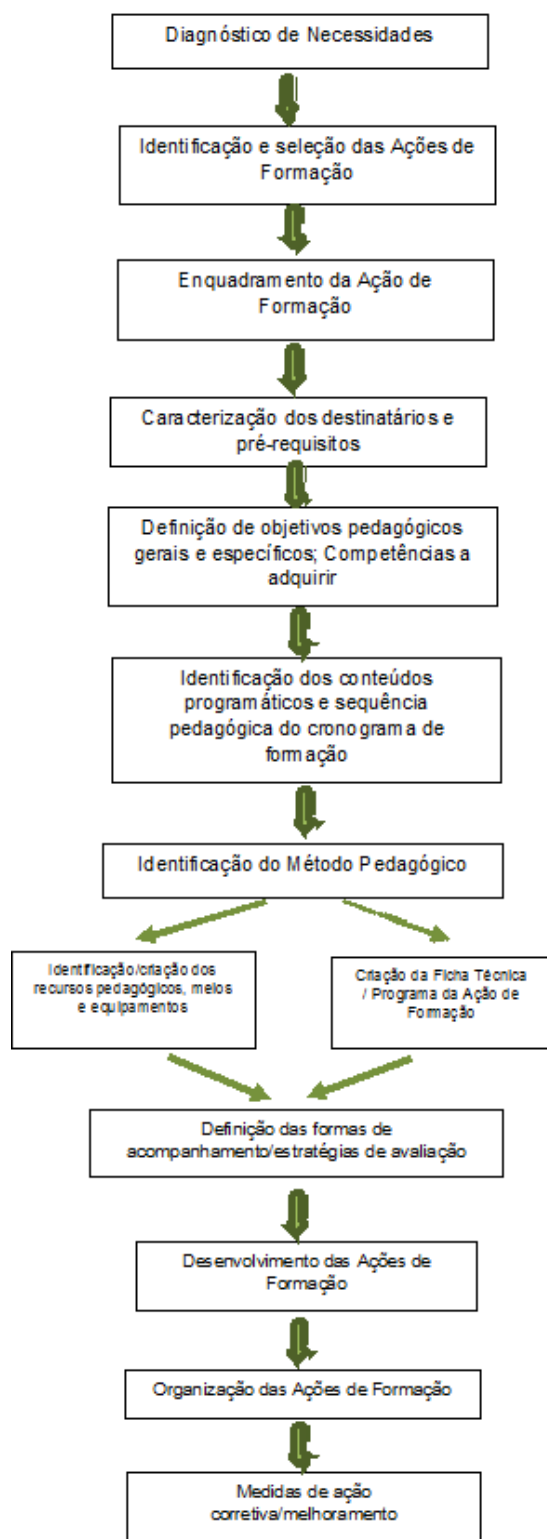


Figura 5 - Esquema atividade formativa da solFORM

Fonte: Manual da Qualidade da solFORM

### **3.2. Atividade de consultoria da solFORM**

Paralelamente aos serviços de Formação Profissional, a solFORM também disponibiliza serviços de consultoria técnica<sup>1</sup> e de RH, no âmbito do setor elétrico. De forma a dar resposta aos requisitos dos seus clientes, procurando um incremento do valor acrescentado dos seus negócios e a sua satisfação final, a solFORM apresenta os seguintes serviços de consultoria RH:

#### **3.2.1. Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF)**

A solFORM realiza processos de diagnóstico de necessidades de formação específicos e reativos aos pedidos dos clientes, no sentido de ser analisada a forma como os colaboradores de uma entidade podem melhorar o seu desempenho. De facto, segundo Cardim (2009), o DNF trata-se, em termos práticos, de estabelecer uma relação entre as exigências do desempenho e a forma como são desempenhadas, visando a determinação de disfunções que possam ter uma solução formativa. Desta forma, as necessidades de formação são constituídas pela diferença entre o nível de desempenho desejável, exigido ou exetável para o exercício de uma função, e o desempenho real considerado relativamente a um ou vários indivíduos – nível de competências mobilizadas (Cardim, 2009).

O serviço de Diagnóstico de Necessidades de Formação que a solFORM disponibiliza operacionaliza-se diferenciadamente de acordo com a estrutura e complexidade do cliente. Assim, pode ser realizado individualmente (para cada colaborador), com um grupo de colaboradores ou departamento ou até mesmo para a entidade no seu todo, sendo que será sempre ajustado à especificidade da entidade em causa e da sua própria cultura e realidade organizacional.

Com efeito, os procedimentos desenvolvidos neste âmbito permitem identificar onde e para quem é necessária formação e permitem, também, apresentar à Direção da entidade cliente recomendações sobre a formação para que esta possa aprovar o investimento adequado.

---

<sup>1</sup> A Consultoria técnica da solFORM é realizada nas áreas de Energia e Eletricidade e Segurança no Trabalho.

### **3.2.2. Projetos de Segurança Comportamental**

A solFORM disponibiliza serviços de concepção e implementação de projetos de promoção de comportamentos de segurança, cujo objetivo visa fomentar a mudança efetiva de atitudes, percepções e comportamentos dos trabalhadores face aos riscos a que estão expostos. Estes projetos partem do princípio que a percepção de uma pessoa sobre determinado risco leva-a a ter atitudes que influenciam as decisões relativamente aos seus comportamentos, tornando-os mais ou menos seguros. Assim, a implementação de uma cultura de segurança envolve trabalhar com todas pessoas pertencentes a essa organização, para mudar as suas atitudes, os seus comportamentos e pensamentos e melhorar a sua capacidade de compreensão das várias situações existentes.

## **CAPÍTULO QUATRO - CONCEÇÃO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1. Potencialidade**

Ao realizar a auditoria aos processos e serviços RH da solFORM foram identificadas diversas potencialidades de melhoria. Para este projeto de intervenção, optou-se pelos serviços de formação e consultoria prestados pela solFORM. Assim, a mudança de regulamentação para a avaliação dos trabalhadores do setor elétrico potencia a necessidade de avaliar competências, baseada nos perfis, recentemente definidos, pela AQTSE - Associação para a Qualificação Técnica do Sector Energético.

A análise da potencialidade foi realizada empiricamente, enquadrando na pertinência para a solFORM e também foi realizada uma análise teórica, para compreender melhor a problemática.

#### **4.1.1. Análise empírica**

A escolha da potencialidade de intervenção justifica-se porque a criação da AQTSE levou a que a habilitação e avaliação dos técnicos de setor elétrico sofresse alterações significativas. Com estas alterações, as empresas clientes da solFORM têm demonstrado preocupação relativamente à adequação dos seus técnicos para as funções a que estão designados. A não adequação destes colaboradores tem impactos a nível financeiro e estratégico destas empresas.

Assim, como futuramente todos os técnicos de redes elétricas, entretanto formados, terão que ser avaliados pela AQTSE, a solFORM, enquanto empresa formadora certificada, deverá antecipar as necessidades dos seus clientes. Com este propósito, na sequência da criação da AQTSE em 2014, a solFORM efetuou um estudo junto de algumas empresas clientes com o objetivo de identificar os possíveis técnicos candidatos à avaliação de “saber-fazer” iniciada por aquela entidade reguladora.

Esta identificação foi efetuada para determinar a proximidade dos técnicos aos requisitos dos perfis e a importância atribuída pela empresa à sua integração nos respetivos perfis. Os passos realizados neste levantamento de competências foram os seguintes:

- 1- Caracterização e seleção dos candidatos a avaliar;
- 2- Avaliação da Competência e do Grau de Importância dos Técnicos em função dos Perfis Profissionais, através das seguintes questões:
  - Em que medida a empresa acha que o técnico domina as competências para o Perfil?
  - Qual o grau de importância para a empresa da integração do trabalhador neste Perfil?
- 3- Avaliação da proximidade dos técnicos aos perfis:

Para os diferentes perfis foram atribuídos valorizações diferentes a cada um destes requisitos. Assim, a proximidade ao perfil foi determinada pela soma das percentagens atribuídas aos requisitos em cada Perfil – Habilitações Académicas (HA); Formação Profissional (FP); Experiência Profissional (EP); Perceção da empresa (PE).

O Grau de Importância da integração do técnico no Perfil foi atribuído pela empresa a cada técnico, para o perfil (s) onde este é avaliado pela empresa.
- 4- Criação de matrizes com o grau de proximidade dos técnicos aos perfis

Com este processo foram identificados os possíveis candidatos aos 29 perfis profissionais, através da identificação de todos os técnicos que reúnem os requisitos dos perfis e cuja integração no perfil foi considerada importante ou muito importante para a empresa.

Este estudo de levantamento permitiu à solFORM concluir que seria necessária uma intervenção mais aprofundada ao nível da avaliação das competências dos técnicos do setor elétrico para detetar lacunas ao nível das competências. Neste âmbito, os responsáveis pela empresa demonstraram interesse em desenvolver este projeto pedindo a colaboração da gestora de projeto, aluna do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

#### **4.1.2. Análise Teórica**

A realidade das organizações do século XXI é marcada pela disseminação das novas tecnologias e o aumento da competitividade, o que

aumenta a necessidade de mudanças permanentes na estrutura das organizações. Para Ceitil (2010) estes novos contextos organizacionais apregoam a procura de uma nova relação entre a empresa e as pessoas, fundamentada na participação, envolvimento e comprometimento. Assim, para este autor, as estruturas organizacionais devem conciliar a excelência funcional e desenvolver nos colaboradores comportamentos de excelência necessários à eficiência (Ceitil, 2010). A perspectiva taylorista de uma organização baseada em recursos e em tarefas e funções mostra-se insuficiente para dar resposta às solicitações constantes dos mercados e da concorrência. Neste cenário, os recursos humanos devem passar a ser vistos como uma vantagem competitiva sustentável, que acrescentam valor e são difíceis de imitar e substituir (Barney, 1991).

Perante esta realidade, Ceitil (2010) defende que cabe às organizações conseguirem determinar quais os comportamentos dos colaboradores que levam a desempenhos superiores que demonstrem ser uma vantagem competitiva no mercado atual. Assim, o conceito de competências surge, cada vez mais, como uma alternativa à abordagem da gestão de recursos humanos por funções, permitindo às empresas disporem de um capital humano capaz de responder aos desafios atuais do mercado: flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade (Camara *et al.* 2013).

A importância da temática das competências e a emergência do modelo de competência são as respostas da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) às transformações que emergiram no trabalho, no emprego e nas empresas nas últimas décadas do século XX (Parente, 2008).

### **Conceptualização de Competência**

Existem diversas correntes teóricas e abordagens conceptuais de competência (Brandão & Bahry, 2005). De facto, o conceito de competência tem sofrido diversas alterações ao longo do tempo, sendo alvo de diferentes abordagens e interpretações. É por este motivo que a definição deste conceito se torna numa tarefa complexa e morosa, contudo, crucial, dadas as implicações diretas refletidas nos contextos organizacionais, nomeadamente ao nível da gestão de recursos humanos (André, 2013).

Segundo Le Boterf (2005) para compreender os conceitos de competência e os debates que eles suscitam é importante voltar à sua história. O estudo das competências teve início no final dos anos 60 e princípios dos anos 70, na América, quando alguns estudiosos da psicologia contestavam que os traços da personalidade seriam preditores de desempenho. Neste movimento, é MacClelland que assume maior destaque, levando a olhar-se as competências como variáveis suscetíveis de melhor predizerem a realização no trabalho. Esta perspectiva conduziu a uma rutura com a análise tradicional do trabalho (Cascão, 2014). Mais tarde, no início dos anos 80, Boyatzis propõe um modelo genérico de competências em que estas se equiparam às características subjacentes de um indivíduo que têm uma relação causal com critérios de realização superior num trabalho ou situação (Cascão, 2014).

Em 1993, Spencer e Spencer publicaram uma obra que marcou o estudo das competências, onde descrevem a existência de duas dimensões nas competências através da analogia do iceberg: o comportamento manifesto corresponde à parte visível do Iceberg e a dimensão características das pessoas corresponde à parte escondida do mesmo. À primeira correspondem os conhecimentos aplicados e a perícia revelada nos conhecimentos técnicos, da segunda fazem parte características como o autoconceito, as atitudes, os valores e os motivos das pessoas. Estas são consideradas as mais difíceis de desenvolver (Ceitil, 2010).

Em 1995, Le Boterf dá um novo contributo a partir de uma abordagem construtivista de competência, sublinhando a existência de recursos que influenciam a competência, nomeadamente, a socialização, formação académica e experiência profissional (André, 2013). Le Boterf (1995 *Cit in* Fleury & Fleury, 2001) considera que a competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros, implicando, assim, saber mobilizar, integrar recurso e habilidades num determinado contexto profissional.

Refere ainda que as competências podem ser consideradas como uma resultante de 3 fatores:

- (1) O saber agir, que pressupõe o saber combinar e mobilizar recursos pertinentes, tais como conhecimentos, saber fazer;
- (2) O querer agir, referente à motivação e ao compromisso pessoal do sujeito;

(3) O poder agir que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho, de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidade por parte do sujeito.

Para além deste autor, outros como Fleury e Fleury (2001) ou Zarifian (2003) conceptualizaram competência de forma inovadora, uma vez que passaram a definir a influência da envolvente, quer seja pelas características do contexto, quer seja pelos recursos disponíveis ao sujeito (André, 2013). Assim, Fleury e Fleury (2001) definiram competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho.

Autores mais recentes, como Ceitil (2010) e Cascão (2014) abordam o conceito numa perspetiva mais comportamental, sendo que ela existe quando se evidencia e manifesta através de um comportamento que seja passível de ser diretamente observado e medido. As competências deveriam, assim, ser caracterizadas através de indicadores comportamentais, da forma mais operacional possível, particularizando ações específicas.

Almeida e Rebelo (2011) referem duas abordagens distintas de competências: a abordagem anglo-saxónica e a abordagem francesa.

A abordagem anglo-saxónica divide as competências em *hard* (incluindo-se neste grupo os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio específico – *knowledge* – e os saberes-fazer que correspondem à demonstração comportamental de um conhecimento – *skills*) e em *soft* (englobando-se aqui a perceção que um indivíduo tem do seu “eu” enquanto líder ou membro de um grupo – *behaviours* -, os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento – *traits* – e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho – *motives*). Segundo os autores, nesta dicotomia, as competências do tipo *hard* são fundamentais para que o indivíduo seja considerado competente no seu trabalho, enquanto são competências do tipo *soft* que permitem diferenciar as performances inter individuais.

Por outro lado, a abordagem francesa das competências distingue entre os saberes (*savoirs*), que se traduzem na dimensão teórica das competências, os saber-fazer (*savoir-faire*), que correspondem às competências de caráter prático, e os saberes-ser (*savoir-être*) que abrangem as competências sociais e comportamentais (Almeida & Rebelo, 2011).

Tabela 7 - Abordagens anglo-saxónica e francesa às competências

Abordagens	Dimensões das competências
<b>Abordagem anglo-saxónica</b>	<p>- <b>Hard</b> (competências essenciais)</p> <p><i>Knowledge</i></p> <p><i>Skills</i></p> <p>- <b>Soft</b> (competências diferenciadoras)</p> <p><i>Behaviours</i></p> <p><i>Traits</i></p> <p><i>Motives</i></p>
<i>Abordagem francesa</i>	<p><b>Savoir</b> (Competências teóricas)</p> <p><b>Savoir-faire</b> (competências práticas)</p> <p><b>Savoir-etrê</b> (competências sociais e comportamentos)</p>

Fonte: Almeida e Rebelo (2011)

A complexidade da conceptualização de competência, assim como as diversas abordagens que foram surgindo ao longo dos anos, levaram a uma falta de consenso em torno do conceito (Augusto, 2013).

Contudo, Cascão (2014) sintetizou alguns pontos consensuais entre as diferentes concetualizações de competência, apresentando uma certa complementaridade e consistência concetual ao termo, conforme apresentamos em seguida na tabela 8.

