

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



Definição do Perfil de Competências das Funções Profissionais que  
efectuam Atendimento ao Público no Município de Oeiras

Carla Alexandra Bastos Silva

Projecto  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:  
Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Abril 2011



## INDICE

<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	VII
1 – DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA.....	11
2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	13
2.1. Competências Estratégicas .....	14
2.2. Competências nos Serviços Públicos .....	19
2.3. Implementação de Sistemas de Avaliação de Competências.....	24
2.4. Síntese .....	27
3 – QUADRO CONCEPTUAL .....	29
3.1 – Estratégia do Município de Oeiras .....	29
3.2 – Descrição das unidades orgânicas a implementar o projecto .....	31
3.3 – Valorização das competências na administração pública .....	34
4 – METODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....	39
5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
5.1 – Percepção do serviço de atendimento ao público.....	43
5.2 – Diferença entre serviço público e serviço privado .....	45
5.3 – Objectivos, competências estratégicas e comportamentos diferenciadores .....	46
5.4 – Factores influenciadores do desempenho.....	49
5.5 – Competências para o atendimento ao público.....	50
6 – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO/INTERVENÇÃO .....	57
6.1 – Recrutamento e selecção .....	57
6.2 – Gestão de carreiras e desenvolvimento de competências.....	59
6.3 – Avaliação de Desempenho (SIADAP).....	60
6.4 – Calendarização de prioridades .....	62
7 – CONCLUSÕES.....	67
8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
<b>ANEXOS</b> .....	71

## **INDICE QUADROS E FIGURAS**

### **QUADROS**

Quadro n.º 1: Caracterização dos Trabalhadores das unidades orgânicas	31
Quadro n.º 2: Pontos Fortes e Fracos Serviço Público versus Serviço Privado	44
Quadro n.º 3: Competências para a função de Atendimento ao Público	48
Quadro n.º 4: Etapas do processo de SIADAP	60
Quadro n.º 5: Etapas de implementação do projecto	61

### **FIGURAS**

Figura n.º 1: Esquema representativo do Plano estratégico	14
Figura n.º 2: Organigrama da Direcção Municipal de Planeamento, Urbanismo e Habitação	29
Figura n.º 3: Definição de objectivos no Município	34
Figura n.º 4: Cronograma de implementação do projecto	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

DAAA – Divisão de Atendimento e Apoio Administrativo

DFVP – Divisão de Formação e Valorização Profissional

DGO – Departamento de Gestão Organizacional

DGS – Divisão de Gestão Social

DRH – Divisão de Recursos Humanos

PEM – Plano Estratégico Municipal

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

ZOI – Zonas de Observação e Integração



## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

O presente projecto visa a definição do perfil de competências das funções que efectuem atendimento ao público. O seu principal objectivo consiste na definição desse perfil e no posterior desenvolvimento de instrumentos a aplicar no âmbito do recrutamento e selecção, da gestão de carreiras e desenvolvimento de competências e da avaliação de desempenho (SIADAP).

O enquadramento teórico do projecto centra-se nos conceitos de competências, competências estratégicas, competências nos serviços públicos e na implementação de sistemas de avaliação de competências.

A visão mais tradicional do conceito de competências ancorada nos comportamentos do individuo, desenvolvidos de forma independente e sem criar qualquer valor acrescentado, ou sem qualquer relação com os objectivos organizacionais, contrasta com o conceito de modelo de gestão de competências em que os objectivos individuais se encontram sincronizados e interligados com os objectivos estratégicos da organização, garantindo uma diferenciação da organização.

O modelo de competências evidencia uma maior preocupação na incorporação da visão e dos valores da organização, permitindo uma estruturação de valores e de personalidade adequados, uma maior interacção e participação dos intervenientes, bem como, uma melhor compreensão da linguagem utilizada para descrever e operacionalizar as competências, concretizando uma melhor assimilação do mesmo.

As componentes estratégicas de uma organização (missão, visão e valores) representam a ligação da identidade da organização aos processos de gestão dos recursos humanos, desde a selecção dos colaboradores, passando pela sua formação e desenvolvimento e posterior avaliação de desempenho.

Nos últimos anos os municípios encetaram esforços para serem mais eficientes e melhorarem a qualidade dos seus serviços tornando-se mais orientados para o cidadão. Apesar da diferença de missão e objectivos, os organismos públicos têm de ser cada vez mais estratégicos e a gestão de recursos humanos não passa incólume a estas alterações. Exemplo disso é a criação de um sistema integrado de avaliação de desempenho na administração pública (SIADAP) ancorado na definição de objectivos em cascata partindo dos objectivos do serviço (SIADAP 1), para a definição dos objectivos dos dirigentes (SIADAP 2) e dos objectivos dos trabalhadores (SIADAP 3).

Esta interligação dos objectivos faz ressaltar a importância das competências estratégicas ou organizacionais e do alinhamento das competências individuais com as mesmas, o que apenas poderá ser conseguido se utilizarmos o modelo de competências devidamente enquadrado com a estratégia organizacional.

Os sistemas de avaliação de competências permitem aferir e enquadrar quais as competências que se encontram presentes nos indivíduos e quais deverão ser desenvolvidas com o objectivo de levar as organizações a funcionarem melhor e prestarem melhores serviços. A identificação das competências deve obedecer a normas e serem hierarquizadas com base na importância que têm para o sucesso no desempenho, ou seja, diferenciando as competências essenciais e as competências diferenciadoras.

A definição do perfil de competências, e mais concretamente das competências essenciais da função de atendimento ao público, representa um passo importante para a alteração do modelo de gestão de recursos humanos do Município de Oeiras para um modelo de gestão estratégico, assente no modelo de competências, ou seja na adequação das competências individuais às competências organizacionais.

Esta alteração permitirá também o alinhamento das práticas e da política de gestão de recursos humanos com a estratégia do Município, permitindo assegurar que os resultados pretendidos serão alcançados, através da adequação das competências individuais à função em questão. Outra vantagem da perspectiva dos modelos de competências é a consistência que este modelo apresenta na identificação e avaliação da qualidade dos trabalhadores nas diversas etapas da relação laboral permitindo o desenvolvimento de instrumentos a aplicar no âmbito das práticas de recursos humanos (recrutamento e selecção, gestão de carreiras e desenvolvimento de competências e na avaliação de desempenho).

A escolha das unidades orgânicas para implementação do projecto foi precedida da análise da importância das mesmas no contexto do Município, nomeadamente por serem serviços que integram funções de atendimento em áreas fulcrais e estratégicas para o Município, o urbanismo e a gestão social (habitação).

O método utilizado para a elaboração do perfil de competências recaiu na realização de entrevistas a uma amostra seleccionada (dirigentes e três trabalhadores por unidade orgânica) partindo de um guião elaborado para o efeito e efectuando a análise do seu conteúdo através de uma matriz de análise com cinco dimensões, procurando perceber quais os factores determinantes para a prestação de um bom serviço ao público, bem como qual o perfil desejado para a função e os comportamentos característicos de um bom desempenho nesta função.



Da informação recolhida foi definido o perfil de competências da função de atendimento ao público, perfil que no âmbito da gestão de recursos humanos e das práticas que lhe estão associadas servirá como base para a elaboração de instrumentos a aplicar.

A inserção de profissionais qualificados e com elevado potencial, ou o desenvolvimento do potencial dos trabalhadores que actualmente trabalham no município, será cada vez mais importante à medida que o Município cresce, assume novas funções ou competências, ou redefine a sua acção face a alterações da envolvente externa, revelando-se fundamental seleccionar profissionais de elevado potencial, saber desenvolvê-los e retê-los.