Tabela 8 - Pontos consensuais do conceito de competência

Pontos consensuais	Autores
A competência manifesta-se normalmente em ações ou comportamentos; é indissociável da atividade.	Mandon, 1990; Gilbert e Paulier, 1992; Spencer e Spencer, 1993.
A competência está relacionada com o desempenho, ou cumprimento de resultados; Não basta saber fazer, mas também o que fazer e como fazer.	MacClelland, 1973; Hofrichter e Spencer, 1996.
A competência é observável, reconhecível e avaliável.	Spencer e Spencer, 1993; Toupin, 1998; Green, 1999; Zwell, 2000.

A competência está relacionada com situações específicas, devendo ser sempre contextualizada e contingente.	Gilbert e Paulier, 1992; Hofrichter e Spencer, 1996.
A competência é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável.	Campbell e Luchs, 1997.
A competência está também relacionada com conhecimentos.	MacClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993; Green, 1999.

Fonte: Cascão (2014) p. 55

### **Modelos de Identificação de Competências**

Os sistemas de competências seguem um percurso na implementação que é normalmente iniciado pela identificação de competências (Cascão, 2014). Diversos autores (Brandão & Bahry, 2005; Brandão & Guimarães, 2001; Cascão, 2014; Ceitil, 2010; McClelland, 1973; Shermon, 2004; Spencer & Spencer, 1993) apresentam propostas para os processos de identificação de competências, como veremos de seguida.

McClelland (1973) sugere que um portefólio de competências deve ser construído tendo como suporte a observação direta de desempenhos superiores e médios e a identificação dos traços, características e comportamentos distintivos entre os dois grupos.

Spencer e Spencer (1993) apresentam um processo para a concretização de pesquisas de competências composto por seis etapas.

- (1) Definição de critérios para desempenhos superiores;
- (2) Identificação de pessoas com desempenhos elevados numa função, em comparação com outros de desempenhos moderados.
- (3) Recolha dos dados sobre a amostra considerada na etapa anterior, podendo usar várias técnicas como painel de peritos, entrevistas de eventos comportamentais; questionários (de avaliação 360º); sistemas de banco de dados de competências e observação de comportamentos.

O painel de peritos deve ser composto por um grupo de profissionais de várias áreas funcionais, que se distinguem pelo sucesso e que têm visão para o futuro.

As entrevistas comportamentais são efetuadas aos indivíduos de desempenhos superior e médio, e nelas devem ser dados, com detalhe, os pormenores de como estes pensam e agem em contexto de trabalho.

Os questionários de feedback 360º são distribuídos a todos os que conhecem bem a função, mais concretamente os que conhecem a forma como os colaboradores que têm desempenhos elevados e moderados trabalham. Nesses questionários é pedido que identifiquem as competências que consideram mais importantes para o sucesso na função.

- (4) Análise dos dados, a fim de identificar as competências requeridas para a função.
- (5) Validação do modelo de competências
- (6) Aplicar o modelo de competências aos vários sistemas organizacionais, nomeadamente no Recrutamento e Seleção; Desenvolvimento e Formação Profissional ou na Avaliação de desempenho.

Shermon (2004) identifica também algumas técnicas de recolha de dados para construir um portefólio de competências para uma função, nomeadamente a análise da função, efetuada por peritos internos da organização, entrevistas a painel de peritos, esquemas de avaliação de feedback 360º, entrevistas de eventos comportamentais a indivíduos de elevado desempenho e questionários aos *stakeholders* da organização.

Brandão e Bahry (2005) explicam que a identificação de competências deve começar pelo reconhecimento da estratégia da organização. Esse processo, segundo os autores, pode ser efetuado através de uma análise de conteúdo aos documentos que compõem o planeamento estratégico da organização, com a finalidade de identificar categorias, descrever objetivamente o que eles pretendem traduzir, e identificar indicadores que permitam avaliar as competências. Segue-se a realização de entrevistas a pessoas que possuem um grande conhecimento da organização, com a finalidade de validar os dados obtidos na análise documental, e identificar competências para a organização.

Ceítal (2010) apresenta dois pontos de partida possíveis para a identificação de competências: ou terá por base a missão e estratégia organizacional, quando estas são explícitas e definidas (abordagem *top down*),

ou terá por base a análise de funções (abordagem *bottom up*) quando a referida estratégia e missão não existem ou não são explícitas.

Brandão e Guimarães (2001) concebem a gestão de competências como um processo circular que envolve diferentes níveis organizacionais e que deverá dar resposta à missão, visão e objetivos estratégicos. Como tal, opõem-se a uma visão rígida de partirmos de uma das duas opções anteriores (*top down* ou *bottom up*), dado considerarem que nem as competências organizacionais, nem as competências humanas deverão ser determinantes exclusivas uma da outra.

Cascão (2014) refere que um dos métodos consiste na realização de entrevistas a grupos de discussão com gestores e profissionais com realizações superiores. O autor sugere, por outro lado, a realização de entrevistas de situações comportamentais, onde estes descrevem acontecimentos do que fazem, mais concretamente, através de incidentes críticos.

O portefólio de competências obtido após a identificação de competências é composto por competências transversais, comuns a todas as funções, e por competências específicas de cada função, também designadas por famílias funcionais e que refletem as diferentes competências (com natureza mais técnicas) associadas às diferentes funções. Esta definição deverá partir de uma análise das funções que apresentam aspetos técnicos em comum para posteriormente ser possível definir as diferentes áreas funcionais. (Camara *et al.*, 2013).

O próximo passo na gestão por competências é a definição de perfis individuais de competências. Estes devem ter por base a identificação das funções da organização e as competências requeridas para o exercício de cada uma das funções. O perfil individual de competências tem por base as competências presentes no portefólio definido anteriormente. Posteriormente, define-se o nível de atualização da competência, tendo em conta o nível de exigência e conteúdo da função (André, 2013).

### **Avaliação de Competências**

Estando o diretório de competências definido, segue-se a avaliação de competências para se identificar os *gaps* ou lacunas existentes entre competências detidas e as requeridas para concretizar a estratégia formulada pela organização (Brandão & Bahry, 2005). De facto, esta avaliação de

competências permite obter uma visão mais objetiva sobre o potencial humano que existe numa organização e quais as necessidades de atualização para, futuramente, atingir o nível ideal de competências estratégicas para a empresa (Ceitil, 2010).

Segundo Ceitil (2010) existem diversos métodos e técnicas para avaliar as competências, sendo que a sua escolha está dependente de um conjunto de variáveis tais como recursos materiais e humanos, natureza dos objetivos, entre outros. O autor refere os seguintes métodos:

- Entrevista de avaliação de competências

É um instrumento bastante útil para a exploração da experiência, qualificações e na avaliação de competências mais estruturais. As questões deverão relacionar-se com acontecimentos reais ocorridos na função, permitindo apelar para reflexões acerca de comportamentos passados e/ou passíveis de ocorrer no futuro.

- Testes psicométricos e inventários

Tem como principal função o complemento de outras informações recolhidas em exercícios de avaliação mais vocacionados para a ação. No que diz respeito aos inventários, estes fornecem referenciais sobre a autopercepção, algo que numa sessão de feedback poderá permitir uma comparação entre resultados das simulações e dos exercícios situacionais

- *Assessment Centres*

É uma metodologia de avaliação das competências identificadas como essenciais para o desempenho da função. Durante o *assessment centre* o grupo de participantes realiza um conjunto de provas, sendo observados por uma equipa de técnicos. Este conjunto variado de provas tem de ser consonante com o diretório de competências a avaliar e pode incluir entrevistas de avaliação de competências, provas psicométricas/inventários e provas situacionais.

Este método presume a utilização de diversas técnicas de avaliação que permitam fornecer um ponto de vista abrangente sobre as competências identificadas para a função em questão (Ceitil, 2010).

Sanghi (2007) refere que os *assessment centres* são o passo mais importante na avaliação de competências depois destas serem identificadas. O objetivo é obter os melhores indicadores possíveis sobre as competências atuais ou potenciais dos colaboradores para o desempenho da sua função.

Para a autora, os *assessment centres* são uma combinação de métodos, que compreendem as simulações como elementos chave, embora também considere que possam ser utilizadas outras técnicas complementares (Sanghi, 2007). Alguns destes métodos incluem:

- Exercícios à medida ("*tailor-made*")

São exercícios feitos com base no portefólio de competências-chave da organização e, conseqüentemente, adaptados à realidade que se vai avaliar.

Procura-se que haja uma demonstração de comportamentos relevantes para o trabalho. São recriadas situações típicas com que os avaliados são confrontados no desempenho da função e vários avaliadores observam e medem comportamentos relevantes para o desempenho.

Podem incluir exercícios escritos que simulam uma tarefa particular numa situação de trabalho, role playings ou exercícios de grupo

- Exercícios "*off-the-shelf*"

São exercício já existentes, validados e testados, que poderão ser adaptados de acordo com as necessidades da organização. Poderão ser mais baratos do que desenvolver os próprios exercícios. Mas, como estes exercícios não são projetados especificamente com base nas competências das organizações, é difícil escolher os que melhor correspondam às dimensões que se quer avaliar.

Podem ser implementados por consultores externos, o que poderá trazer mais-valias em termos de objetividade Podem ser, por exemplo, exercícios de grupo.

- Entrevistas

Entrevistas também podem ser realizadas por peritos externos com base na experiência e qualificações desejáveis;

- Autoavaliação
- Avaliação pelos pares
- A avaliação pelas chefias

Estas são importantes pois ajudam na análise da relação entre as classificações dadas por eles e as efetuadas pelos avaliadores, pelos próprios participantes e seus pares. Outra vantagem é assegurar o envolvimento dos das chefias.

- Feedback de 360º

Fornece *inputs* importantes, ajudando os participantes a conhecer os seus pontos fortes e fraquezas.

- Testes psicométricos, inventários de personalidade, medidas de atitude, testes de habilidade
- Técnicas projetivas.

O desenvolvimento de modelos de competências, tanto genéricas como específicas, só é conseguida depois de um processo rigoroso. Para tal, é essencial para o avaliador compreenda as dimensões das competências e os indicadores comportamentais para interpretar as condições das dimensões e o real comportamento dos participantes (Sanghi, 2007).

Neste sentido, a aplicação dos métodos supracitados implica que o avaliador seja um profissional de RH experiente, conhecedor das técnicas a utilizar e do portefólio de competências-chave a avaliar.

Por outro lado, a exigência destes exercícios implicam um enorme dispêndio de tempo e financeiro, pelo que poderá representar um enorme investimento para as empresas que os pretendam implementar. Daí, a escolha do método a utilizar poderá depender de vários fatores, nomeadamente os recursos disponíveis.

#### **4.1.3. Configuração exata da potencialidade**

A potencialidade identificada é a conceção de uma metodologia de avaliação de competências, baseada nos perfis profissionais definidos recentemente pela AQTSE.

O motivo que nos levou a escolher esta potencialidade foi o desejo manifestado pela gerência da solFORM, uma vez que as alterações implementadas pela AQTSE na avaliação dos técnicos do setor elétrico poderão trazer impactos negativos para as empresas PSE da EDP. Assim, a não aprovação dos seus colaboradores pela AQTSE, e a possível suspensão das suas funções, poderá acarretar custos financeiros consideráveis para o negócio e implicará o investimento na requalificação.

Assim, avaliando as competências detidas pelos colaboradores das suas empresas clientes e comparando-as com as competências requeridas pelos

perfis profissionais da AQTSE pretende-se perceber onde existem discrepâncias e atuar atempadamente para as colmatar.

Contudo, segundo Brandão e Bahry (2005), a ausência de ações de captação e desenvolvimento de competências pelas organizações leva ao crescimento dessa lacuna, dado que a crescente complexidade do ambiente organizacional faz com que sejam exigidas, cada vez mais, novas competências e as próprias competências internas podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo.

Neste sentido, considerou-se que seria pertinente definir quais deveriam ser as necessidades de desenvolvimento a propor para serem ultrapassadas as lacunas detetadas. Esta metodologia permitirá às empresas do setor elétrico dotar os seus técnicos de ferramentas para melhorarem os seus desempenhos e, dessa forma, contribuir ativamente para a criação de valor para as empresas onde colaboram. De facto, segundo Ceitil, o desejo de obter desempenhos de excelência leva a que, cada vez mais decisores entendam que o valor acrescentado das suas empresas está nas pessoas e nas suas competências e que a sua diferenciação competitiva está diretamente relacionada com a qualidade do seu capital humano (Barney, 1991; Ceitil, 2010).

A busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (Brandão e Guimarães, 2001).

## **4.2. Finalidade**

A finalidade deste projeto é **implementar uma metodologia de desenvolvimento de competências para os trabalhadores do setor elétrico até outubro de 2015.**

A implementação desta metodologia contribuirá fortemente para o incremento da competitividade da solFORM no mercado em que opera, assim como para a melhoria contínua dos seus procedimentos internos, na medida que permitirá a criação de planos de desenvolvimento e formação adequados às necessidades específicas de cada um dos colaboradores das suas empresas clientes.

### **4.3. Estratégia**

Para alcançar a finalidade do projeto foram pensadas duas opções estratégicas que passamos a descrever.

#### **4.3.1. Implementar uma metodologia de Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF)**

A análise das necessidades de formação consiste num processo sistemático de recolha de dados que permite evidenciar quais são as necessidades de mudança que uma determinada organização apresenta, e que podem ser respondidas diretamente através da formação (Ceitil, 2007). Para Cardim (2009), nesta primeira fase do ciclo pretende-se determinar um conjunto de disfunções no desempenho ou problemas da organização que possam ser solucionados através de uma intervenção formativa. Acrescenta, ainda, que esta intervenção difere de organização para organização, devendo ser ajustada a cada realidade organizacional.

A implementação de uma nova metodologia de diagnóstico de necessidades de formação, baseada nos perfis profissionais da AQTSE, permitiria à solFORM antecipar as necessidades formativas dos seus clientes, identificando as suas lacunas em termos de habilitações, experiência profissional e de competências necessárias para as suas funções.

#### **4.3.2. Implementar uma metodologia de Gestão por Competências**

Segundo Brandão e Bahry (2005) a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Assim, a implementação de um sistema de gestão por competências permitirá, por um lado, uma ação integrada dos subsistemas de recursos humanos, tornando esta área da gestão mais eficiente e eficaz. Por outro lado, a gestão de recursos humanos por competências direcionará o desempenho para os resultados a alcançar e facilitará a comparação do perfil de competências

exigido e o detido (Ceitil, 2010). Neste sentido, o autor enumera algumas vantagens da gestão por competências:

- (a) Promove a utilização de uma linguagem comum a toda a empresa;
- (b) Possibilita o prognóstico de comportamentos dos colaboradores;
- (c) Faculta a comparação do perfil de competências exigido e o manifestado, possibilitando o seu desenvolvimento;
- (d) Permite uma gestão de recursos humanos integrada e coerente.

#### **4.4. Estratégia selecionada**

A opção estratégica mais adequada ao projeto de intervenção que propomos incidiu sobre a segunda opção: Gestão por competências.

Das duas opções a gestão por competências parece-nos mais adequada porque:

- (a) Permite a criação de planos de desenvolvimento de competências ajustados às necessidades de aprendizagem dos técnicos;
- (b) Não se limita à avaliação da existência de determinada qualificação para a função ou se o técnico tem experiência profissional na área.

Neste sentido, o paradigma de análise das competências permite dar sentido ao alargamento do campo de saberes requeridos aos trabalhadores do núcleo operacional das empresas no seio do estado atual das práticas da atividade de trabalho (Parente, 2008). Para a autora, os modelos de gestão por competências ganham força em detrimento do conceito de qualificação para dar conta quer da dimensão organizacional implicada na formação e desenvolvimento das mesmas, quer dos saberes de carácter informal e implícito que o conceito de qualificação “obscurece”, nomeadamente os saberes relacionais (Parente, 2008).

Uma das grandes vantagens da implementação da gestão por competências será a possibilidade de estruturar planos de desenvolvimento individuais, organizados de acordo com as lacunas detetadas.

## 4.5. Âmbitos e objetivos estratégicos

De forma a operacionalizar a estratégia, delimitaram-se os seguintes âmbitos de atuação:

- Âmbito Estratégico 1 – Avaliação de Competências;
- Âmbito Estratégico 2 – Diagnóstico de Necessidades de Desenvolvimento.

### 4.5.1. Âmbito Estratégico 1: Avaliação de Competências

Objetivo Estratégico 1:

**Desenvolver uma metodologia de avaliação de competências dos técnicos do setor elétrico com base nos perfis profissionais da AQTSE**

O processo de mapeamento das competências numa organização passa, numa fase inicial, pela identificação das competências requeridas para a(s) função(ões), e depois sua avaliação nos colaboradores para verificar o seu domínio. As lacunas que se identificarem entre estas duas realidades é o que se pretende desenvolver (Almeida & Rebelo, 2011).

O modelo de lenaga (1998, Cit. in Brandão & Guimarães, 2001) defende que o passo inicial deve ser a identificação do *gap* (lacuna) entre as competências necessárias e as competências atuais numa organização. Este modelo está representado na figura 6.

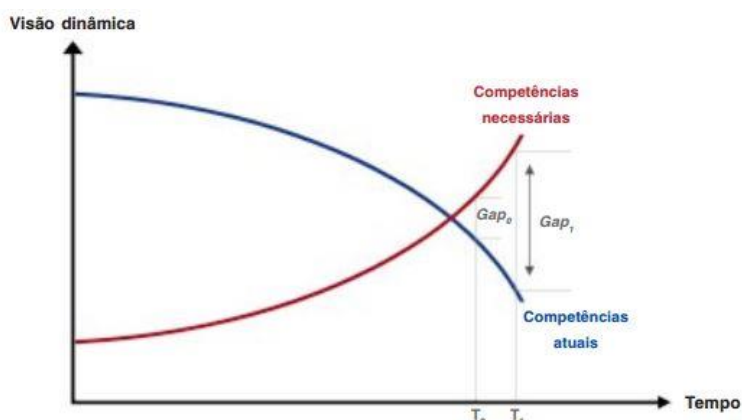


Figura 6 - Modelo de lenaga

Fonte: Brandão e Guimarães (2001), p.11

Ao avaliar as competências detidas pelos colaboradores e compará-las com as competências requeridas, poderemos detetar lacunas e desta forma é possível conceber planos individuais de desenvolvimento que poderão incluir formação, entre outras medidas (André, 2013). Esse será o tema do outro âmbito estratégico.

#### **4.5.2. Âmbito Estratégico 2: Diagnóstico de necessidades de desenvolvimento**

Objetivo Estratégico 2:

**Definir necessidades de desenvolvimento baseadas nas competências requeridas pela AQTSE**

Se considerarmos que a competência se consolida a partir da mobilização de recursos para a obtenção de um resultado, deixamos subentendida a existência de algo que pode ser construído, aperfeiçoado e corrigido (Bitencourt & Moura, 2006). Assim, a análise integrada das informações do que se dispõe e do que se precisa, em termos de competências na organização, deve nortear as ações de desenvolvimento, designadamente para cursos, mobilidade e constituição de grupos de trabalho, assim como os processos de recrutamento, seleção, localização, reconhecimento, promoção, avaliação, formação e desenvolvimento (Maia, Morais & Freitas, 2011). Portanto, as ações de desenvolvimento baseadas na avaliação de competências constituem-se como ações de gestão de recursos humanos baseados em competências (Ceitil, 2010).

O “desenvolvimento” é visto como o melhoramento das competências já existentes na organização, ao nível individual, com recurso a formação (Brandão & Guimarães, 2001), mas há outras estratégias de desenvolvimento de competências, como o *coaching*, *mentoring*, a assunção de novos projetos (Camara *et al.* 2013).

Segundo Le Boterf (2005) o conhecimento de que existe uma cadeia de valor, constituída por traços, aptidões, habilidades e conhecimentos, que suporta uma ou várias competências-chave, é absolutamente útil para que o processo

de gestão da formação antecipe respostas de desenvolvimento para determinados desvios de competências.

Neste sentido, é necessário que sejam criadas as condições necessárias para que os colaboradores desenvolvam projetos individuais de desenvolvimento de competências. Para Augusto (2013) as organizações devem fornecer aos seus colaboradores os meios para apoiar os seus projetos, nomeadamente para que estes se sintam estimulados a aprender e desenvolver as suas competências. Desta forma, a prática eficaz de formação aumenta a capacidade de adaptação da organização ao seu meio ambiente, criando um ambiente favorável à mudança e ajudando a gerar os dinamismos organizacionais necessários à produção de respostas rápidas e adequadas aos constantes desafios dos mercados (Ceitil, 2007).

Em suma, a figura 7 ilustra a operacionalização dos dois âmbitos e objetivos estratégicos que se pretende implementar neste projeto.



Figura 7 - Avaliação de competências e definição de planos de desenvolvimento de competências

Fonte: Adaptada de André (2013)

#### 4.6. Síntese do Planejamento Estratégico

Apresenta-se na figura 8 a síntese do planejamento estratégico deste projeto de intervenção.

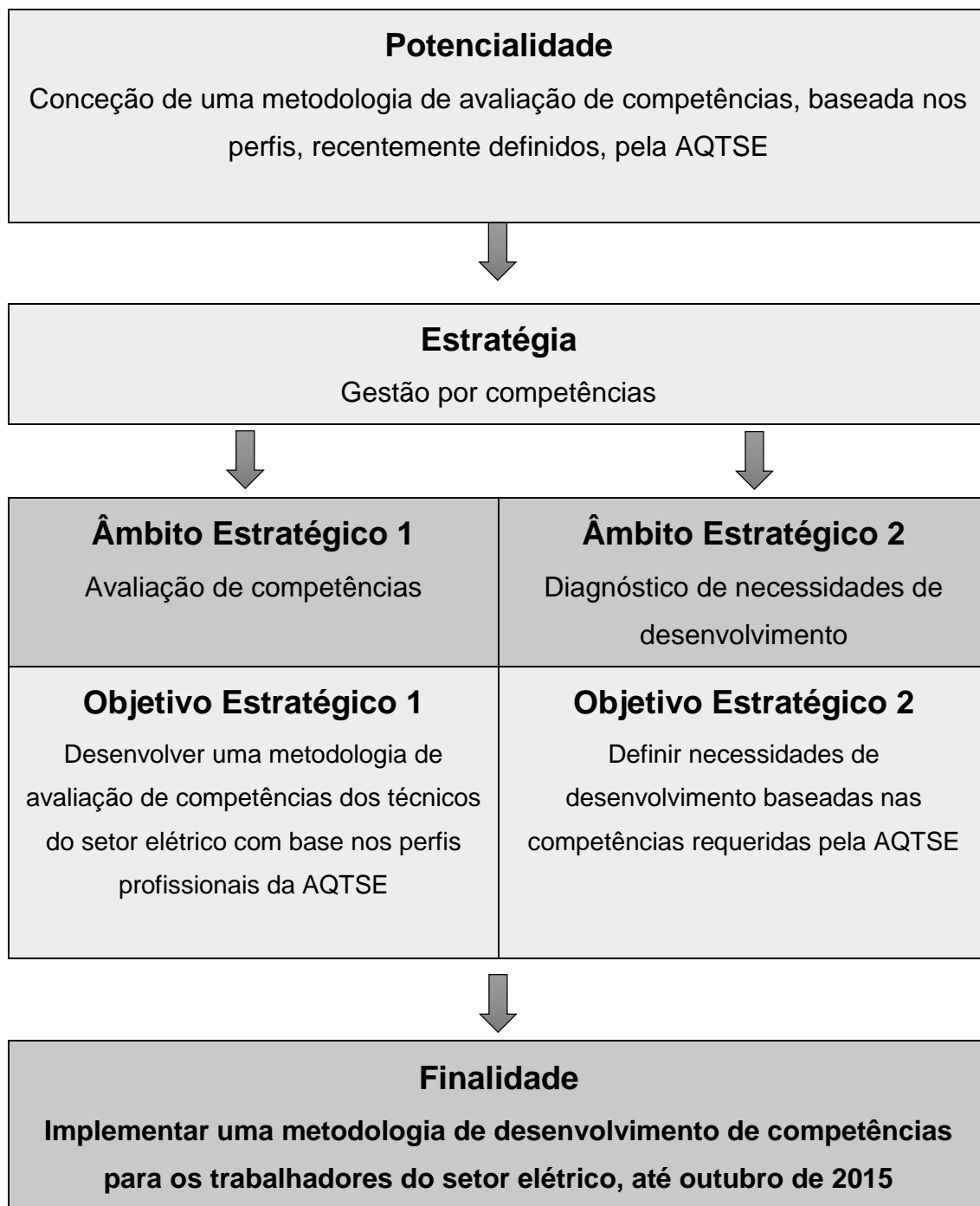


Figura 8 - Síntese do Planejamento Estratégico

## CAPÍTULO CINCO - PLANEAMENTO OPERACIONAL DO PROJETO

O planeamento operacional do projeto tem como objetivo a definição de um plano de ação que possibilite colocar em prática as estratégias definidas no planeamento estratégico. Desta forma, para cada âmbito e respetivo objetivo estratégico, definem-se objetivos operacionais, atividades e tarefas, assim como os recursos materiais necessários, os recursos humanos intervenientes no projeto e quais os documentos de suporte.

### 5.1. Operacionalização do Âmbito Estratégico 1 - Avaliação de Competências

Na tabela 9 apresenta-se o quadro resumo com a planificação operacional relativa ao objetivo estratégico 1: desenvolver uma metodologia de avaliação de competências dos técnicos do setor elétrico com base nos perfis profissionais da AQTSE.

Tabela 9 - Planeamento Operacional do Objetivo Estratégico 1

<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Desenvolver uma metodologia de avaliação de competências dos técnicos do setor elétrico com base nos perfis profissionais da AQTSE				
Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais e Tecnológicos	Humanos
1.1. Preparar os perfis profissionais	1.1.1. Seleção os perfis profissionais a testar	1.1.1.1. Recolha de informação sobre os perfis profissionais da AQTSE; 1.1.1.2. Análise da estrutura e conteúdo dos perfis profissionais; 1.1.1.3. Reunião de trabalho para seleção dos perfis profissionais alvos do projeto;	Computador Impressora Folhas A4	Gestora de Projeto; Gestora de Formação; Responsável técnico;
		1.1.2.1. Análise das fichas técnicas das funções selecionadas: TET BT; TET MT; TET AT; TET LZT;	Computador Impressora	Gestora de Projeto;

	1.1.2. Preparação dos perfis profissionais para as funções selecionadas	1.1.2.2. Preparação dos perfis profissionais das funções de Trabalhos em Tensão (TET) para análise por parte dos formadores; 1.1.2.3. Recolha da análise que os formadores fizeram dos perfis; 1.1.2.4. Reunião com formadores para integrar resultados; 1.1.2.5. Validação dos perfis profissionais TET pelos peritos; 1.1.2.6. Reunião para validação da Direção.	Folhas A4	Gestora de Formação; Responsável técnico; Formadores; Peritos externos.
1.2. Definir a metodologia de avaliação de competências	1.2.1. Classificação das competências de acordo com a sua relevância para a função	1.2.1.1. Definição dos critérios de classificação das competências de acordo com a sua relevância para a função; 1.2.1.2. Elaboração de grelhas de avaliação da relevância das competências para as funções; 1.2.1.3. Recolha de parecer de formadores sobre a relevância de cada competência para as funções; 1.2.1.4. Recolha do parecer de peritos sobre a proposta de relevância das competências; 1.2.1.4. Definição da classificação das competências para a função	Computador Impressora Folhas A4	Gestora de Projeto; Gestora de Formação; Responsável técnico; Formadores; Peritos externos.
	1.2.2. Construção do instrumento e critérios de cotação das competências	1.2.2.1. Criação de grelhas de avaliação de competências para cada perfil profissional a ser trabalhado:	Computador Impressora Folhas A4	Gestora de Projeto; Gestora de Formação;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da estrutura das grelhas;</li> <li>Definição da escala de classificação</li> <li>Definição da cotação das grelhas de acordo com o nível de relevância das competências</li> </ul> <p>1.2.2.2. Reunião para validação da Direção.</p>		Responsável técnico;
	1.2.3. Definição dos procedimentos de avaliação de competências	<p>1.2.3.1. Criação de manuais de procedimentos para avaliação de competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição dos avaliadores;</li> <li>Definição de quem será avaliado;</li> <li>Definição do calendário;</li> </ul> <p>1.2.3.2. Reunião para validação da Direção.</p>	Computador Impressora Folhas A4	Gestora de Projeto; Gestora de Formação; Responsável técnico;
1.3. Implementar a metodologia de avaliação de competências	1.3.1. Apresentação do projeto à empresa cliente	<p>1.3.1.1. Reunião com responsável da empresa cliente para apresentar o projeto e pedir colaboração.</p> <p>1.3.1.2. Reunião com responsáveis pelas funções para explicar os procedimentos da avaliação de competências</p>	Computador Impressora Folhas A4	Gestora de Projeto; Gestora de Formação; Responsável técnico;
	1.3.2. Preenchimento das grelhas pelos	1.3.2.1. Preparação das grelhas para preenchimento;	Computador Impressora	Gestora de Projeto;

	responsáveis da função	1.3.2.2. Entrega e acompanhamento do preenchimento das grelhas; 1.3.2.3. Recolha das grelhas preenchidas.		Responsáveis das funções; Técnicos.
	1.3.3. Cotação das grelhas de avaliação de competências	1.3.3.1. Verificação das grelhas preenchidas (se estão corretas e não faltam dados); 1.3.3.2. Introdução e tratamento dos dados em ficheiro Excel; 1.3.3.3. Elaboração de gráficos em ficheiro Excel; 1.3.3.4. Elaboração de síntese final dos resultados	Computador Impressora Folhas A4	Gestora de Projeto;

## 5.2. Operacionalização do Âmbito Estratégico 2

Na tabela 10 apresenta-se o quadro resumo com a planificação operacional relativa ao objetivo estratégico 2: **Definir necessidades de desenvolvimento baseadas nas competências requeridas pela AQTSE.**

Tabela 10 - Planeamento Operacional do objetivo estratégico 2

<b>Objetivo Estratégico 2:</b> Definir necessidades de desenvolvimento baseadas nas competências requeridas pela AQTSE				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais e Tecnológicos	Humanos
2.1. Definir estratégias de	2.1.1. Definição dos critérios de	2.1.1.1. Análise dos <i>gaps</i> identificados na avaliação de competências;	Computador Impressora	Gestora de Projeto;

desenvolvimento de competências baseado nos <i>gaps</i> identificados	aprovação de cada perfil	2.1.1.2. Definição dos critérios mínimos das competências em cada perfil. 2.1.1.3. Reunião para validação com a Direção.	Folhas A4	Gestora de Formação; Responsável Técnico.
	2.1.2. Definição das estratégias de desenvolvimento a partir dos critérios mínimos para cada competência/perfil	2.1.2.1. Identificação as áreas de formação desenvolvidas ou a desenvolver pela solFORM; 2.1.2.2. Listagem de todas as situações possíveis de domínio das competências; 2.1.2.3. Reunião de trabalho para definir quais as estratégias de desenvolvimento a propor para cada situação possível, face ao domínio das competências.	Computador Impressora Folhas A4	Gestora de Projeto; Gestora de Formação;
2.2. Criar os relatórios individuais	2.2.1. Elaboração dos relatórios de avaliação de competências para cada perfil	2.2.1.1. Definição da estrutura dos relatórios; 2.2.1.2. Definição dos textos que descrevem as competências nas várias combinações; 2.2.1.3. Reunião para validação com a Direção.	Computador Impressora Folhas A4	Gestora de Projeto; Gestora de Formação;
	2.2.2. Elaboração dos relatórios onde constem as estratégias de desenvolvimento para cada competência/perfil	2.2.2.1. Definição dos textos que descrevem estratégias de desenvolvimento a propor nas várias combinações; 2.2.2.2. Reunião para validação com a Direção.	Computador Impressora Folhas A4	Gestora de Projeto; Gestora de Formação;

### 5.3. Destinatários do projeto

O projeto desenvolvido terá como destinatários finais os técnicos do setor elétrico que trabalham para empresas PSE da EDP, clientes da solFORM. Serão também beneficiários deste projeto as empresas cliente da solFORM, porque

poderão, antes da avaliação pela AQTSE, saber do nível de domínio das competências exigidas e agir no sentido necessário, antes de despenderem o dinheiro relativo à avaliação final dos seus técnicos. Beneficia também a solFORM, fornecendo um serviço necessário e inovador aos seus clientes, destacando-se no seu mercado de atuação.