A elaboração e aplicação destes instrumentos será justamente um apoio para este intento procurando seleccionar as pessoas que apresentam o perfil indicado para a função, bem como proceder à avaliação das competências dos trabalhadores, que actualmente desempenham estas funções, permitindo detectar qual o nível em que se encontram e qual o seu potencial de desenvolvimento para colmatar as possíveis dificuldades existentes e atingirem um bom desempenho.

Pretende-se assim com este projecto adequar e ajustar as práticas de recursos humanos aos desafios constantes que o Município de Oeiras enfrenta, procurando tornar-se uma organização com maior capacidade de adaptação às sucessivas mudanças existentes na envolvente externa, ou seja, uma organização mais estratégica cujo objectivo fulcral é o cumprimento da sua missão “Exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”, mantendo assim Oeiras como uma referência no panorama nacional.



## **1 – DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA**

Os serviços públicos, mais concretamente a administração local, têm intrinsecamente relacionado a prestação de serviços com vista à satisfação e resolução de problemas/necessidades dos Municípios ou utentes, numa relação de proximidade.

Os municípios assumem assim, um papel essencial na vida dos seus munícipes e de todos os que recorrem aos serviços prestados pelo mesmo, pois comportam atribuições em áreas de intervenção que os tornam responsáveis por prestar serviços únicos.

O Município de Oeiras tem como missão “Exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”.

É objectivo deste projecto determinar quais as competências essenciais que os serviços que efectuem atendimento ao público, função nuclear do Município, deverão possuir e inerentemente se os colaboradores integrados nesses serviços incorporam essas competências.

Para alcançar esta finalidade importa aferir quais as competências necessárias a cada função desempenhada pelos colaboradores, procurando definir o essencial para um bom desempenho da mesma e criando instrumentos que permitam avaliar nos diferentes processos de recursos humanos a presença de tais competências.

A aposta do Município na qualidade do serviço prestado, surge conjugada com a importância atribuída às questões éticas e deontológicas do serviço público e com a valorização e realização dos colaboradores do Município, realçando a importância que os recursos humanos têm no alcançar da missão do Município.

Para concretizar a missão os serviços municipais pautam a sua actividade pelos seguintes valores: Valor para o cidadão/munícipe; Inovação e excelência no serviço; Responsabilidade social e ambiental; Integridade, conduzindo todas as suas actividades pelos mais elevados padrões éticos; Valorização profissional e realização pessoal dos colaboradores do município.

A escolha das unidades orgânicas para aplicação do projecto recaiu sobre os serviços de atendimento ao público do Município na área do urbanismo e da habitação, duas das principais áreas de intervenção do Município e também do atendimento municipal, sendo, por estes motivos, referência para a determinação das competências de um dos principais serviços prestados ao cidadão e que caracterizam uma função essencial do município.

Nos últimos anos a administração pública têm vindo a ser alvo de uma significativa mudança quer ao nível da reestruturação dos serviços públicos através do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE<sup>1</sup>), quer na forma de prestação dos serviços com o Programa SIMPLEX, lançado em 2006, que integra um vasto Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa. Estes programas visam reduzir a burocracia, aumentar a transparência do Estado e a eficiência da administração pública melhorando a relação dos cidadãos com o serviço público. Acompanhando estas alterações, todo o enquadramento dos recursos humanos sofreu reformas expressivas nomeadamente na relação jurídica de emprego, no processo de recrutamento, na progressão nas carreiras e no processo de avaliação.

A implementação do novo modelo do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração Pública (SIADAP) no Município de Oeiras, em 2010, obrigará a uma interligação entre objectivos das unidades orgânicas, dos serviços e dos trabalhadores criando um instrumento integrado de avaliação e gestão do desempenho.

Face à missão e atribuições/competências dos serviços escolhidos, e partindo das competências definidas no SIADAP para as carreiras Técnico Superior e Assistente Técnico, pretendemos definir as competências (num mínimo de 5), de entre as indicadas na Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro (17 para os técnicos superiores e 15 para os assistentes técnicos), mais importantes para a construção de um perfil de competências dessas funções e porquê.

A definição de um perfil de competências tem como objectivo perceber como é que os trabalhadores atingem os objectivos ou como é que o trabalho é executado, efectuando a ligação das competências individuais à estratégia e objectivos dos serviços e do Município de Oeiras, permitindo estabelecer as competências comuns de um grupo funcional ou nível de trabalho. Este método é também mais interactivo, pois permite a envolvência e participação dos abrangidos levando a que o mesmo seja incorporado e aceite, por estes se reverem no resultado.

---

<sup>1</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto

## **2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A presente revisão de literatura pretende enquadrar os conceitos fundamentais para o desenvolvimento do projecto. Como tal iremos iniciar por enquadrar o conceito de competências e de modelo de competências, efectuando depois uma abordagem sobre competências estratégicas e competências associadas à administração pública, introduzindo depois conceitos relacionados com a implementação de sistemas de avaliação por competências e como se desenvolvem.

Considerando o objectivo do projecto, consideramos a definição do conceito de competência descrita por *Boyatzis* (1982), citada por *Lindgren* (2004):

*“... uma característica subjacente de um individuo que está directamente relacionada com uma efectiva ou superior performance num trabalho.”*

O conceito de competência tem, contudo, apresentado uma evolução ao longo dos tempos, beneficiando do contributo de diferentes domínios, entre os quais diversas áreas da psicologia como a psicologia clínica, profissional, educacional e organizacional.

A evolução do conceito acompanhou, desta forma, as alterações ocorridas no âmbito da gestão de empresas, mais concretamente da gestão de recursos humanos, resultantes das mudanças ocorridas na envolvente externa, na área tecnológica e nos processos.

Estas mudanças levaram a uma flexibilização das organizações, com o intuito de competir no mercado e centrarem a sua vantagem competitiva em competências diferenciadoras das suas concorrentes.

De acordo com *Schippmann et al*, 2000, num estudo efectuado com a participação de peritos nesta matéria, as definições de competências mais citadas na literatura incluem:

- Uma mistura de conhecimento, habilidades, capacidade intelectual, motivação, crenças, valores, e interesses (*Fleishman, Wetrongen, Uhlman, & Marshall-Mies*, 1995).

- Um conhecimento, habilidades, capacidade intelectual ou característica associada a elevado desempenho na função (*Mirabile*, 1997).

- Uma combinação de motivos, traços, auto-conceitos, atitudes ou valores, capacidade de conhecimento ou comportamentos cognitivos; qualquer característica individual que possa ser medida com fiabilidade e que permita diferenciar desempenhos superiores dos médios (*Spencer, McClelland, & Spencer*, 1994).

- Uma descrição escrita de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para atingir objectivos de trabalho (*Green*, 1999).

De acordo com *Spencer and Spencer* (1993), as competências podem ser divididas em duas categorias:

Competências essenciais - características essenciais que todas as pessoas necessitam ter para serem minimamente eficazes num determinado trabalho.

Competências diferenciadoras – distinguem as pessoas com um desempenho superior das que tem um desempenho médio.

Outro modo de classificação, ou de distinção das competências, é entre competências individuais, as que se encontram presentes numa pessoa, ou competências estratégicas, as características da organização que a tornam inimitável e lhe dão vantagem competitiva.

A visão mais tradicional do conceito de competências ancorada nos comportamentos do individuo, desenvolvidos de forma independente e sem criar qualquer valor acrescentado, ou sem qualquer relação com os objectivos organizacionais, contrasta com o conceito de modelo de gestão de competências em que os objectivos individuais se encontram sincronizados e interligados com os objectivos estratégicos da organização, garantindo uma diferenciação da organização.

O conceito de Modelo de Competências diferencia-se da análise de funções, processo essencialmente centrado nas competências individuais, pelo maior rigor no estabelecimento de ligação aos objectivos e estratégias da organização (*Schippmann et al.*, 2000).

Esta abordagem, parte da percepção da estratégia global para estabelecer as competências individuais, competências estas que estarão alinhadas com a estratégia da organização.

### **2.1. Competências Estratégicas**

Um desafio chave para as organizações, hoje em dia, é desenvolver e sustentar estratégias empresariais e de gestão de recursos humanos que lhes confirmem vantagens competitivas a curto prazo e, ao mesmo tempo, lhes permitam prepararem-se para o sucesso a longo prazo.

A gestão estratégica de recursos humanos representa o esforço de alinhar as práticas e as políticas de gestão de pessoal com a estratégia de negócio.

A crescente importância da gestão estratégica de recursos humanos nas organizações públicas ou privadas reflecte o reconhecimento de que os recursos humanos são um factor chave para o sucesso das mesmas, ou por outro lado, se as práticas não estiverem devidamente alinhadas poderão funcionar como factor condicionador da vantagem competitiva da organização, através do constrangimento da mobilização de novas competências ou do desenvolvimento das competências existentes (*Lindgren*, 2004).

A introdução de modelos de competências surge da necessidade de efectuar esta ligação, traduzindo as necessidades do negócio, ou do seu plano estratégico, em aprendizagem e performance, permitindo uma resposta mais rápida da organização na adaptação às alterações externas.

Podemos assim afirmar que os modelos de competências são excelentes veículos de mudança organizacional e que os profissionais de recursos humanos se deparam com muitas oportunidades de utilizar os modelos de competências visando melhorar os desempenhos de indivíduos e equipas.

Este reconhecimento torna-se, contudo, menos claro quando falamos de organismos públicos devido às suas características próprias, seja porque não operam em mercados competitivos, ou porque não dispõe da mesma autonomia em relação às políticas de recursos humanos. Para que a gestão estratégica de recursos humanos na administração pública tenha sucesso é necessário efectuar a sua adaptação e implementação de acordo com as características únicas da mesma (*Tompkins, 2002*).

Este desafio, para ser mais do que uma mera pretensão, deve implicar a elaboração de um plano estratégico que reflecta o pensamento estratégico dos membros da organização.

A elaboração de um plano estratégico deve observar uma estrutura que aborde três componentes da reflexão estratégica:

- A análise estratégica – deve debruçar-se quer sobre o negócio quer sobre o seu meio envolvente, bem como sobre a adequação da organização aos requisitos competitivos do respectivo negócio ou área de intervenção;
- A formulação estratégica - deve explicitar a missão, objectivos e principais orientações estratégicas da organização;
- A organização e implementação – deve traduzir as orientações estratégicas delineadas em medidas concretas para alcançar os objectivos e será tanto mais eficaz quanto mais esses objectivos sejam observáveis e passíveis de serem medidos.

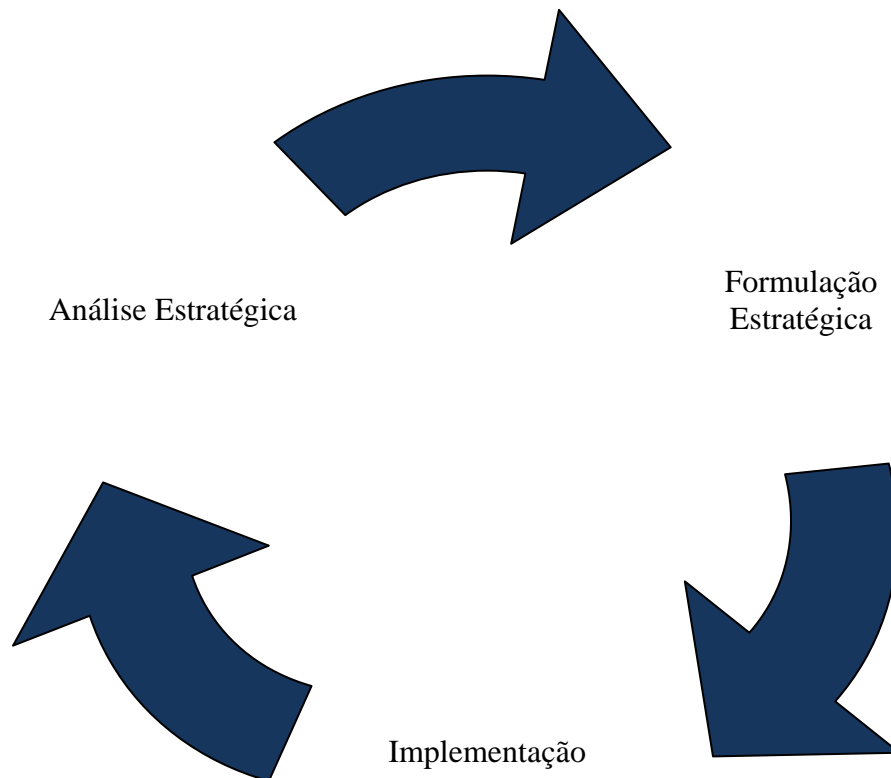


Figura 1 – Esquema representativo das fases do Plano Estratégico

Um plano estratégico cria as bases para o sucesso sustentado da organização e, para muitas organizações, uma vantagem competitiva sustentada reside em acesso a recursos financeiros e a capital, uso de tecnologia e capacidade da organização de mobilizar as pessoas em processos capazes de satisfazer as necessidades dos clientes e/ou em inovar rapidamente, factores que os colocam em vantagem face aos concorrentes.

Como não podia deixar de ser, é neste último ponto – na capacidade da organização de mobilizar as pessoas em processos capazes de satisfazer as necessidades dos clientes e/ou em inovar rapidamente - que as dificuldades começam, muitas vezes porque o plano não flui na organização, sendo apenas do conhecimento dos seus mentores.

O desconhecimento deste plano por parte dos colaboradores tem repercussões na forma como os mesmos irão desempenhar o seu papel na organização, pois a falta de conhecimento do que é esperado atingir, pode levar a resultados diferentes dos esperados.



A grande dificuldade reside em arranjar formas de relacionar directamente os desempenhos individuais e das equipas com os resultados da empresa.

De facto esta ligação entre estratégia e capital humano pode resumir-se a:

- Capacidade de transformação, que depende da habilidade de criar e desenvolver processos que liguem a estratégia da empresa às performances dos indivíduos e das equipas;
- *Clusters* de processos que possam ser descritos e observados nas organizações;
- Existência de uma força de ligação entre pessoas e a estratégia de negócios (que pode variar ao longo de todo o processo e que pode ser forte ou fraca, consoante os momentos e os propósitos).

Tal como as estratégias de negócios variam ao longo do tempo também os processos têm de ser susceptíveis de realinhamentos e adaptações. Esta capacidade pode constituir uma vantagem competitiva sustentada. Quando esta capacidade não existe, as pessoas em vez de provocarem ou procurarem transformações tentam com os mesmos processos, obsoletos e ultrapassados, mudanças que nunca ocorrerão. A falta de ligação, entre a estratégia da empresa e os processos com as pessoas, faz com que muitas vezes planos e missões não passem de meras afirmações.