#### **5.4. Equipa do projeto**

A equipa do projeto é constituída pelos seguintes elementos:

- (a) A gerência da solFORM que tem como função promover o acesso a todos os meios de informação e providenciar os recursos físicos e humanos necessários à implementação do projeto, competindo-lhe também aprovar todas as atividades, tarefas e documentos criados.
- (b) Responsável técnico que tem como função prestar esclarecimentos e orientações sobre as áreas técnicas relacionadas com o setor elétrico;
- (c) A Gestora de Formação que tem uma função fundamental em todas as intervenções formativas da entidade, sendo o interlocutor primordial;
- (d) A Gestora de Projeto que tem como responsabilidade o planeamento e implementação do Projeto de Intervenção. Compete-lhe coordenar a equipa de projeto, reportando à direção da empresa a evolução dos trabalhos;
- (e) Formadores que prestaram apoio nas áreas técnicas relacionadas com o setor elétrico;
- (f) Empresa cliente da solFORM que possibilitou a implementação do projeto junto dos seus colaboradores.

#### **5.5. Calendarização**

Apresenta-se seguidamente (Tabela 11) a calendarização do planeamento operacional do projeto.

Tabela 11 - Calendarização do planejamento operacional do projeto

Objetivo Operacional	Atividade	Tarefas	Jan	Fev	Mar	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Set.	Out.	Nov	
1.1. Preparar perfis profissionais	1.1.1. Seleção dos perfis profissionais a trabalhar	1.1.1.1. Recolha de informação sobre os perfis profissionais da AQTSE;											
		1.1.1.2. Análise da estrutura e conteúdo dos perfis profissionais											
		1.1.1.3. Reunião de trabalho para seleção dos perfis profissionais alvos do projeto;											
	1.1.2. Preparação perfis profissionais para as funções selecionadas	1.1.2.1. Análise das fichas técnicas das funções TET BT; TET MT; TET AT; TET LZT;											
		1.1.2.2. Preparação dos perfis profissionais das funções de Trabalhos em Tensão (TET) para análise por parte dos formadores;											
		1.1.2.3. Recolha da análise que os formadores fizeram dos perfis;											
		1.1.2.4. Reunião com formadores para integrar resultados;											
		1.1.2.5. Validação dos perfis profissionais TET pelos peritos;											
1.1.2.6. Reunião para validação da Direção.													
1.2. Definir metodologia de avaliação de competências	1.2.1. Classificação das competências de acordo com a sua relevância para a função	1.2.1.1. Definição dos critérios de classificação das competências de acordo com a sua relevância para a função;											
		1.2.1.2. Elaboração de grelhas de avaliação da relevância das competências para as funções;											
		1.2.1.3. Recolha de parecer de formadores sobre a relevância de cada competência para as funções;											
		1.2.1.3. Recolha do parecer de peritos sobre a proposta de relevância das competências;											
		1.2.1.5. Definição da classificação das competências para a função.											
	1.1.1. Construção do instrumento e critérios de cotação das competências	1.1.1.1. Criação de grelhas de avaliação de competências para cada perfil profissional a ser trabalhado e cotação de acordo com o nível de relevância das competências.											
	1.1.1.2. Reunião para validação da Direção.												



		2.2.1.3. Reunião para validação com a Direção.																	
	2.2.2. Elaboração dos relatórios onde constem as estratégias de desenvolvimento para cada competência	2.2.2.1. Definição dos textos que descrevem estratégias de desenvolvimento a propor nas várias combinações;																	
		2.2.2.2. Reunião para validação com a Direção.																	
	Avaliação do projeto	<i>On-going</i>																	
		<i>Ex-post</i>																	

## 5.6. Orçamento

Apresenta-se seguidamente (Tabela 12) o orçamento previsto para o projeto.

Tabela 12 - Orçamento do projeto

Recursos Humanos				
Equipa do projeto	Total de horas	Custo Total (inclui encargos sociais) *		
Direção	15	300€		
Gestor do Projeto	400	1.050€		
Gestora de Formação	70	860€		
Responsável Técnico	35	560€		
Formadores	15	120€		
<b>Total</b>		<b>2.890€</b>		
Recursos Materiais				
Tipo de recurso	Quantidade	Custo	IVA (23%)	Custo Total
Computador	Amortizado	0€	0€	<b>0€</b>
Impressora	Amortizado	0€	0€	<b>0€</b>
Material de escritório	1 tinteiro	20,33€	4,67€	<b>25€</b>
	Resma de papel A4	3,25€	0,75€	<b>4€</b>
Internet	Pacote Empresa	36,59€	8,41€	<b>45€</b>
Deslocações (combustível e portagens)	282km	39€	9€	<b>48€</b>
<b>Total</b>		<b>99,07€</b>	<b>22,83€</b>	<b>121,9€</b>

\* Inclui 23,75% de Segurança Social e 1,5% do Seguro de Acidentes de Trabalho.

De referir, observando a tabela acima, que o valor de 1.050€ correspondente aos custos com a gestora do Projeto, refere-se a ajudas de custo, dado esta não ser colaboradora da solFORM.

O custo total do projeto será de 3.012€ acrescido de de IVA, sendo que na rubrica RH os custos serão de 2.890€ e na rubrica recursos materiais será de 121,9€.

## 5.7. Definição do caminho crítico

O caminho crítico indica a previsão de ocorrência de imprevistos que não permitam a execução prevista das tarefas das atividades planificadas. Para garantir o sucesso do projeto, planeamos tarefas alternativas, que deverão ser efetuadas, caso o nosso plano inicial falhe em algum ponto previamente definido.

Tabela 13 - Definição do caminho crítico

<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Alternativa (s)</b>
1.1. Preparar os perfis profissionais	1.1.2. Preparação dos perfis profissionais para as funções selecionadas.	1.1.2.2.Preparação dos perfis profissionais das funções de Trabalhos em Tensão (TET) para análise por parte dos formadores;	1.) Escolha de outros perfis profissionais para serem alvo do projeto
1.2. Definir a metodologia de avaliação de competências	1.2.1.Classificação das competências de acordo com a sua relevância para a função;	1.2.1.3. Recolha de parecer de formadores sobre a relevância de cada competência para as funções;	1.) Considerar que todas as competências dos perfis profissionais têm a mesma relevância para as funções
		1.2.1.4. Recolha do parecer de peritos sobre a proposta de	2.) Trabalhar com a opinião dos formadores

		relevância das competências;	
	1.2.2. Construção do instrumento e critérios de cotação das competências;	1.2.2.1. Definição cotação das grelhas de acordo com o nível de relevância das competências	3.) Definir cotação alternativa, sem atribuir um valor diferenciado às competências, de acordo com a sua relevância
1.3. Implementar a metodologia de avaliação de competências	1.3.1. Apresentação do projeto à empresa cliente	1.3.1.1. Reunião com responsáveis pelas funções para explicar os procedimentos da avaliação de competências	1.) Apresentar os procedimentos da avaliação de competências através de meios alternativos de comunicação (e-mail, telefone).
	1.3.2. Preenchimento das grelhas pelos responsáveis da função;	1.3.2.2. Entrega e acompanhamento do preenchimento das grelhas;	2.) Enviar as grelhas por email para os responsáveis da função.
2.1. Definir estratégias de desenvolvimento de competências baseado nos <i>gaps</i> identificados	2.1.2. Definição das estratégias de desenvolvimento a partir dos critérios mínimos para cada competência/perfil	2.1.2.1. Identificação as áreas de formação desenvolvidas ou a desenvolver pela solFORM;	1.) Criação de ações de formação não existentes no plano formativo da solFORM
2.2. Criar os relatórios individuais	2.2.1. Elaboração dos relatórios de avaliação de competências para cada perfil;	2.2.1.1. Definição da estrutura dos relatórios; 2.2.1.2. Definição dos textos que descrevem as competências nas várias combinações;	1.) Definição de estrutura e textos alternativos para os relatórios individuais

	2.2.2. Elaboração dos relatórios onde constem as estratégias de desenvolvimento para cada competência/perfil.	2.2.2.1. Definição dos textos que descrevem estratégias de desenvolvimento a propor nas várias combinações.	2.) Definição de textos alternativos para os relatórios individuais
--	---	---	---

## 5.8. Avaliação do projeto

Apresenta-se nas tabelas 14 e 15 a avaliação do projeto. A avaliação *on going* (tabela 14) diz respeito à avaliação que é realizada no decurso do projeto e que nos permite perceber o que vai sendo realizado. E a avaliação *ex post* (tabela 15) refere-se à avaliação final relativamente ao cumprimento da finalidade.

A avaliação é realizada com base em indicadores objetivamente verificáveis e são referidos os respetivos meios de verificação para cada um desses indicadores.

Tabela 14 - Avaliação on-going

<b>Avaliação <i>on-going</i></b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Indicador objetivamente verificável</b>	<b>Meios de verificação</b>
OE1 - Desenvolver uma metodologia de avaliação de competências dos técnicos do setor elétrico com base nos perfis profissionais da AQTSE	1.1. Preparar os perfis profissionais;  1.2. Definir a metodologia de avaliação de competências;	- Metodologia de avaliação de competências definida e aprovada;	- Documentos resultantes da definição da metodologia

	1.3. Implementar a metodologia de avaliação de competências.	- 100% das avaliações de competências foram realizadas no grupo piloto	- Resultados da avaliação de competências
OE2 - Definir necessidades de desenvolvimento baseadas nas competências requeridas pela AQTSE	2.1. Definir estratégias de desenvolvimento de competências baseado nos <i>gaps</i> identificados;  2.2. Criar os relatórios individuais	- Estratégias de desenvolvimento definidas e aprovadas;  - 100% dos relatórios individuais redigidos e aprovados	- Relatórios individuais

Tabela 15 - Avaliação *ex-post*

Avaliação <i>ex-post</i>		
Finalidade	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
Implementar uma metodologia de desenvolvimento de competências para os trabalhadores do setor elétrico até outubro de 2015	Foi implementada 100% da metodologia de desenvolvimento de competências	- Resultados da avaliação de competências; - Relatórios.

## **CAPÍTULO SEIS - IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO**

Nesta parte são apresentadas as ações realizadas para a implementação do projeto de intervenção tendo por base o planeamento operacional previamente definido. São também realizados comentários aos aspetos não previstos que tiveram que ser resolvidos na implementação (utilização de caminhos críticos).

Ao longo da implementação deste projeto foram desenvolvidos diversos materiais, contudo, no âmbito deste trabalho, apenas serão apresentados alguns documentos, de forma a preservar a confidencialidade dos dados.

### **6.1. Âmbito Estratégico 1 – Avaliação de Competências**

No âmbito estratégico 1 o Objetivo Estratégico que o expressa é **Desenvolver uma metodologia de avaliação de competências dos técnicos do setor energético baseado nos perfis profissionais da AQTSE**. Para a sua concretização foram definidos vários objetivos operacionais.

Depois do planeamento realizado e previamente à implementação foi realizada uma reunião entre a equipa de trabalho do projeto para:

3. Verificação da pertinência da implementação deste objetivo para a solFORM;
4. Discussão de expectativas quanto à finalidade pretendida;
5. Verificação de se as estratégias previstas no planeamento se mantinham adequadas.

#### **6.1.1. Objetivo Operacional 1.1. – Preparar os perfis profissionais**

Para cumprir o este objetivo operacional procedemos à implementação de 2 atividades, que passaremos a descrever:

Atividade 1.1.1. - Seleção dos Perfis Profissionais a testar

Os perfis profissionais para os trabalhadores do setor energético, concebidos pela AQTSE, perfazem um total de 29. Estes perfis estão organizados e estruturados da seguinte forma:

- Todos os perfis profissionais começam por definir quais os **Requisitos Profissionais** mínimos para as funções.

Neste ponto, estão referidas as Habilitações Académicas; o domínio de Línguas Estrangeiras, conhecimentos de Informática, Experiência Profissional mínima e Formação Profissional exigida. Neste último requisito, estão detalhados os diferentes tipos de formações que os técnicos devem possuir (Formação Base, Formação Especializada e Ambiente, Qualidade e Segurança, Formação Técnica Geral, Formação Técnica Específica e Formação Comportamental).

- Grande parte dos perfis profissionais (com algumas exceções) referem quais as **Competências Técnicas para a função**, competências de **Saber-fazer** e **Competências Pessoais** que os técnicos devem possuir.

Por vicissitudes temporais e limitações de recursos materiais e humanos, no âmbito deste projeto de intervenção, foi necessária a seleção de apenas alguns dos perfis profissionais para testar num grupo piloto.

Assim, foi efetuada uma reunião com a gerência para definir quais os perfis profissionais a selecionar e quais seriam os critérios para esta escolha. (**Anexo 2** – Nota de reunião).

Definiu-se que os perfis profissionais a testar seriam os seguintes:

- (a) **Técnico de Contagens de Baixa Tensão Normal (BTN) e Operações Comerciais;**
- (b) **Eletricista de Trabalhos em Tensão - Baixa Tensão (TET BT);**
- (c) **Eletricista de Trabalhos em Tensão - Média Tensão (TET MT);**
- (d) **Eletricista de Trabalhos em Tensão - Alta Tensão (TET AT);**
- (e) **Eletricista de Trabalhos em Tensão - Limpeza e Pequena Conservação de Postos de Transformação (TET LZT).**

Estes perfis foram selecionados para integrar o projeto porque são funções consideradas críticas para a atividade do setor elétrico. Por conseguinte, são os perfis profissionais que a AQTSE começou por avaliar.

Atividade 1.1.2. - O passo seguinte seria a preparação dos perfis profissionais para a avaliação

Uma vez que nos iremos basear nos perfis profissionais da AQTSE, já previamente construídos e validados por esta entidade reguladora, no perfil de **Técnico de Contagens BTN e Operações Comerciais** apenas fizemos algumas alterações, nomeadamente a uniformização da terminologia utilizada para designar as competências, optando por utilizar os termos ligados à corrente francesa (apresentada na tabela 7 - p.31 deste trabalho). A tabela 16 apresenta a terminologia utilizada nos perfis profissionais a testar.

Tabela 16 - Designação atribuída neste projeto

<b>Perfil AQTSE</b>	<b>Terminologia utilizada neste projeto</b>	<b>Descrição</b>
Competências Técnicas para a função	Saber-saber	Conjunto de conhecimentos que permitam ao titular da função realizar os comportamentos associados às competências (Ceitil, 2010)
Saber-fazer	Saber-fazer	Conjunto de habilidades que fazem com que a pessoa seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui na solução de problema surjam no contexto do seu trabalho. (Ceitil, 2010)
Competências pessoais	Saber- estar	Mais do que desempenhar as tarefas de modo eficiente e eficaz, importa que o comportamento do indivíduo se adegue às normas e regras da organização, em geral e do seu grupo de trabalho, em particular (Ceitil, 2010)

Como já foi referido anteriormente, para os 4 perfis de Eletricista de Trabalhos em Tensão (TET) a AQTSE determinou apenas quais os requisitos profissionais para as funções. Desta forma, para definir quais as competências necessárias, deveríamos ter por base as Fichas Técnicas da Formação, onde constam as competências a desenvolver na formação para as funções TET. Assim, para continuar com o projeto foi necessário definir as competências desses perfis profissionais.

Os passos para a construção destes perfis foram os seguintes:

- Elaboração da proposta de perfis de competência baseado nas Fichas Técnicas da Formação e nos exemplos dos outros perfis já elaborados pela AQTSE;
- Entrega das propostas de perfis aos formadores especializados nesta área, para análise crítica da pertinência dos conteúdos. Participaram nesta preparação dois formadores certificados para formação TET;
- Recolha das análises efetuadas;
- Reunião com formadores para integração dos resultados e redação dos perfis provisórios;
- Validação dos perfis profissionais por um perito (especialista da função TET);
- Redação dos perfis finais;
- Reunião de validação com a direção da solFORM.

No final destas atividades, o produto final são os 4 perfis profissionais TET, a testar, baseados nos perfis profissionais da AQTSE.

### **6.1.2. Objetivo Operacional 1.2. – Definir a metodologia de avaliação de competências**

Para cumprir o este objetivo operacional procedemos à implementação de 3 atividades, que passaremos a descrever:

Atividade 1.2.1. - Classificação das competências de acordo com a sua relevância para a função

Partindo do pressuposto que para o desempenho eficaz de uma função as competências não têm todas a mesma importância, considerou-se pertinente distingui-las de acordo com a sua relevância para a função. Os critérios escolhidos pela equipa de projeto relacionaram-se com a relevância que cada competência teria ao nível dos resultados esperados numa avaliação do técnico pela AQTSE, ou seja, a continuidade ou não da sua atividade na função.

Desta forma, consideramos as designações apresentadas na tabela 17:

Tabela 17 - Nível de relevância das competências

<b>Nível de Relevância</b>	<b>Designação</b>
<b>Essenciais</b>	Nucleares para o desempenho da função, sendo que a sua não confirmação poderá levar à suspensão imediata da atividade
<b>Importantes</b>	Importantes para a função, sendo que a sua não confirmação poderá condicionar a atividade
<b>Desejáveis</b>	Competências que não são condicionadoras do exercício da função

Na fase de avaliação da relevância das competências para a função, começamos por elaborar as grelhas para avaliação da relevância de cada competência para as funções escolhidas no âmbito deste projeto (**Anexo 3** - Exemplo de uma grelha de avaliação da relevância das competências para a função).

Tendo os critérios e materiais definidos, estabeleceu-se quem seriam os responsáveis pela elaboração dos pareceres sobre relevância das competências para a função. A equipa do projeto decidiu que a avaliação seria feita, separadamente e sem troca de opiniões, por dois formadores especializados, por função. Posteriormente, contamos com o contributo de peritos nas funções, que avaliaram a relevância, de acordo com os mesmos critérios que os formadores.

No final deste processo, os dados foram cruzados e foram definidas as listagens das competências e da respetiva relevância.

### Atividade 1.2.2. - Construção do instrumento e critérios de avaliação das competências

Concluídos os perfis profissionais a testar, foi necessário estabelecer o instrumento de avaliação de competências.

Para definir os critérios de cotação do instrumento foram tidos em conta os níveis de relevância das competências previamente definidos. Estes critérios foram definidos pela equipa do projeto, nomeadamente a Gerência, a GF e a gestora de projeto.

Cada tipo de perfil apresenta um conjunto diferente de competências. A quantidade de competências consideradas essenciais, importantes ou desejáveis varia de perfil para perfil.

Neste sentido, numa escala de 0 a 100, em termos percentuais, foram atribuídos valores distintos a estas competências, como demonstrado na tabela 18:

Tabela 18 - Ponderação percentual atribuída ao nível de relevância das competências

<b>Nível de relevância</b>	<b>Ponderação</b>
Competências essenciais	60%
Competências importantes	30%
Competências desejáveis	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

O valor é dividido pelo número de itens pertencentes a cada nível de relevância. Para haver consistência na avaliação de todos os perfis, a ponderação atribuída a cada nível de relevância manteve-se fixa independentemente da quantidade de competências existentes.

Depois de definidos os níveis de relevância das competências, e respetiva ponderação foram definidos os níveis de avaliação dos comportamentos inerentes.

Estabelecemos que as competências devem ser avaliadas estando relacionadas com o nível de comportamentos manifestados e distribuídos e por 4 níveis de exigência, apresentados na tabela 19.

Tabela 19 - Escala de classificação das competências

1	2	3	4
Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente
Manifesta poucos comportamentos requeridos na competência	Manifesta alguns comportamentos requeridos na competência	Manifesta de forma eficaz os comportamentos requeridos na competência	Manifesta de forma excepcional os comportamentos requeridos na competência

No final deste procedimento, o resultado foram as grelhas de avaliação de competências dos perfis profissionais a testar (**Anexo 4** – Exemplo de uma grelha de avaliação de competências).

Por outro lado, às respostas dadas é atribuída a seguinte ponderação:

Tabela 20 - Ponderação atribuída às respostas

1	2	3	4
Insuficiente	Suficiente	Bom	Excelente
0%	50%	75%	100%

Foi escolhida esta ponderação devido a um dos critérios de cotação definir que qualquer classificação inferior a 50% seria indesejável. No entanto se existir uma ou mais competências do grupo das essenciais com ponderação 1, ou seja insuficiente, considera-se que o técnico avaliado não possui as competências necessárias ao desempenho da função.

Atividade 1.2.3. - Definição dos procedimentos de avaliação de competências

Pretendemos nesta atividade definir os procedimentos de avaliação de competências para a sua implementação num grupo piloto. Esta etapa preparatória é fundamental, dado que na fase de implementação necessitaremos da colaboração de técnicos e gestores de algumas empresas clientes da solFORM. De forma a definir estes procedimentos, procurou-se responder às questões apresentadas na tabela 21.

Tabela 21 - Procedimentos de avaliação de competências

Questões	Procedimento
Quem serão os avaliadores?	Responsáveis pela função, que domine(m) o perfil profissional e conheça(m) muito bem os trabalhadores ao nível do seu desempenho profissional.
Quem será avaliado?	Os colaboradores a ser avaliados serão escolhidos pela empresa XX, nomeadamente pelo perito que colaborará diretamente com o projeto. Assim, os critérios de seleção destes colaboradores serão os seguintes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deverão trabalhar há pelo menos 1 ano na empresa XX, exercendo as funções pedidas;</li> <li>• Que sejam possíveis candidatos à avaliação da AQTSE ou</li> <li>• Colaboradores que a empresa pretenda integrar nos perfis profissionais que serão testados.</li> </ul>
Quando será efetuada a avaliação?	Junho/Julho 2015
Como se procederá?	A avaliação será feita através do preenchimento de uma <b>grelha de avaliação de competências</b> para cada perfil/colaborador do grupo-piloto. O preenchimento da grelha será feito pelo avaliador, com a colaboração da responsável pelo projeto.

Como resultado desta reflexão, prepararam-se dois documentos:

- **“Procedimentos para a avaliação de competências”** - destinado aos avaliadores (**Anexo 5**). Procurou-se explicar qual seu papel na implementação do projeto;
- **“Perguntas e Respostas sobre o projeto”** – destinado à (s) empresa (s) cliente (s) da solFORM que colaboram com a implementação do projeto (**Anexo 6**).

No final de todos estes processos o resultado é uma metodologia de avaliação de competência pronta a testar.

### **6.1.3. Objetivo Operacional 1.3. – Implementar metodologia de avaliação de competências**

Para cumprir o este objetivo operacional procedemos à implementação de 3 atividades, que passaremos a descrever:

#### Atividade 1.3.1. - Apresentação do projeto à empresa cliente

Foi efetuada uma reunião com o responsável da empresa cliente da solFORM que colaborará neste projeto. Nesta reunião, foram discutidas as seguintes questões:

- Apresentação do projeto e da sua importância estratégica para a empresa;
- Pedido de colaboração.

Relativamente à reunião com os responsáveis da função, para explicar os procedimentos da avaliação, esta não foi possível, pelo que os contatos foram efetuados por meios de comunicação alternativos (tal como definido no caminho crítico).

#### Atividade 1.3.2. - Preenchimento das grelhas de avaliação de competências

As grelhas de avaliação de competências foram preenchidas pelos responsáveis da função, de acordo com os critérios previamente estabelecidos.

Foram avaliados 10 colaboradores, dois por cada perfil profissional a testar. De forma a preservar o anonimato dos técnicos avaliados, a sua identificação foi ocultada e foram criados códigos correspondentes ao perfil profissional em questão. A caracterização dos participantes no grupo piloto está representada na tabela 22.

Tabela 22 - Caracterização do grupo piloto

<b>Técnico avaliado</b>	<b>Formação frequentada</b>	<b>Experiência profissional</b>
CBTN_1	TET/BT, TET/MT, Contagens BTN, Trabalhos em Altura, Formação Básica em Segurança, Trabalhos na Proximidade de Instalações Elétricas	2 anos como eletricista de redes (há 5/6 meses em contagens BTN)
CBTN_2	TET/BT, Contagens BTN, Formação Básica em Segurança, Ligação de Geradores	3 anos de experiência em CBTN
TETBT_1	TET/BT, TET/MT, Contagens BTN, Trabalhos em Altura, Formação Básica em Segurança, Trabalhos na Proximidade de Instalações Elétricas	2 anos como eletricista de redes (há 5/6 meses em contagens BTN)
TETBT_2	TET/BT, Contagens BTN, Formação Básica em Segurança, Ligação de Geradores	3 anos de experiência em CBTN
TETMT_1	Assistência à Rede e Cliente MT, TET/MT, Detecção e Localização de Avarias em Redes MT, Formação Básica em Segurança	9 anos experiência como eletricista de redes MT; 1 ano experiência executante TET/MT
TETMT_2	Trabalhos na Vizinhança de Tensão, TET/BT, TET/MT Ligeiros, TET/MT Distância, Detecção e Localização de Avarias em Redes MT, Formação Básica em Segurança.	20 anos experiência como eletricista de redes e executante TET/BT; 1 ano experiência executante TET/MT
TETAT_1	TET/AT, TET/MT, TET/BT, Formação Básica em Segurança, Prevenção de Risco Elétrico	Responsável de Trabalhos TET/AT há 2 anos e experiência 5 anos em TET/MT
TETAT_2	TET/AT, TET/MT, TET/BT, Sensibilização Ambiental, Formação Básica em Segurança	2 anos de experiência TET/AT (executante); 5 anos experiência TET/MT
TETLZT_1	TET/BT, TET/MT, TET/LZT, Consignação de Instalações Elétricas, Risco Elétrico, Formação Básica em Segurança	14 anos de experiência como eletricista TET/MT e TET/LZT
TETLZT_2	TET/BT, TET/MT, TET/LZT, Consignação de Instalações Elétricas, Acessórios para Redes Subterrâneas MT, Formação Básica em Segurança	8 anos de experiência como eletricista TET/MT e TET/LZT

No **Anexo 7** está um exemplo de grelha preenchida para o perfil profissional de Técnico de contagem BTN e Operações Comerciais.

#### Atividade 1.3.3. - Cotação das grelhas de avaliação de competências

Após a recolha das grelhas preenchidas pelos responsáveis pela função, foi verificada a sua validade, nomeadamente se todos os itens estavam preenchidos, se faltava algum dado ou se existiam dados repetidos.

As 10 grelhas preenchidas foram consideradas válidas.

Os dados foram introduzidos e tratados num ficheiro em Excel, a partir do qual foi possível obter:

- O resultado final quantitativo global da avaliação de competências (0 a 100, aplicando a cotação definida anteriormente);
- Um resultado qualitativo sobre a recomendação ou não para avaliação da AQTSE;
- Gráfico com o domínio das competências, classificado de 1 a 4, pelas diferentes tipologias de competências: saber-saber; saber-fazer e saber-estar, como exemplificado na figura 9.

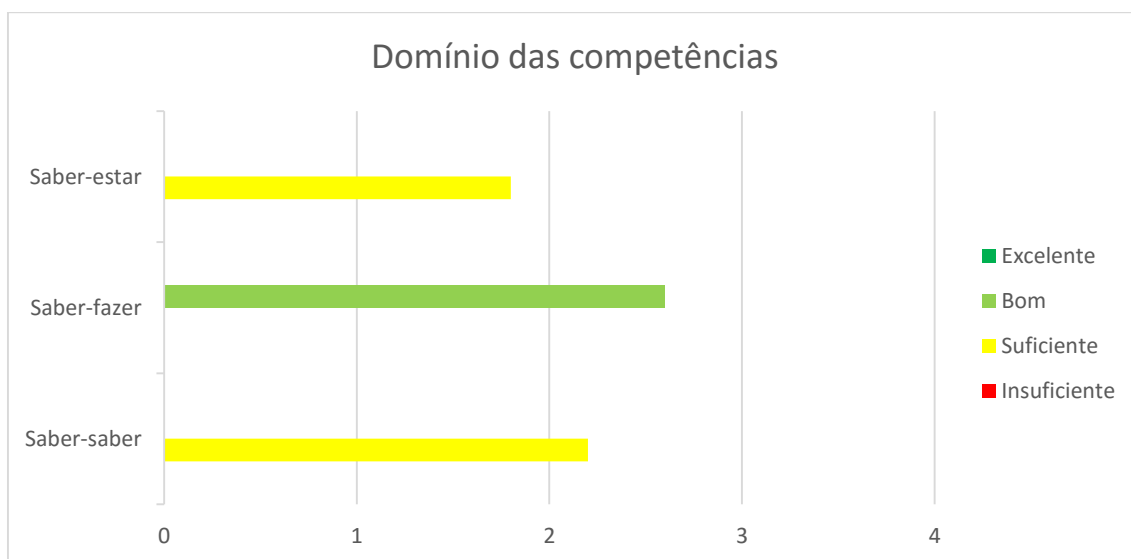


Figura 9 - Gráfico de domínio das competências

- Gráficos com resultados por competências, representado na figura 10.