De acordo com esta abordagem do ponto de vista estratégico ou organizacional referenciamos o conceito de competência nuclear desenvolvido por *Prahalad e Hamel*, em 1990: “...as que diferenciam o desempenho de uma organização tornando-as únicas, contribuindo para o sucesso da mesma através do cumprimento da sua missão e dos *objectivos delineados*”.

*Prahalad and Hamel*, (1990) referem que as competências estratégicas devem observar três condições: potenciar um acesso a uma diversidade de mercados; contribuir de forma significativa para o benefício do cliente final; ser de difícil imitação.

Estes tipos de competências não são passíveis de serem facilmente assimiladas ou copiadas por outras organizações, pois resultam de uma aprendizagem organizacional que as distingue das competências de cada indivíduo.

O conceito teve uma crescente influência na gestão de recursos humanos, levando à passagem de uma análise de funções, muito centralizada nas competências individuais, para o conceito de Modelo de Competências, assente nas competências organizacionais.

Na comparação efectuada por *Schippmann et al*, em 2000, entre a definição de análise de funções, mais tradicional e mais ligada às competências individuais e o modelo de

competências, com maior enfoque nas competências estratégicas, é evidente a maior focalização do modelo de competências nas competências nucleares relegando para segundo plano as competências individuais descontextualizadas dos objectivos e da estratégia da organização.

Assim, o modelo de competências evidencia uma maior preocupação na incorporação da visão e dos valores da organização, permitindo uma estruturação de valores e de personalidade adequados, uma maior interacção e participação dos intervenientes, bem como, uma melhor compreensão da linguagem utilizada para descrever e operacionalizar as competências, concretizando uma melhor assimilação do mesmo.

As componentes estratégicas de uma organização (missão, visão e valores) representam a ligação da identidade da organização aos processos de gestão dos recursos humanos, desde a selecção dos colaboradores, passando pela sua formação e desenvolvimento e posterior avaliação de desempenho.

A definição do perfil de competências representa uma mais-valia para a capacidade das organizações e dos seus colaboradores subsistirem e crescerem.

Ao nível organizacional, os perfis de competências são necessários para assegurar que os resultados pretendidos são alcançados, definindo as competências necessárias à execução dos serviços com a qualidade, rapidez e preço exigidos pelos clientes, neste caso concreto os cidadãos/municípios. Esta ferramenta de gestão tem particular importância nos momentos em que é necessário proceder ao recrutamento de novos colaboradores, na elaboração de planos de desenvolvimento de colaboradores preparando-os para a sua função ou para novas funções na organização, bem como na avaliação do seu desempenho.

Do ponto de vista do colaborador, é importante perceberem o que a organização espera deles, designadamente ao nível das suas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, permitindo também que os próprios avaliem as suas capacidades e áreas que necessitam de desenvolver, para reduzirem potenciais lacunas ou potenciar os seus pontos fortes.

Para que tal suceda existe a necessidade da organização identificar as competências mais importantes para o seu sucesso. Esta identificação consiste na procura dos comportamentos que manifestem uma relação de causalidade com o bom desempenho. São estes comportamentos que permitirão a identificação das competências individuais que serão fundamentais para as competências nucleares da organização.

As competências individuais são relevantes para a concretização e para o bom desempenho da organização, se devidamente alinhadas com o plano estratégico da organização e conseqüentemente com as suas competências nucleares ou estratégicas.

Pressupõe-se assim que a definição das competências nucleares e dos comportamentos que reflectam um bom desempenho tornam-se essenciais para a concretização do plano estratégico da organização, o que em alguns casos poderá representar a sobrevivência da organização e/ou o seu sucesso.

## **2.2. Competências nos Serviços Públicos**

Para efectuar a análise de implementação de modelos de competências na administração pública é necessário primeiro efectuar uma caracterização geral sobre as diferenças mais relevantes entre o sector privado e o sector público.

Um importante factor de sucesso dos organismos públicos é identificar e desenvolver competências estratégicas capazes de produzir valor público acrescentado para todos os destinatários da sua intervenção. Sem uma atenção contínua a este factor, será difícil aos organismos públicos atingirem os seus objectivos, criarem real valor público, responderem com eficácia às mudanças na envolvente e mesmo justificar a razão da sua existência (*Bryson, 2007*).

Os Municípios são organizações muito complexas que existem num ambiente muito turbulento. É esperado que antecipem necessidades, identifiquem e reajam a complexos problemas sociais, demográficos, económicos e ambientais, respondam a alterações das expectativas dos munícipes, às suas vontades/necessidades e que utilizem com eficácia e eficiência os escassos recursos existentes, sempre sobre a supervisão atenta e crítica da população. (*Worrall, Collinge e Bill, 1998*).

Os problemas que os organismos da administração local enfrentam estão em constante mudança e os municípios tem de ser capazes de, através dos seus serviços, desenvolver capacidade de resposta para assegurar o grau de consistência entre as estratégias corporativas e as diversas estratégias que todas as autarquias locais têm (educação, habitação, ambiente, anti-pobreza, sistemas de informação, igualdade de oportunidades, entre outras).

Nos últimos anos os municípios encetaram esforços para serem mais eficientes, melhorarem a qualidade dos seus serviços e tornarem-se mais orientados para o cidadão. Esta tentativa de implementar no sector público o modelo de gestão estratégica do sector privado, é desadequada porque o sector público é qualitativamente diferente do privado.

A implementação deste tipo de modelos de forma desarticulada pode resultar no possível desviar de atenção, por parte dos responsáveis e dos próprios trabalhadores, do que torna os serviços públicos distintos, permitindo que a administração local seja absorvida pelos negócios, reduzindo a governação a uma prestação de serviços. Cliente e cidadão têm diferentes significados e implicam diferentes realidades e a relação entre o cidadão e o Município não deve ser conduzida exclusivamente por forças de mercado.

Persistem diferenças fundamentais entre o sector privado e o sector público e entre os negócios e a gestão pública. Estas diferenças assentam na natureza da governação, na sua preocupação pelas necessidades dos munícipes/cidadãos e no interesse público e têm objectivos que vão muito para além de indicadores de gestão patentes no sector privado como o rácio de retorno do capital. Reflecte também a prestação de contas por parte dos políticos que têm poder porque foram escolhidos para tal mas que podem ser destituídos pelos seus eleitores.

A natureza dos serviços prestados pelos organismos públicos é substancialmente diferente na sua essência, pois enquanto organismo do Estado o Município presta serviços maioritariamente de regulação, seja no âmbito do urbanismo, dos apoios sociais, da educação ou outros. Contudo quando falamos das expectativas dos cidadãos face ao serviço prestado, estas mantêm-se ao mesmo nível ou até a um nível superior do que muitas vezes demonstram em serviços privados. Tal facto advém de considerarem que sem o cidadão os serviços públicos não existiriam, o que não deixando de ser uma realidade tem, no entanto, outros factores associados como a complexidade dos próprios serviços.

Esta situação encontra-se patente no tipo de solicitações que o atendimento do Município de Oeiras tem, sendo que grande parte do atendimento se concentra na área do licenciamento relacionado com o planeamento urbanístico e por outro lado numa vertente mais social, o atendimento referente á área de gestão social, onde é efectuado todo o atendimento relacionado com a habitação municipal e que engloba actuais moradores e pedidos de habitação.

Face a todas alterações existentes na envolvente externa, e conforme *Worral, Collinge and Bill (1998)* referem, o desafio para as autarquias locais é encontrar formas para se tornarem mais estratégicas e utilizarem o processo de implementação estratégico como forma de fortalecer o envolvimento dos políticos e gestores no processo de gestão do município.

Poderemos assim afirmar que embora as funções de gestão possam ser transversais ao privado e ao público, os contextos que os gestores públicos operam são únicos.

Noordegraaf (2000) a partir da observação que efectuou do que os gestores efectivamente fazem, refere quais as competências que os gestores públicos possuem e que os diferenciam dos outros gestores. Esta observação revela como eles gerem a ambiguidade existente nos organismos públicos e conclui que os gestores públicos competentes são “profissionais instintivos” que sabem como interpretar as pistas políticas e os estímulos e relacioná-los com novas questões ou com questões já existentes (competências de interpretação), ou como iniciar ou gerir questões (competências institucionais) e como levar adiante questões ou políticas (competências textuais).

Essencialmente, os gestores públicos competentes são capazes de gerir e adaptar estruturas administrativas de acordo com as regras e quadros, que são inerentemente ambíguos, e com a situação política que é instável.

Os organismos públicos encontram-se envolvidos em redes de burocracia ou autoridade, em vez de mercados económicos, pelo que escolher uma estratégia de negócio neste tipo de organizações é um conceito muito menos claro. As estratégias dos organismos públicos são elaboradas em resposta a diversos sinais que emanam da política económica, legal, de estrutura organizacional e de processos, e representam a influência de factores que incluem os objectivos políticos dos eleitos, as exigências dos *stakeholders* com maior poder de intervenção no sector, os constrangimento legais e orçamentais, bem como a capacidade da organização e os seus recursos, a par com a capacidade de relacionamento com outros organismos.

A sua existência política, legal e social depende da satisfação dos interlocutores chave, ou seja os cidadãos. No caso concreto da administração local, como é o caso do Município de Oeiras, a identificação e construção de capacidade estratégica para produzir serviços, com valor acrescentado para o cidadão, representa um importante factor de sucesso da mesma. A descentralização de serviços para organismos mais próximos dos utilizadores, permite responder com maior celeridade às suas pretensões, prestar serviços de elevada qualidade, e definir áreas prioritárias de intervenção face à realidade concreta do Concelho.

Para a implementação de uma gestão estratégica de recursos humanos na administração pública é necessário que sejam satisfeitos alguns requisitos e procedimentos fundamentais que incluem o seguinte:

- Existência de um plano estratégico;
- A clara definição da missão e dos objectivos estratégicos;

- O alinhamento vertical das políticas de recursos humanos com a missão e os objectivos estratégicos e a integração horizontal entre as diversas políticas e práticas de recursos humanos;
- O envolvimento do director dos recursos humanos na elaboração do plano estratégico, e um serviço de recursos humanos consistente com o seu papel na organização.

A estratégia, ou combinação de estratégias, depende de factores como o tipo de trabalho desenvolvido pelo organismo, a capacidade de perseguir a excelência e as prioridades dos seus líderes, nunca esquecendo que no sector público, estes, são políticos eleitos para um determinado período de tempo. O desenvolvimento de uma política de recursos humanos, embora condicionada pela standardização imposta a todos os organismos da administração pública, fruto da legislação que regula toda as práticas e processos, é também influenciada por factores políticos e práticos.

*Hondeghem and Vandermeulen* (2000), num artigo sobre a gestão de competências nos serviços públicos na Bélgica (Cantão Flamengo) e na Holanda, defendem que face à diversidade de definições do conceito de competências, a definição que melhor se adequará a cada situação parece estar dependente dos factores em análise e do objectivo do trabalho a ser desenvolvido nomeadamente no que refere ao âmbito (organizacional ou individual), aos objectivos (melhorar o desempenho ou ganhar poder no mercado), dos instrumentos de gestão de recursos humanos (recrutamento, remunerações, formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira) e da estrutura organizacional dos recursos humanos (centralizada ou descentralizada).

No mesmo artigo, os autores referem ainda uma estrutura desenvolvida por *Van Sluijs and Kluytmans*, em 1996, que agrupa e classifica as diversas definições de competências, efectuando a separação de acordo com três correntes distintas:

1. uma primeira em que as competências são definidas como características pessoais dos indivíduos. Esta abordagem é de extrema utilidade para os gestores, permitindo-lhe a verificação do cumprimento das mesmas por parte de cada indivíduo, contudo, este tipo de abordagem pouco contribui para a organização, considerando que não é efectuada a partir de uma abordagem organizacional;
2. outra que introduz o conceito de competências essenciais, competências que combinam a especificidade, a integração e aplicação dos conhecimentos, habilidades e capacidades intelectuais, e que são fundamentais para a concretização da estratégia ao nível macro da organização

3. e uma terceira abordagem que considera as competências como uma característica colectiva de uma organização. Este tipo de abordagem representa uma combinação única, de difícil assimilação ou imitação por outros, de conhecimentos, habilidades e capacidades que combinado com a tecnologia e instrumentos de gestão representam uma vantagem competitiva face às suas concorrentes.

A introdução de sistemas de gestão de competências na administração pública representa um factor estimulador da transformação de serviços públicos altamente burocratizados em serviços mais flexíveis e eficientes. Neste contexto, o colaborador deixa de ser apenas um anónimo numa grande organização, para passar a ser o centro das atenções, salientando a importância dos recursos humanos para o cumprimento dos objectivos da organização e representando uma ferramenta de mudança da cultura burocrática para uma cultura organizacional mais personalizada (*Hondeghem and Vandermeulen, 2000*).

O sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública (SIADAP), enquanto sistema de avaliação de desempenho insere-se numa política global de gestão dos recursos humanos da administração pública, e tem ligações directas com outras práticas de recursos humanos, como sejam, o recrutamento e selecção, as carreiras e remunerações, os sistemas de recompensas e a formação e desenvolvimento, procurando assim ser coerente com a tentativa de definição de uma gestão estratégica de recursos humanos alicerçada nos objectivos estratégicos definidos e vertidos anualmente no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização).

A definição de objectivos estratégicos e a sua posterior definição em cascata até ao nível do colaborador é neste momento, em grande parte dos organismos públicos, uma realidade inequívoca e em fase de implementação na administração pública local.

O SIADAP subordina-se a princípios globais e transversais de toda a administração pública, como sejam a coerência e integração, a responsabilização e desenvolvimento, a universalidade e flexibilidade, a transparência e imparcialidade, a eficácia e eficiência, a orientação para a qualidade dos serviços, a comparabilidade dos desempenhos dos serviços, a publicitação de resultados da avaliação; a participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação de objectivos e participação dos utilizadores na avaliação dos serviços. O sistema articula-se com o sistema de planeamento de cada organismo, constituindo um instrumento de avaliação dos objectivos estratégicos plurianuais e dos objectivos anuais.

A implementação de modelos de competências envolve a identificação das competências que distinguem o desempenho superior do desempenho médio em todas as áreas de actividade da organização, sendo posteriormente utilizada como base para o processo de recrutamento,

selecção, formação e desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, prémios e outras áreas da gestão de pessoas (*Horton, 2000*).

Outra vantagem da perspectiva dos modelos de competências é a consistência que este modelo apresenta na identificação e avaliação da qualidade dos trabalhadores nas diversas etapas da relação laboral.

As mudanças ocorridas nos últimos anos nos serviços públicos devem-se na sua maioria a alterações da envolvente externa, nomeadamente ao nível do desenvolvimento territorial, social, ambiental e tecnológico, factores que condicionam a estratégia da organização e também a forma como os gestores desses organismos (políticos eleitos) actuam para conseguirem responder às constantes alterações existentes. A aplicação nos organismos públicos de conceitos e modelos de intervenção aplicados no privado não pode ser directa pelas diferenças que resultam da sua “razão de existir”.