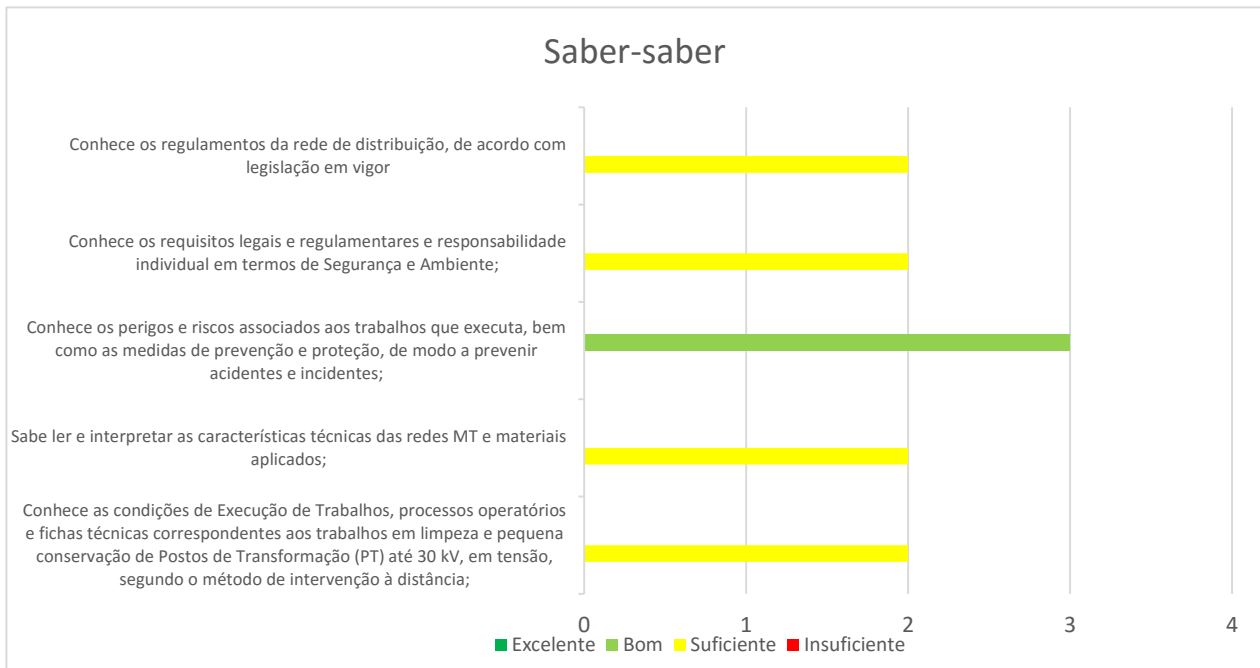


Figura 10 - Exemplo de um gráfico dos resultados por competência

Como se pode observar nos exemplos anteriores, o esquema de cores escolhido permite identificar claramente os pontos fortes e os pontos onde é necessária melhoria. As cores atribuídas correspondem a:

- Vermelho – classificação “Insuficiente” (nível de ponderação 1);
- Amarelo – classificação “Suficiente” (nível de ponderação 2);
- Verde claro – classificação “Bom” (nível de ponderação 3);
- Verde escuro – classificação “Excelente” (nível de ponderação 4).

## 6.2. Âmbito Estratégico 2 – Diagnóstico de Necessidades de Desenvolvimento

No Âmbito Estratégico 2 o Objetivo Estratégico que o expressa é **Definir necessidades de desenvolvimento baseadas nas competências requeridas pela AQTSE**. Para a sua concretização foram definidos vários objetivos operacionais.

### 6.2.1. Objetivo Operacional 2.1. – Definir estratégias de desenvolvimento de competências baseadas nos *gaps* identificados

Para cumprir o este objetivo operacional procedemos à implementação de 2 atividades, que passaremos a descrever:

#### Atividade 2.1.1. - Definição dos critérios de aprovação de cada perfil

Em termos qualitativos, foram definidos critérios mínimos das competências em cada perfil. Estes critérios, por opção da equipa de projeto, relacionaram-se com a recomendação ou não do técnico para a avaliação pela AQTSE.

Assim, para além de estabelecer o nível de domínio das competências dos perfis profissionais, também permite fazer uma previsão sobre a preparação dos técnicos para serem avaliados em determinada função. Os critérios qualitativos estão representados na tabela 23.

Tabela 23 - Critérios de aprovação de cada perfil

Resultado quantitativo	Resultado qualitativo	Definição
Valor igual ou inferior a 50	Não recomendado	Técnico não domina as competências mínimas para ser recomendado para avaliação da AQTSE
Valores entre 51 e 74	Recomendado com reserva	Técnico domina as competências mínimas pelo que poderá ser recomendado para avaliação da AQTSE, mas com reserva.
Valor igual ou superior a 75	Recomendado	Técnico domina as competências necessárias para ser recomendado para avaliação da AQTSE

Existe uma exceção aos critérios de aprovação apresentados acima, como foi explicado anteriormente, ou seja, se existir uma ou mais competências

essenciais com nível 1 considera-se como resultado qualitativo “Não recomendado”, independentemente do resultado quantitativo obtido.

A partir destes critérios, foram analisados os resultados da avaliação de competências no grupo piloto, de forma a identificar os *gaps* de competências. Assim, os resultados desta análise foram os seguintes:

Tabela 24 - Resultados da avaliação de competências

<b>Técnico</b>	<b>Resultado quantitativo</b>	<b>Resultado qualitativo</b>
CBTN_1	71	Recomendado com reserva
CBTN_2	86	Recomendado
TET_BT1	100	Recomendado
TET_BT2	74	Recomendado com reserva
TET_MT1	74	Recomendado com reserva
TET_MT2	90	Recomendado
TET_AT1	76	Recomendado com reserva
TET_AT2	66	Recomendado com reserva
TET_LZT1	91	Recomendado
TET_LZT2	57	Recomendado com reserva

Atividade 2.1.2. - Definição de estratégias de desenvolvimento a partir dos critérios mínimos para cada competência/perfil

O passo seguinte à avaliação de competências foi definir quais as estratégias de desenvolvimento necessárias para ultrapassar os *gaps* identificados.

Assim, foi necessário identificar as áreas de formação desenvolvidas e a desenvolver pela solFORM.

Enquanto entidade certificada pela DGERT, a solFORM pode ministrar formação nas áreas de Segurança e Higiene no Trabalho (862); Desenvolvimento Pessoal (090); Energia e Eletricidade (522).

Por outro lado, está qualificada pela AQTSE para ministrar as seguintes formações na área da energia e eletricidade:

- TET-BT
- TET-LZT

- TET MT – Método Global
- TET MT- Método à Distância
- TET-AT
- Acessórios para cabos BT
- Acessórios para cabos MT
- Acessórios para cabos AT
- Contagens de energia BTN
- Trabalhos em Altura
- Assistência à Rede e Clientes - ARC BT
- Assistência à Rede e Clientes - ARC MT

Assim, está essencialmente vocacionada para oferecer Formação à Medida dos seus clientes, de acordo com as necessidades e especificações dos seus clientes. Algumas das formações que fazem parte da sua oferta são:

- Proteção Contra Sobretensões
- Formação Básica em Segurança
- Elaboração Projetos de Redes MT
- Elaboração Projetos de Redes BT
- Inspeções Linhas MT e AT

No âmbito deste projeto, partindo a identificação dos *gaps* de competências dos técnicos avaliados, foi necessário definir que respostas formativas seriam mais adequadas. Segundo Ceitil (2007) a formação é um instrumento utilizado pelas organizações para desenvolver as competências que melhor se ajustam às necessidades de progresso e à produção de vantagens competitivas de cada organização.

Para Camara *et al.* (2013) a formação para o desenvolvimento de recursos humanos deverá ter pressupostos distintos da formação tradicional. Assim, os autores consideram que por vezes é mais eficaz a formação *on the job*, o acompanhamento e aconselhamento (*mentoring e coaching*) ou o estágio noutra área da empresa. De facto, na formação no posto de trabalho (*on the job*), todos os dias os colaboradores adquirem novas competências, aprendem regras informais da organização e conceitos pelo simples processo de observação ou em conversas com colegas de trabalho (Camara *et al.*, 2013).

Por outro lado, o *mentoring*, caracterizado como um acompanhamento individual que visa aconselhar o colaborador no seu dia-a-dia, poderá ser muito útil dado ser baseado no relacionamento um-a-um (Camara *et al.*, 2013).

Desta forma, sendo a aprendizagem um sistema complexo, aprendemos das mais diversas formas (lendo, ouvindo, errando, aprendemos na prática ou observando os outros). São inúmeras as formas de aprendizagem e cada pessoa é única neste processo (Fleury e Fleury, 2001).

A conjugação de situações de aprendizagem pode propiciar a transformação do conhecimento em competência, Le Boterf (1995, cit. Fleury e Fleury, 2001) é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional específico. Partindo destes pressupostos, foi pensado um plano de formação que correspondesse às necessidades detetadas na avaliação de competências, como podemos comprovar na tabela 25.

Tabela 25 - Ações de desenvolvimento propostas

<b>Resultados da avaliação de competências</b>	<b>Ações de desenvolvimento recomendadas</b>	<b>Especificações</b>
<b>Recomendado</b>	Ações de melhoria	<i>Mentoring</i> ; Formação <i>on the job</i> ; Formação de aperfeiçoamento opcional (comportamental ou outras)
<b>Recomendado com reserva</b>	Formação desejável	Formação modular nas áreas específicas onde foram detetados gaps de competências. Esta formação deverá ter um componente prática e /ou teórica dependendo das necessidades específicas.
<b>Não recomendado</b>	Formação Imperativa	Percurso formativo completo nas áreas específicas dos Perfis Profissionais.

### 6.2.2. Criar relatórios individuais

Para cumprir o este objetivo operacional procedemos à implementação de 2 atividades. Contudo, como o output final destas atividades é conjunto, o mesmo relatório englobará a avaliação de competências para cada perfil e a proposta de estratégias de desenvolvimento, passaremos a descrever as atividades de forma integrada.

Assim, começamos por definir a estrutura dos relatórios individuais. Em termos de conteúdos, estes são os outputs da cotação da avaliação de competências previamente efetuada. Ficou estabelecida a configuração de relatório apresentada na tabela 26.

Tabela 26 - Estrutura e conteúdo dos relatórios individuais

Estrutura do relatório	Conteúdos
Parte I – Avaliação de Competências	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Resultado final global da avaliação de competências (escala de 0 a 100);</li><li>▪ Gráfico com os resultados por áreas do saber (saber-saber; saber-fazer e saber-estar);</li><li>▪ Competências a aperfeiçoar: inclui o parecer sobre a recomendação para avaliação da AQTSE e gráficos com resultados por competências.</li></ul>
Parte II – Estratégias de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recomendações de desenvolvimento propostas a partir da avaliação de competências.</li></ul>

No **Anexo 8** está um exemplo de relatório individual.

No final da implementação do projeto, obtivemos o resultado final que representa a avaliação de competências e as propostas de desenvolvimento, por técnico, como demonstrado na tabela 27.

Tabela 27 - Resultados da implementação do projeto

<b>Técnico/ Perfil profissional avaliado</b>	<b>Resultado quantitativo</b>	<b>Resultado qualitativo</b>	<b>Propostas de desenvolvimento</b>	<b>Observações</b>
CBTN_1	71	Recomendado com reserva	Recomenda-se frequência de formação prática na área técnica de contagens BTN, nomeadamente: - Percurso de curta duração de parametrização de equipamentos (componente prática); - Percurso de curta duração de deteção de fraudes (componente prática).	
CBTN_2	86	Recomendado	Poderá beneficiar com a frequência de ações de formação na área comportamental.	
TETBT_1	100	Recomendado	Poderá beneficiar com a frequência de ações de melhoria, nomeadamente <i>mentoring</i> .	Embora o técnico TET_BT1 tenha apresentado uma classificação de excelente em todas as competências do perfil profissional.
TETBT_2	74	Recomendado com reserva	Recomenda-se frequência de formação teórica ao nível dos regulamentos da rede de distribuição elétrica.	
TETMT_1	74	Recomendado com reserva	Recomenda-se frequência de formação teórica ao nível dos regulamentos da rede de distribuição elétrica e de formação comportamental.	

TETMT_2	90	Recomendado	Poderá beneficiar com a frequência de ações de melhoria, nomeadamente unidades de formação de curta duração na área da segurança.	
TETAT_1	76	Recomendado com reserva	Recomenda-se frequência de formação teórica na área da segurança.	
TETAT_2	66	Recomendado com reserva	Recomenda-se frequência de formação teórica na área técnica de TET AT, assim como formação prática na área da segurança.	Os resultados obtidos nas competências do saber-saber foram apenas suficientes.
TETLZT_1	91	Recomendado	Poderá beneficiar com a frequência de ações de formação de curta duração nas áreas de segurança e técnicas do perfil de TET LZT.	Beneficiava em melhorar as suas competências do âmbito “saber saber” de bom para o nível excelente.
TETLZT_2	57	Recomendado com reserva	Recomenda-se frequência de formação teórica e prática na área técnica de TET LZT, assim como na área da segurança. Na área comportamental recomenda-se a frequência de ações de formação em liderança e gestão de equipas.	Obteve um resultado “insuficiente” na competência “Tem capacidade de liderança” no âmbito do “saber estar”. Por outro lado, tem um nível de resultados “suficiente” nas competências do âmbito do saber-saber e do “saber estar”, assim como algumas fragilidades ao nível do “saber fazer”.

## CAPÍTULO SETE - AVALIAÇÃO DO PROJETO

O Sistema de Avaliação do projeto vai permitir verificar se os objetivos e os resultados definidos foram alcançados ou não.

A avaliação divide-se em *on-going*, que foi efetuada à medida que o projeto foi sendo implementado e a avaliação *ex-post*, que feita é realizada no final da implementação de todo o projeto.

Em Novembro de 2015 fizemos a avaliação do projeto e da implementação realizada entre os meses de Janeiro a Outubro de 2015. Apresentam-se seguidamente as conclusões.

### **7.1. Avaliação do Objetivo Estratégico 1 – Desenvolver uma metodologia de avaliação de competências dos técnicos do setor elétrico, com base nos perfis profissionais da AQTSE.**

A intervenção neste âmbito estratégico foi traduzido, no planeamento estratégico, pelo objetivo estratégico **desenvolver uma metodologia de avaliação de competências dos técnicos do setor elétrico, com base nos perfis profissionais da AQTSE.**

No Objetivo Operacional 1.1. – Preparar os Perfis Profissionais, a recolha de informação sobre os perfis profissionais da AQTSE permitiu obter conhecimentos sobre a sua estrutura, conteúdo e objetivos, levando a um conhecimento mais aprofundado das funções em causa.

Dos perfis profissionais que foram selecionados para serem objeto deste projeto, destaca-se a preparação dos perfis das funções TET pois permitiu construir a matriz de competências destas funções.

No Objetivo Operacional 1.2. - Definir a Metodologia de Avaliação de Competências foram criados instrumentos de avaliação de competências e estabelecidos procedimentos que poderão contribuir para compreender as lacunas de competências dos técnicos do setor elétrico e assim permitir distinguir que técnicos estarão preparados para as avaliações da AQTSE.

No Objetivo Operacional 1.3. – Implementar a Metodologia de Avaliação de Competências, a metodologia foi testada com sucesso num grupo piloto.

As evidências existentes apontam para uma concretização objetiva e eficaz do objetivo proposto, tendo sido realizada com sucesso a avaliação de competência no grupo piloto.

Podemos, assim, concluir que as atividades desenvolvidas neste âmbito permitiram alcançar com sucesso o objetivo proposto.

## **7.2. Avaliação do Objetivo Estratégico 2 – Definir necessidades de desenvolvimento baseadas nas competências requeridas pela AQTSE**

A intervenção neste âmbito estratégico foi traduzida em termos de planeamento estratégico no objetivo estratégico **definir necessidades de desenvolvimento baseadas nas competências requeridas pela AQTSE.**

Para cumprir o Objetivo Operacional 2.1. – Definir estratégias de desenvolvimento de competências baseadas nos *gaps* identificados, foram definidas com sucesso propostas de estratégias de desenvolvimento de competências para os técnicos do setor elétrico, com base na prévia avaliação de competências no grupo piloto

No Objetivo Operacional 2.2. – Criar relatórios individuais, os resultados deste processo foram estruturados em relatórios de desenvolvimento individuais, que procuraram fazer corresponder as lacunas de competências detetadas a oportunidades de desenvolvimento adequadas aos casos individuais (ver anexo 8)

Em suma, as evidências apresentadas levam a concluir que as atividades desenvolvidas neste âmbito permitiram alcançar o objetivo proposto.