É contudo uma realidade que mesmo com diferentes missões e objectivos os organismos públicos têm de ser cada vez mais estratégicos e a gestão de recursos humanos não passa incólume a estas alterações. Exemplo, já mencionado, destas alterações é a criação de um sistema de avaliação de desempenho ancorado na definição de objectivos estratégicos (objectivos do organismo), objectivos dos serviços e objectivos dos trabalhadores.

Esta interligação de objectivos faz ressaltar a importância do alinhamento das competências estratégicas ou organizacionais com as competências individuais e isso apenas poderá ser conseguido se utilizarmos o modelo de gestão por competências, de onde resulta o perfil de competências para determinada função, em vez da análise de funções de um dado posto de trabalho desenquadrado da estratégia organizacional.

Importa então analisarmos como poderão ser implementados os sistemas de avaliação de competências.

### **2.3. Implementação de Sistemas de Avaliação de Competências**

Os sistemas de avaliação de competências permitem aferir e enquadrar quais as competências que se encontram presentes nos indivíduos e quais deverão ser desenvolvidas com o objectivo de levar a que as organizações funcionem melhor e prestem melhores serviços.

A identificação das competências deve obedecer a princípios e serem hierarquizadas com base na importância que têm para o sucesso no desempenho.

As competências devem ser ancoradas comportamentalmente, permitindo perceber como é que os indivíduos desempenham tarefas específicas; observáveis, ou seja, passíveis de



serem observadas e avaliadas; orientadas para o futuro, devem representar uma perspectiva futura, que permita a fácil adaptação a alterações da envolvente externa; reflectir a cultura organizacional, utilizando linguagem clara e objectiva, traduzindo a organização enquanto entidade específica; discretas, cada comportamento deve estar associado apenas a uma competência evitando ambiguidade na avaliação; em número gerível, em número suficiente (entre seis a doze) para descrever a função e viabilizar a sua avaliação.

Em relação à hierarquização apresentamos três níveis de integração das mesmas:

Essenciais – competências imprescindíveis para um desempenho bem sucedido;

Muito importantes – competências que embora não sejam imprescindíveis asseguram um desempenho superior;

Importantes – competências que representam uma mais valia para a organização, pois asseguram uma rápida adaptação à função.

A identificação de competências e a construção de estruturas de competências, poderá ser desenvolvida recorrendo a diferentes processos (*Horton 2000*):

1. Análise do comportamento de bons executantes;
2. Processo de *benchmarking* a organizações similares;
3. Antevisão de que competências o negócio necessitará no futuro.

De facto, o documento sobre avaliação e desenvolvimento de competências na administração pública elaborado pela Direcção-Geral da Administração Pública, em 2006, refere a utilização destas técnicas (matriz de construtos e os incidentes críticos) para estabelecer o perfil de competências de três grupos profissionais da administração pública.

Entre os métodos científicos mais utilizados encontramos a grelha de repertório, a técnica dos incidentes críticos e as entrevistas comportamentais, também conhecidas como entrevistas STAR (Situação, Tarefa, Acção e Resultado).

Para efectuar a análise de comportamentos passados, as organizações recorrem com frequência a grelhas de reportório e análise dos incidentes críticos, com o objectivo de identificar quais os comportamentos que um bom executante efectuará e que um colaborador menos habilitado não realizará. A técnica dos incidentes críticos é um conjunto de procedimentos de recolha de acontecimentos, pouco usuais ou pouco frequentes, que tenha ocorrido no passado e cuja resolução, bem ou mal sucedida, tenha tido impacto significativo no desempenho do indivíduo na função. Os incidentes são identificados e recolhidos através de entrevistas fazendo emergir aspectos essenciais do desempenho distinguindo os comportamentos de sucesso dos de insucesso.

O processo de *benchmarking* é uma das ferramentas mais populares não só no sector privado como no sector público e consiste em comparar e aprender com os outros o que fazem e como o fazem, com o objectivo de melhorar as práticas existentes na organização.

A antevisão de competências é o processo mais problemático pois envolve a análise do ambiente externo e a análise SWOT (Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Existem também evidências, embora não fundamentadas empiricamente, que tanto as organizações privadas como as públicas utilizam a matriz de construtos e técnicas de previsão.

A aplicação e implementação do modelo de competências pode ser efectuado recorrendo aos próprios serviços de recursos humanos da organização, recorrendo a consultores externos ou efectuando um processo misto com a colaboração dos serviços e consultores externos.

A implementação do sistema de avaliação de competências em serviços públicos, através da utilização de estruturas de competências, tem evidenciado problemas que de acordo com *Horton* (2000), são comuns, à grande maioria das organizações públicas que responderam ao estudo efectuado nesse âmbito. Dos problemas indicados salientamos a falta de entendimento pelos colaboradores de como funciona e para que serve, conjugado com a dificuldade de identificação das competências; a resistência por parte dos sindicatos e das chefias; o pouco envolvimento e suporte da administração; e a velocidade de implementação.

Denotamos dos problemas identificados uma clara resistência à mudança tanto por parte das chefias como dos colaboradores, que deverá ser gerida com muito cuidado sob pena de condicionar o sucesso do desenvolvimento e implementação da estrutura de competências.

No entanto, grande parte dos organismos identifica como positiva a implementação. Esta análise é suportada nos benefícios que a mesma trouxe para a organização que foram classificados em três grupos: vantagens para a chefia; para os colaboradores; e para a organização e qualidade da sua intervenção. Estes benefícios foram ainda traduzidos na sua vantagem em relação a fornecer critérios mais objectivos para a avaliação e para identificação de necessidades de formação (*Horton*, 2000).

A gestão por modelos de competências deve reforçar a importância de as pessoas perceberem como é que as suas acções se relacionam com a identidade e objectivos da organização onde trabalham, de modo a fomentar o seu alinhamento (*Green*, 1999). Este objectivo pode ser facilitado através da participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, permitindo alcançar compromisso dos mesmos e um melhor desempenho, e pela utilização das competências, descritas e operacionalizadas de forma perceptível para que todos entendam o seu significado.

A lista de competências que integram o SIADAP encontra-se definida na Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, tendo sido definida de acordo com as funções a desempenhar por cada um dos grupos profissionais a serem avaliados. Existe, por carreira, uma relação de competências associadas, com a descrição dos comportamentos a evidenciar para cada uma, e que representam o parâmetro expectável de desempenho.

Para efectuar uma categorização das competências definidas na referida portaria efectuamos uma comparação utilizando a definição e categorização de *Spencer e Spencer*, 1993) (Anexo n.º 2), integrando assim as competências em seis grupos: Relacionamento Interpessoal, Gestão, Cognitivas, Orientação para Resultados, Eficácia Pessoal e Impacto e Influência.

Esta comparação permitirá no âmbito do projecto, após a determinação das competências essenciais ao exercício da função, perceber em que grupos se inserem caracterizando desta forma melhor o perfil de competências.

#### **2.4. Síntese**

A gestão estratégica das organizações deve ser acompanhada pela implementação de uma gestão estratégica de recursos humanos que efectue o alinhamento das práticas de recursos humanos com a estratégia da organização.

Os modelos de gestão por competências surgem assim como a ferramenta indicada para ajustar as competências dos trabalhadores às competências estratégicas da organização, procurando a melhoria dos desempenhos das equipas e dos indivíduos.