## **7.3. Avaliação Global do Projeto**

O desenho e planificação deste projeto de intervenção constituiu *per se* um enorme desafio, resultante de uma conjugação de fatores:

- (a) A complexidade do setor de atividade abrangido (setor elétrico nacional), assim como a especificidade da linguagem e conceitos utilizados;

- (b) O seu carácter inovador, ao nível da avaliação de competências dos técnicos do setor elétrico;
- (c) A abrangência de atuação: definição da metodologia, valorização dos comportamentos e competências para cada perfil, avaliação de cada perfil, conjugação da valorização de comportamento, competências e respetiva a avaliação com feedback em termos de proposta de plano de desenvolvimento individual, específico para cada colaborador;
- (d) O número de intervenientes envolvidos no processo e a necessidade da sua articulação: internamente à solFORM (Gerente, Diretora Pedagógica, Gestora do Projeto, Formadores, Técnicos Especialistas), e externos à solFORM (obtenção do apoio de um Cliente para criar/testar este novo produto, suas chefias intermédias).

No desenvolver da implementação da metodologia de avaliação de competências no grupo piloto surgiram outros desafios a ultrapassar, nomeadamente a preocupação manifestada pelos participantes perante a palavra “avaliação”. De facto, “ser avaliado” é correr o risco de ser julgado incompetente e por detrás da avaliação de competências perfilam-se receios ou desejos de um juízo de valor (Le Boterf, 2005).

Contudo, considerando-se que a avaliação de competências constitui um processo de antecipação de necessidades futuras de desenvolvimento, para aprendizagem do “saber-agir” em futuras situações, este desafio foi ultrapassado. Um processo de avaliação só tem interesse se permitir a uma pessoa conhecer melhor as suas estratégias de ação e melhorá-las, sendo a finalidade da avaliação de competências servir para que as pessoas aprendam a agir com mais eficácia (Le Boterf, 2005). Foi o que fizemos nesse projeto. As chefias intermédias perceberam a importância da sua opinião sincera, o que penso que foi determinante para a qualidade/veracidade dos dados obtidos e, portanto, qualidade da informação prestada.

Consideramos, de igual forma, que as limitações temporais e de recursos não permitiram que o projeto tivesse uma maior abrangência, nomeadamente, aos restantes perfis profissionais.

Contudo, consideramos que foi criada uma metodologia válida para avaliar as competências dos técnicos do setor elétrico e consequente

antecipação de necessidades de desenvolvimento para os desvios de competências detetados. E que poderá ser retomado para alargar aos restantes perfis do setor, o processo de avaliação e competências e definição de ações de desenvolvimento a implementar individualmente, a cada colaborador do setor elétrico.

Assim, este projeto pretendeu ter um carácter proactivo às avaliações da AQTSE, dado permitir antecipar o conhecimento sobre as lacunas dos técnicos e permitir atuar, através do desenvolvimento e formação, para que estas sejam colmatadas.

Pelo acima exposto é possível concluir que este projeto de intervenção foi concluído com sucesso e, para a solFORM poderá assumir-se como “determinante”, dado o seu carácter diferenciador no mercado.

## CONCLUSÃO

No desenvolvimento do presente projeto de intervenção começamos por caracterizar a empresa solFORM e situá-la no seu setor de atividade: entidade formadora que atua, maioritariamente, para o setor elétrico nacional. Posteriormente, caracterizamos a função recursos humanos na organização, assim como os serviços recursos humanos que presta, constatando existirem diversas potencialidades de intervenção em ambos os níveis.

Por opção metodológica e estratégica da organização, a potencialidade selecionada foram os serviços de recursos humanos prestados, mais especificamente a implementação de uma metodologia de avaliação de competências para os técnicos do setor elétrico.

Planificou-se a estratégia através de dois âmbitos estratégicos: Avaliação de Competências e Diagnóstico de Necessidades de Desenvolvimento.

Em função desses âmbitos de atuação foi desenhado o planeamento estratégico e operacional e, posteriormente, procedeu-se à sua implementação.

A análise dos resultados face aos indicadores propostos demonstra que foram atingidas com sucesso as metas propostas, sendo atingidos cada um dos objetivos estratégicos e alcançada a finalidade de **Implementar uma metodologia de desenvolvimento de competências para os trabalhadores do setor elétrico, até outubro de 2015**. Assim, tendo em conta a complexidade, abrangência e caráter inovador deste projeto, podemos concluir que este projeto foi realizado com sucesso.

Em termos futuros, acreditamos que a metodologia desenvolvida poderá ter impacto a vários níveis. Nas empresas do setor elétrico, nomeadamente as PSE da EDP, na forma como avaliam as competências dos seus técnicos e conseguem prever as suas necessidades de desenvolvimento e propõe a dinamização de processos formais e informais de aprendizagem, contribuindo para o aumento da sua capacidade competitiva na oferta de prestação e serviços com pessoal sempre devidamente qualificado.

Na solFORM, entidade Acolhedora do Projeto, com esta metodologia, constitui-se como uma entidade consultora privilegiada destas empresas para desenvolver e implementar soluções à luz da metodologia aqui apresentada. A solFORM, com esta metodologia pode contribuir para a manutenção do nível de

competências requerido neste mercado tão regulado, atempadamente e propondo soluções de vária índole, adequadas às necessidades identificadas.

Em termos de sugestões para o futuro, acreditamos que este foi apenas o ponto de partida para a investigação e intervenção ao nível da gestão de competências nas empresas do setor elétrico português. Desta forma, seria pertinente que futuramente fossem realizadas as seguintes atividades:

- (a) Alargar a metodologia de avaliação de competência para os técnicos do setor elétrico desenvolvida neste projeto aos restantes perfis profissionais da AQTSE;
- (b) Realização de uma avaliação de feedback junto do grupo piloto deste projeto, após a realização das estratégias de desenvolvimento propostas no sentido de perceber o seu grau de adequação.

Em suma, a implementação deste projeto trouxe contributos positivos para a organização acolhedora do projeto, assim como para as empresas suas clientes, onde os técnicos alvo da implementação piloto deste projeto colaboram. De facto, segundo Maior (2005) as exigências de crescimento, competitividade e qualidade dos mercados globalizados, impõe cada vez mais às organizações a necessidade de adotar modelos de gestão centrados sobre a competência dos seus profissionais, como forma da empresa poder se manter atuante perante a concorrência. Desta forma, as empresas que irão sobreviver nesse mercado competitivo são aquelas que souberem reconhecer, investir e aproveitar as potencialidades dos seus colaboradores, para além de possuir as condições para a realização de atividades com qualidade e que tragam satisfação aos clientes (Maior, 2005). Foi o que fizemos neste projeto: criamos condições para as empresas clientes da solFORM consigam, atempadamente e de forma adaptada às necessidades individuais dos seus colaboradores, prestar serviços de qualidade e que tragam satisfação aos seus próprios clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- André, A.R. (2013) *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. Tese de Mestrado, ESEIG - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde).
- Almeida, P., & Rebelo, G. (2011). *A era da competência: Um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Augusto, M. C. (2013) *Modelo de Competências dos enfermeiros com funções de gestão em Portugal: estudo exploratório*. Tese de Mestrado, ESEIG - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde).
- Baptista, A. (2009). *Plano de comunicação interna para a SONAE SIERRA*. Tese de Mestrado. ISCTE. Lisboa.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive analysis. *Journal of Management*, (17), 99-120.
- Bitencourt C. C. & Moura M. C. C. (2006) A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1.
- Bonache, J. & Cabrera, A (Eds,) (2006). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.
- Brandão, P. H., & Bahry, C. P. (Abr/Jun de 2005). Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, pp. 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. d. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41, pp. 8-15.
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª edição). Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Cardim, J. C. (2009) *Gestão da Formação nas Organizações - A formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Cascão, F. (2014) *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Ceitel, M. (2007) O papel da formação no desenvolvimento de novas competências, *in* Caetano, A. & Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (3ª edição). Lisboa: RH Editora.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 183-196.
- Freire, A. (1997). *Estratégia, Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gouveia, Oliveira, Machado, Rodrigues e Miranda (2007) *Manual de Boas Práticas – Recurso Didático para Formação Intra-Empresas*. Braga: Expoente Editora.
- Le Boterf, G. (2005) *Construir as competências individuais e coletivas - Resposta a 80 questões*. Porto: Edições ASA.
- Mclagan, P. (1997). Competencies: the next generation. *Training & Development*, 40-48.
- Maia, L., Moraes, M., & Freitas, L. (2011). Elaboração e Avaliação de Modelo de Gestão de Pessoas Orientado por Competências. *Perspetivas em Gestão & Conhecimento*, 180-193.
- Maior, R. C. (2005). As Pessoas e suas Competências no Desenvolvimento das Organizações. *RAE*.
- McClelland, D. (Janeiro de 1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, pp. 1 -14.
- Parente, C. (2008) *Competências: Formar e Gerir Pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Reis, F. (2010) *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa:RH Editora.
- Sanghi, S. (2007). "The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and implementing Competency Models in organizations", 2ª Ed. California: SAGE Publications.

- Shermon, G. (2004). *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, assessment and development centers*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006) *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas*. Lisboa: Edições Lidel.
- Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competence at Work - Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management* (Fifth Edition ed.). London, England: Prentice Hall.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 - Tabela com a Listagem dos Perfis Profissionais da AQTSE

Perfis Profissionais da AQTSE
Armazém e logística
Audidores Técnicos
Coordenador Eletricistas de redes
Execução TET/BT
Execução Junção FO
Operação de Equipamentos de carga
Contactos e Servidões
Análise de Redes e Orçamentação
Projeto de Redes
Assistência à Rede BT
Assistência às Redes BT+MT+ MAT
Execução de Caixas MT ou AT
Coordenador do Centro de Avarias
Coordenação do Centro de OS
Construção Civil
Contagem BTN
Contagens MT/BTE
Teleserviços
Execução de Redes de Baixa Tensão
Execução de Redes de Média Tensão
Execução de Redes de Alta Tensão
Execução de Redes de Média e Alta Tensão
Execução TET/LZT
Execução TET/MT
Execução TET/AT
Topografia
Consignações de Instalações Elétricas
Ligação de Geradores (Grupos Eletrogéneos)
Desbaste e Corte de Árvores

Fonte: [www.aqtse.pt](http://www.aqtse.pt)

## Anexo 2 - Nota de reunião



SOLUÇÃO DE FORMAÇÃO & CONSULTORIA PARA  
UMA SUSTENTABILIDADE ENERGÉTICA, UNIPESSOAL, LDA

### Reunião

<b>Descrição</b>	Reunião de acompanhamento do projeto de intervenção subordinado ao tema "Desenvolvimento de Competências", a realizar por Anabela Machado na SolFORM, no âmbito do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de RH - ESEIG.		
<b>Data:</b> 27/03/2015	<b>Hora:</b> 17:30	<b>Local:</b> SolFORM	
<b>Notas escritas por:</b> Anabela Machado			
<b>Presenças</b>	Anabela Machado Vera Gonçalves Hélder Leite Francisco Moreira		

### NOTAS

Ações	Responsável	Processo	Data de Finalização
<b>Definição dos perfis da AQTSE que serão alvo do projeto de intervenção:</b> - Escolha final e justificação da escolha dos perfis.	Anabela Machado	Validar em reunião	Finalizado
<b>Reformulação da calendarização das etapas do projeto de intervenção:</b> - Apresentação de novo diagrama de Gantt	Anabela Machado	Apresentação na próxima reunião	13/04/2015
<b>Planificação da implementação do projeto:</b> - Marcar atempadamente visitas às empresas; - Definir claramente quais os critérios para selecionar os técnicos serão contactados e quantos.	Anabela Machado		20/4/2015
<b>PRÓXIMA REUNIÃO:</b>	<b>24/4/2015</b>		

SF.15.12.0

## Anexo 3 - Exemplo de uma grelha de avaliação da relevância das competências para a função



SOLUÇÃO DE FORMAÇÃO & CONSULTORIA PARA  
UMA SUSTENTABILIDADE ENERGÉTICA, UNIPESSOAL, LDA

### GRELHA DE AVALIAÇÃO DE RELEVÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS

#### Técnico de Contagem BTN e Operações Comerciais

Tendo como base os seus conhecimentos teóricos e técnicos sobre a função de Técnico de contagens BTN e operações comerciais, avalie o seu perfil de competências, classificando qual considera ser o nível de relevância de cada competência para o desempenho da função. Para tal, siga os seguintes critérios:

- **Desejáveis:** Competências que não são condicionadoras do exercício da função
- **Importantes:** Importantes para a função, sendo que a sua não confirmação poderá condicionar a atividade
- **Essenciais:** Nucleares para o desempenho da função, sendo que a sua não confirmação poderá levar à suspensão imediata da atividade.

Competências	Nível		
	Desejável	Importante	Essencial
Sabe ler e interpretar as características técnicas inscritas nas ordens de serviço			X
Conhece as técnicas e modos operatórios a aplicar no âmbito de todo o tipo de equipamentos de medida, contagem e controlo BTN			x
Tem conhecimento das várias opções tarifárias		x	
Conhece os perigos e riscos associados aos trabalhos que executa, bem como as medidas de prevenção e de proteção, de modo a prevenir acidentes e incidentes			X
Conhece os aspetos ambientais associados aos trabalhos que executa, bem como as medidas de prevenção e de proteção de modo a minimizar os impactes ambientais		X	
Conhece os requisitos legais e regulamentares e responsabilidade individual em termos de segurança e ambiente		X	

Saber-fazer	Desejável	Importante	Essencial
Identifica a instalação e o tipo de trabalho a executar			X
Instala, modifica, repara e afere todo o tipo de equipamento de medida, contagem e controlo			X
Programa o contador de acordo com a OS			X
Regula o DCP de acordo com a potência contratada indicada na OS			X
Confirma a rotação de fases			X
Sela os equipamentos de acordo com as regras definidas			X
Aplica/retira ligadores, fusíveis para corte ou ligação de instalações			X
Efetua verificações, leituras e detetar anomalias e fraudes			X
Regista elementos para atualização das Ordens de Serviço			X
Efetua ensaios e testes de equipamentos e instalações			X
Presta assistência e esclarecimentos aos clientes			X
Efetua relatórios e preencher fichas de verificação			X
Cumprir com o estipulado nas FPS que lhes são facultados		X	
Zela pela sua segurança bem como pela segurança das outras pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações			X
Usa corretamente os equipamentos de proteção individual, os equipamentos de proteção coletiva facultados pela empresa			X
Competências pessoais	Desejável	Importante	Essencial
Bom relacionamento interpessoal	X		
Boa comunicação oral	X		
Comunicação assertiva	X		
Trabalho em equipa	X		

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Obrigada pela sua colaboração!

## Anexo 4 - Exemplo de uma grelha de avaliação de competências



SOLUÇÃO DE FORMAÇÃO & CONSULTORIA PARA  
UMA SUSTENTABILIDADE ENERGÉTICA, UNIPESSOAL, LDA

### GRELHA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

#### Técnico de Contagem BTN e Operações Comerciais

No âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, está a ser desenvolvido com a solFORM um projeto de criação de uma metodologia de desenvolvimento de competências dos técnicos do setor elétrico, tendo por base os perfis profissionais da AQTSE (Associação para a Qualificação Técnica do Setor Energético).

Pedimos a sua colaboração na avaliação das competências profissionais para a função de Técnico de Contagem BTN e Operações Comerciais.