Estes modelos assentam na definição das competências estratégicas para a organização, ou seja, as que diferenciam o desempenho da organização contribuindo para o sucesso do cumprimento da missão e dos objectivos. Os perfis de competências das funções elencam as competências necessárias para o desempenho da função e permitem a selecção e integração dos colaboradores nas funções mais adequadas, contribuindo assim para o alcance da missão da organização.

Os serviços públicos diferenciam-se dos serviços privados apresentando características próprias resultantes da sua complexidade, muito associada às mudanças que ocorrem na envolvente externa e que são condicionantes da sua actuação. Estas mudanças acontecem pela permanente necessidade de dar resposta às expectativas dos munícipes/cidadãos, representando um constante desafio na gestão e desempenho deste organismos.

Nos últimos anos a administração pública onde se inserem os Municípios têm desenvolvido e melhorado, através da implementação de modelos de gestão estratégica, a sua

resposta às necessidades dos munícipes/cidadãos orientando a sua actuação para os mesmos, através de um serviço mais eficiente e com melhor qualidade.

A implementação de sistemas de gestão de competências na administração pública representam um factor estimulador para a transformação dos serviços públicos em serviços mais flexíveis e eficientes, salientado a importância dos colaboradores para o cumprimento dos objectivos da organização e representando uma ferramenta de mudança organizacional.

De acordo com o estudo efectuado por *Horton* (2000) em organismos públicos, estes sistemas apresentam como benefícios a vantagem de fornecer critérios mais objectivos para a avaliação e desenvolvimento dos colaboradores e como principal problema, na sua implementação, a resistência à mudança, evidenciada pelos colaboradores e pelas chefias, resultante da falta de compreensão sobre para que servem e como funcionam estes sistemas.

O modelo de gestão por competências representa assim um importante passo para reforçar a importância das pessoas e do seu contributo para os objectivos da organização, visando a prossecução da sua missão.

### **3 – QUADRO CONCEPTUAL**

Após a realização do enquadramento teórico importa agora transpor para a organização onde irá ser desenvolvido o projecto, o Município de Oeiras, essa abordagem procurando descrever qual a estratégia do Município, justificando a escolha da função em análise e as unidades orgânicas seleccionadas para aplicação do mesmo. Abordaremos depois a importância e valorização que as competências têm adquirido na administração pública por via da implementação de instrumentos de gestão de recursos humanos como é o caso do SIADAP e o contributo que este processo trará para a concretização do projecto.

#### **3.1 – Estratégia do Município de Oeiras**

O Município assume-se como um concelho de referência no âmbito da excelência e inovação tendo ao longo dos últimos anos atraído, para ali se fixarem, empresas de referência a nível nacional e sendo, actualmente e pelo segundo ano consecutivo, considerado o melhor concelho para se trabalhar.

O concelho de Oeiras apresenta um elevado nível de qualificação dos seus habitantes, ou seja, a mais elevada taxa de licenciados e com rendimentos de trabalho acima da média nacional. Ao nível das desigualdades sociais regista os índices mais baixos da Área Metropolitana de Lisboa bem como o menor índice de criminalidade<sup>2</sup>.

A estratégia de desenvolvimento de Oeiras tem sido acompanhada pelo investimento na melhoria das condições de vida da população, quer através da política de habitação, quer pela construção de equipamentos sociais e desportivos e ainda através de um forte investimento no espaço para o cidadão, mais concretamente, através da criação e manutenção de zonas verdes e outros espaços públicos.

O Município dispõe de um plano estratégico municipal (PEM) que define linhas de actuação traduzidas nos eixos estratégicos definidos, tendo partido da análise estratégica através da elaboração de uma matriz SWOT onde foram identificados os pontos fortes e pontos fracos bem como as oportunidades e ameaças do Município, efectuando depois com base na missão, visão e valores, pelos quais os serviços pautam a sua actividade, a formulação estratégica.

Esta abordagem representa uma diferença significativa na gestão do Município e como consequência nos seus recursos humanos porque a organização só conseguirá atingir os

---

<sup>2</sup> Fonte Instituto Nacional de Estatística

objectivos e estratégia delineadas se os recursos humanos estiverem alinhados com a estratégia da organização.

Passamos assim, a ter uma visão mais estratégica da organização e como tal uma gestão de recursos humanos baseada nos modelos de competências, procurando definir competências nucleares que a organização deverá ter para atingir os objectivos e a estratégia da organização, relegando para segundo plano as competências individuais dos seus colaboradores (*Schippmann et al*, em 2000).

A par desta evolução para a gestão estratégica tem vindo a ser operada uma significativa mudança na forma tradicional de gestão dos recursos humanos na administração pública, mudança iniciada em 2004 com a implementação da avaliação de desempenho por objectivos (SIADAP), mas que, no entanto, não surtiu os efeitos desejados visto estar totalmente desintegrada dos objectivos e atribuições da organização.

O novo enquadramento dos organismos públicos e os instrumentos de gestão utilizados representam uma mudança de paradigma nomeadamente em relação à sua gestão, que se assume como uma gestão estratégica, necessitando para a sua implementação recursos humanos que apresentem as competências e flexibilidade necessárias para em caso de alteração da envolvente externa, situação frequente quando falamos de municípios, reajustarem-se a essas alterações.

Esta diferença de paradigma na gestão dos recursos humanos sofreu novos avanços com a reestruturação de todo o enquadramento de emprego público, onde se inclui a reformulação do SIADAP criando um alinhamento entre objectivos dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores.

A identificação das funções fulcrais que de acordo com o plano estratégico poderão funcionar como diferenciadoras da organização, bem como, a determinação das competências que essas funções deverão ter para conseguirem atingir o objectivo, representam um passo essencial para o sucesso do plano estratégico municipal e consequentemente para a gestão estratégica do Município.

Para conseguir dar resposta a todas as solicitações Oeiras, conta presentemente com 1764 trabalhadores<sup>3</sup>, que nos diversos serviços que compõem a Câmara Municipal e que abrangem as diversas áreas de intervenção, onde se insere o atendimento ao público, contribuem para o sucesso da organização, nomeadamente para a satisfação das necessidades dos munícipes/cidadãos.

---

<sup>3</sup> Dados do Balanço Social de 2009

Os serviços escolhidos para o projecto dispõem no total de 55 trabalhadores (Divisão de Gestão Social 19 trabalhadores e a Divisão de Atendimento e Apoio Administrativo 36 trabalhadores), representando no total 3,12% do total de trabalhadores do município (1,08% a Divisão de gestão Social e 2,04% a Divisão de Atendimento e Apoio Administrativo).

### 3.2 – Descrição das unidades orgânicas a implementar o projecto

Da análise efectuada para a escolha das unidades orgânicas onde será implementada a parte prática do projecto, foi critério preferencial serem serviços que integram atribuições estratégicas do Município e cuja natureza dos mesmos assenta no atendimento ao cidadão/municípe.

As unidades orgânicas escolhidas foram a Divisão de Atendimento e Apoio Administrativo do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística, e a Divisão de Gestão Social do Departamento de Habitação, ambas integradas na Direcção Municipal de Planeamento, Urbanismo e Habitação.