Por favor preencha a grelha que apresentamos a seguir para cada técnico (não coloque o nome, apenas Técnico 1, 2, ...), **avaliando qual o nível de domínio nas competências apresentadas.**

Para tal, deve ter por base a seguinte legenda:

- 1- Insuficiente (I)
- 2- Suficiente (S)
- 3- Bom (B)
- 4- Excelente (E)

Dados	
Técnico	Data
Empresa	
Função do Observador	

<b>Competências</b>				
<b>Saber-saber</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>(I)</b>	<b>(S)</b>	<b>(B)</b>	<b>(E)</b>
Sabe ler e interpretar as características técnicas inscritas nas ordens de serviço				
Conhece as técnicas e modos operatórios a aplicar no âmbito de todo o tipo de equipamentos de medida, contagem e controlo BTN				
Tem conhecimento das várias opções tarifárias				
Conhece os perigos e riscos associados aos trabalhos que executa, bem como as medidas de prevenção e de proteção, de modo a prevenir acidentes e incidentes				
Conhece os aspetos ambientais associados aos trabalhos que executa, bem como as medidas de prevenção e de proteção de modo a minimizar os impactos ambientais				
Conhece os requisitos legais e regulamentares e responsabilidade individual em termos de segurança e ambiente				
<b>Saber-fazer</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>(I)</b>	<b>(S)</b>	<b>(B)</b>	<b>(E)</b>
Identifica a instalação e o tipo de trabalho a executar				
Instala, modifica, repara e afere todo o tipo de equipamento de medida, contagem e controlo				
Programa o contador de acordo com a Ordens de Serviço				
Regula o Disjuntor Controlador de Potência (DCP) de acordo com a potência contratada indicada na Ordem de Serviço				
Confirma a rotação de fases				
Sela os equipamentos de acordo com as regras definidas				
Aplica/retira ligadores, fusíveis para corte ou ligação de instalações				
Efetua verificações, leituras e detetar anomalias e fraudes				
Regista elementos para atualização das Ordens de Serviço				
Efetua ensaios e testes de equipamentos e instalações				
Utiliza adequadamente o PDA				
Presta assistência e esclarecimentos aos clientes				
Efetua relatórios e preencher fichas de verificação				
Cumprir com o estipulado nas Fichas de Procedimentos de Segurança (FPS) que lhes são facultados				
Zela pela sua segurança bem como pela segurança das outras pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações				
Usa corretamente os equipamentos de proteção individual, os equipamentos de proteção coletiva facultados pela empresa				
<b>Saber-estar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>(I)</b>	<b>(S)</b>	<b>(B)</b>	<b>(E)</b>
Mantém um bom relacionamento interpessoal				
Mantém uma boa comunicação oral				
Comunica assertivamente				
Trabalha em equipa				

Obrigada pela sua colaboração!

## Anexo 5 - Procedimentos para a avaliação de competências



SOLUÇÃO DE FORMAÇÃO & CONSULTORIA PARA  
UMA SUSTENTABILIDADE ENERGÉTICA, UNIPESSOAL, LDA

### Procedimentos da Avaliação de Competências

#### **Apresentação do projeto**

A solFORM está a participar num projeto de criação de uma metodologia de avaliação de competências dos técnicos do setor elétrico, tendo por base os perfis profissionais da AQTSE (Associação para a Qualificação Técnica do Setor Energético).

Esta metodologia tem por objetivo identificar se existem diferenças entre as competências exigidas pela AQTSE para determinado perfil profissional e as competências já detidas pelos técnicos que trabalham nessas funções.

#### **Qual será a sua colaboração neste projeto?**

Dada a experiência profissional que tem demonstrado neste setor de atividade, foi pedida/proposta a sua colaboração para participar neste projeto. Desde já, agradecemos a sua colaboração. O seu papel será ajudar a testar a metodologia de avaliação de competências, através da sua participação numa reunião de trabalho com a técnica responsável pelo projeto.

#### **O que acontecerá nesta reunião?**

Nesta reunião serão avaliadas as competências técnicas, de saber fazer e pessoais (comportamentais) dos colaboradores. Todos os dados recolhidos são confidenciais e apenas para tratamento interno.

#### **Como será feita esta avaliação?**

A avaliação será feita através do preenchimento de uma grelha de avaliação de competências para cada perfil/colaborador. O preenchimento da grelha será feito por si, com colaboração da técnica responsável pelo projeto, pois contamos com os seus conhecimentos do perfil e das competências dos colaboradores. Todo o material necessário será fornecido pelos responsáveis pelo projeto.

#### **Quem será avaliado?**

Os colaboradores a ser avaliados serão escolhidos por si, sendo que deverão trabalhar há pelo menos 1 ano na empresa XX, exercendo as funções pedidas. Por outro lado, devem ser possíveis candidatos à avaliação da AQTSE ou colaboradores que a empresa pretenda integrar nos perfis profissionais que serão testados.

#### **Quais os perfis profissionais a ser testados?**

Nesta reunião, será avaliado um grupo-piloto constituído por 2 colaboradores para cada um dos seguintes perfis profissionais:

- Técnicos de Contagens BTN e operações comerciais;
- 4 Perfis TET: Eletricista TET – BT; Eletricista TET – MT; Eletricista TET – AT; Eletricista TET – LZT.

## Anexo 6 - Perguntas e Respostas sobre o projeto



SOLUÇÃO DE FORMAÇÃO & CONSULTORIA PARA  
UMA SUSTENTABILIDADE ENERGÉTICA, UNIPESSOAL, LDA

### PERGUNTAS E RESPOSTAS

#### Metodologia de avaliação de competências

##### Em que consiste o projeto?

A solFORM está a participar no desenvolvimento um projeto de criação de uma metodologia de desenvolvimento de competências dos técnicos do setor elétrico, tendo por base os perfis profissionais da AQTSE (Associação para a Qualificação Técnica do Setor Energético).

##### Qual o objetivo?

Esta metodologia tem por **objetivo** identificar se existem diferenças entre as competências exigidas pela AQTSE para determinado perfil profissional e as competências já detidas pelos técnicos que trabalham nessas funções. Neste sentido, a pretende desenvolver propostas de percursos formativos mais adequados para colmatar as lacunas detetadas. Assim, pretender-se-á avaliar se os colaboradores detêm as competências necessárias para determinada função (quer técnicas, de saber-fazer e pessoais).

##### Qual a colaboração da empresa XX neste projeto?

Para que a metodologia alcance os objetivos para o qual foi pensada, numa primeira fase, a solFORM necessita testá-la num grupo piloto e, para tal, precisa contar com a colaboração daqueles que trabalham no terreno neste setor de atividade.

Assim, é pedida a colaboração da empresa XX para disponibilizar responsáveis pela função, que domine(m) o perfil, para colaborar na avaliação das competências dos colaboradores do grupo-piloto. Este deverá ser uma pessoa que tenha uma função de chefia ou que conheça muito bem os trabalhadores ao nível do seu desempenho profissional.

##### Como será feita esta avaliação?

A avaliação será feita através do preenchimento de uma **grelha de avaliação de competências** para cada perfil/colaborador do grupo-piloto. O preenchimento da grelha será feito pelo responsável da função, com a colaboração da técnica responsável pelo projeto. Todo o material necessário será fornecido pelos responsáveis pelo projeto.

##### Quem será avaliado?

Os colaboradores a ser avaliados serão escolhido pela empresa XX, nomeadamente pelo técnico especializado que colaborará diretamente com o projeto. Assim, os critérios de seleção destes colaboradores serão os seguintes:

- Deverão trabalhar há pelo menos 1 ano na empresa XX, exercendo as funções pedidas;
- Que sejam possíveis candidatos à avaliação da AQTSE (que seja do interesse da empresa fazer esta avaliação);

- Colaboradores que a empresa pretenda integrar nos perfis profissionais que serão avaliados/testados

**Quais os perfis profissionais a ser testados?**

O grupo-piloto deverá ser constituído por **1 colaborador** para cada um dos seguintes perfis profissionais:

- Técnicos de Contagens BTN e operações comerciais;
- Técnico de TET – BT;
- Técnico de TET – MT;
- Técnico de TET – AT;
- Técnico de TET – LZT;

**Quando?**

Em data previamente agendada, será efetuada uma reunião em que se realizará a avaliação de competências através do preenchimento da grelha referida anteriormente.

**Quanto tempo demora esta reunião?**

A **duração da reunião** de trabalho será de X horas.

**Finalidade do projeto**

Que a **solFORM** possua uma ferramenta de avaliação de competência que lhe permita melhorar os serviços prestados às entidades clientes, tanto ao nível de rapidez, como de adequação das soluções apresentadas (formativas e de consultoria).

Para as **entidades clientes**, como a empresa XX, trará a mais valia de permitir avaliar se os seus técnicos possuem ou não as competências essenciais requeridas pelos perfis profissionais AQTSE. O grande objetivo será saber que técnicos estão preparados para a avaliação da AQTSE e quais deverão melhorar/poderão assumir outras funções.

## Anexo 7 - Exemplo de uma grelha de avaliação de competências preenchida



SOLUÇÃO DE FORMAÇÃO & CONSULTORIA PARA  
UMA SUSTENTABILIDADE ENERGÉTICA, UNIPESSOAL, LDA

### GRELHA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

#### Técnico de contagem BTN e Operações comerciais

No âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, está a ser desenvolvido com a solFORM um projeto de criação de uma metodologia de desenvolvimento de competências dos técnicos do setor elétrico, tendo por base os perfis profissionais da AQTSE (Associação para a Qualificação Técnica do Setor Energético).

Pedimos a sua colaboração na avaliação das competências profissionais para a função de Técnico de Contagem BTN e Operações Comerciais.

Por favor preencha a grelha que apresentamos a seguir para cada técnico (não coloque o nome, apenas Técnico 1, 2, ...), **avaliando qual o nível de domínio nas competências apresentadas.**

Para tal, deve ter por base a seguinte legenda:

- 1- Insuficiente (I)
- 2- Suficiente (S)
- 3- Bom (B)
- 4- Excelente (E)

Dados			
Técnico	BTN_2	Data	25/07/2015
Empresa			
Observador			

<b>Competências</b>				
<b>Saber-saber</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>(I)</b>	<b>(S)</b>	<b>(B)</b>	<b>(E)</b>
Sabe ler e interpretar as características técnicas inscritas nas ordens de serviço			X	
Conhece as técnicas e modos operatórios a aplicar no âmbito de todo o tipo de equipamentos de medida, contagem e controlo BTN			X	
Tem conhecimento das várias opções tarifárias			X	
Conhece os perigos e riscos associados aos trabalhos que executa, bem como as medidas de prevenção e de proteção, de modo a prevenir acidentes e incidentes			X	
Conhece os aspetos ambientais associados aos trabalhos que executa, bem como as medidas de prevenção e de proteção de modo a minimizar os impactes ambientais			X	
Conhece os requisitos legais e regulamentares e responsabilidade individual em termos de segurança e ambiente			X	
<b>Saber-fazer</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>(I)</b>	<b>(S)</b>	<b>(B)</b>	<b>(E)</b>
Identifica a instalação e o tipo de trabalho a executar				X
Instala, modifica, repara e afere todo o tipo de equipamento de medida, contagem e controlo				X
Programa o contador de acordo com a Ordens de Serviço				X
Regula o Disjuntor Controlador de Potência (DCP) de acordo com a potência contratada indicada na Ordem de Serviço				X
Confirma a rotação de fases				X
Sela os equipamentos de acordo com as regras definidas				X
Aplica/retira ligadores, fusíveis para corte ou ligação de instalações				X
Efetua verificações, leituras e detetar anomalias e fraudes			X	
Regista elementos para atualização das Ordens de Serviço				X
Efetua ensaios e testes de equipamentos e instalações				X
Utiliza adequadamente o PDA				X
Presta assistência e esclarecimentos aos clientes				X
Efetua relatórios e preencher fichas de verificação				X
Cumprir com o estipulado nas Fichas de Procedimentos de Segurança (FPS) que lhes são facultados				X
Zela pela sua segurança bem como pela segurança das outras pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações				X
Usa corretamente os equipamentos de proteção individual, os equipamentos de proteção coletiva facultados pela empresa				X
<b>Saber-estar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>(I)</b>	<b>(S)</b>	<b>(B)</b>	<b>(E)</b>
Mantém um bom relacionamento interpessoal		X		
Mantém uma boa comunicação oral		X		
Comunica assertivamente		X		
Trabalha em equipa		X		

Obrigada pela sua colaboração!

## Anexo 8 - Exemplo de relatório individual



SOLUÇÃO DE FORMAÇÃO & CONSULTORIA PARA  
UMA SUSTENTABILIDADE ENERGÉTICA, UNIPESSOAL, LDA

### RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Colaborador	BTN_1	Data	
Perfil	Contagens BTN		
Empresa			

#### Resultados da avaliação

Após o processo de avaliação de competências para o perfil profissional Técnico de Contagem BTN e Operações Comerciais, o colaborador 1 apresenta um **resultado final global de 71** (numa escala de 0 a 100).

#### Gráficos dos resultados por áreas:

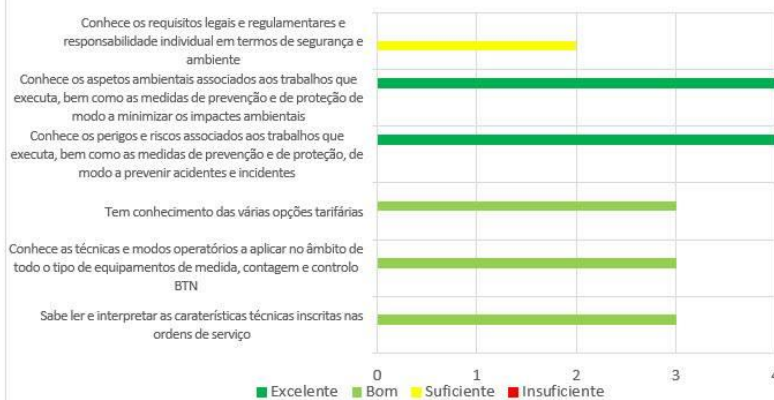


#### Competências a aperfeiçoar:

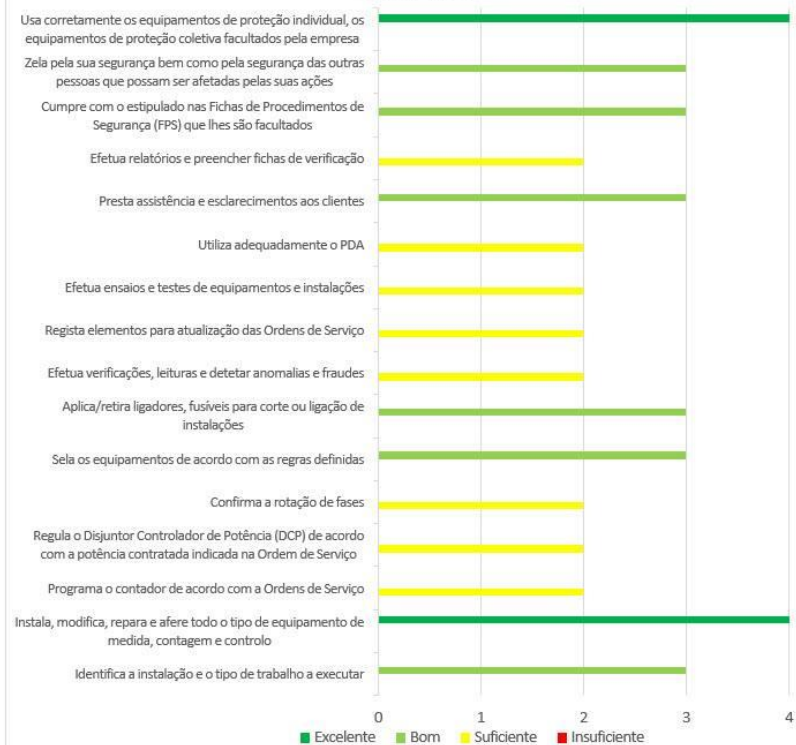
Tendo em conta o resultado apresentado, consideramos que o colaborador 1 é **recomendado com reserva** à avaliação da AQTSE, dado que necessita de aperfeiçoar algumas competências essenciais para o desempenho da função, nomeadamente as que apresentaram o resultado de "Satisfatório".

Seguem-se os gráficos dos resultados por competências:

### Saber-saber



### Saber-fazer



**Propostas de Desenvolvimento**

De forma a colmatar as necessidades de melhoria detetadas nesta avaliação de competências, consideramos desejável que o colaborador 1 frequente a seguinte formação técnica:

- Percurso de curta duração de parametrização de equipamentos (componente prática);
- Percurso de curta duração de deteção de fraudes (componente prática).

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/\_\_