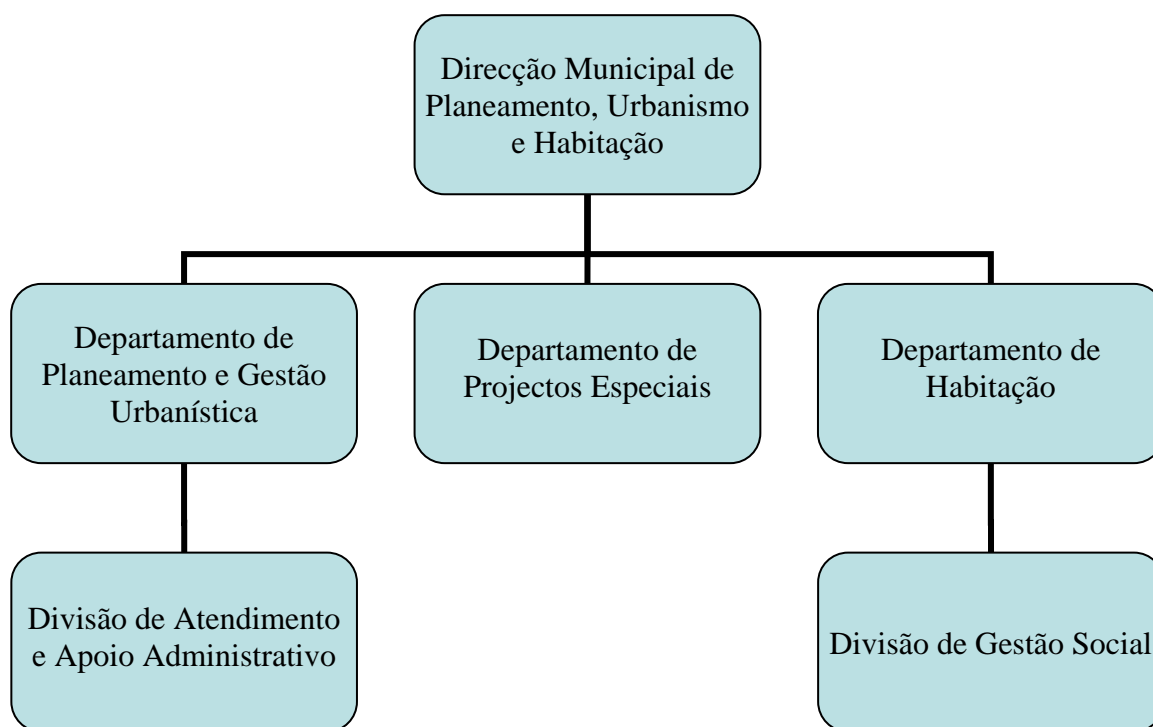


Figura n.º 2 – Organograma da Direcção Municipal de Planeamento, Urbanismo e Habitação

Assim, foi escolhida uma unidade orgânica que realiza todo o atendimento no âmbito de pedidos de licenciamento e de autorização administrativa de obras de edificação e urbanização, de pedidos de licenciamento de instalação e outra unidade orgânica que efectua

atendimento dos moradores dos fogos municipais e de outros munícipes/cidadãos que solicitam, ao Município, a atribuição de uma habitação.

Estas duas unidades orgânicas representam serviços essenciais que concretizam atendimento em áreas de intervenção estratégicas do Município, como o planeamento e urbanismo e a habitação.

A Divisão de Atendimento e Apoio Administrativo (DAAA) tem como missão executar todas as funções de natureza administrativa na área do urbanismo representando assim, em termos de atendimento, um dos pontos fulcrais de contacto com os Munícipes/cidadãos que se dirigem ao Município para ser atendidos.

Esta unidade orgânica integra 38 trabalhadores sendo 1 Chefe de Divisão, 3 Técnicos Superiores, 1 Coordenador Técnico, 24 Assistentes Técnicos, 7 Assistentes Operacionais e 2 Fiscais de Obras representando no global da Câmara 2,04% dos trabalhadores.

Esta unidade orgânica encontra-se estruturada entre o atendimento, ou seja uma unidade de *front office*, suportada por 4 trabalhadores, assistentes técnicos e o *back office*, que executa as funções de natureza administrativa, tendo por objectivo a resposta às solicitações dos pedidos, efectuando a interligação com as outras unidades orgânicas do departamento e que dispõe de 33 trabalhadores para o seu cumprimento. Esta distribuição não invalida que seja efectuado atendimento por parte dos técnicos superiores, mas apenas em questões muito específicas, nomeadamente questões relacionadas com a interpretação do regime jurídico de urbanização e edificação.

Em 2009, esta unidade orgânica tratou 37.611 documentos tendo conseguido diminuir a média de dias, entre a entrada na unidade orgânica e a saída para o exterior, de 17 (2008) para 10,56 dias (2009).

Presentemente, uma licença de construção é emitida, em regra, três dias após a data de entrada do requerimento e o tempo de espera no atendimento não ultrapassa, em média, 10 minutos, sendo que por dia, em média, são atendidas cerca de 90 cidadãos/munícipes. No primeiro trimestre de 2010 foram atendidos presencialmente pela DAAA 5.727 cidadãos/munícipes.

A missão da Divisão de Gestão Social (DGS) é apurar as carências de habitação no Concelho, propor medidas para as suprir e gerir o património habitacional municipal, incluindo venda e arrendamento de fogos. Encontramos nesta unidade orgânica um atendimento diferenciado pelo tipo de solicitações que os munícipes/cidadãos procuram e expõem, no atendimento deste serviço, e que vai para além do pedido de uma habitação.



A DGS integra 19 trabalhadores sendo 18 trabalhadores da carreira de Técnico Superior e 1 Chefe de Divisão e representando no global de trabalhadores da Câmara uma percentagem de 1,08%. A Divisão conta ainda com apoio administrativo que é suportado pela secção administrativa do Departamento de Habitação.

Esta Divisão encontra-se estruturada por três zonas de observação e intervenção (ZOI) e três gabinetes de atendimento permanente, onde se concentram as sedes das ZOI, que funcionaram como serviços municipais descentralizados, que vão para além das competências desta divisão.

Os atendimentos efectuados no âmbito das questões habitacionais são realizados por técnicos superiores desta unidade orgânica devido às características do tipo de atendimento. No ano de 2009, a DGS executou 3.673 atendimentos, o que inclui atendimentos presenciais, telefónicos e documentos escritos.

Apresenta-se de seguida um quadro resumo de caracterização dos trabalhadores das duas unidades orgânicas por categoria.

Quadro n.º 1 – Caracterização dos trabalhadores das unidades orgânicas

Unidade orgânica	Categoria	N.º de trabalhadores	Sexo	Habilitações literárias	Idade média
<b>Divisão de Atendimento e Apoio Administrativo</b>	Fiscal de Obras	2	2 masculino	4º ano e curso profissional	62
	Assistentes Operacionais	7	2 masculino e 5 feminino	4ª ano, 6º ano e 9º ano	40
	Assistentes Técnicos	24	8 masculino e 16 feminino	9º ano, 11º ano e 12º ano	43
	Coordenador Técnico	1	1 feminino	12º ano	58
	Técnicos Superiores	3	1 masculino e 2 femininos	Licenciatura em Arquitectura ou Direito	41
	Chefe de Divisão	1	Feminino	Licenciatura em Direito	38

Quadro n.º 1 – Caracterização dos trabalhadores das unidades orgânicas (continuação)

Unidade orgânica	Categoria	N.º de trabalhadores	Sexo	Habilitações literárias	Idade média
Divisão de Gestão Social	Técnicos Superiores	18	1 masculino e 17 feminino	Licenciatura em Serviço Social ou Psicologia ou Sociologia	39
	Chefe de Divisão	1	Feminino	Licenciatura em Serviço Social	51

Fonte: retirado do SGP<sup>4</sup> do Município de Oeiras em 20 de Outubro de 2010

### 3.3 – Valorização das competências na administração pública

O projecto a implementar visa a definição do perfil de competências das funções que efectuam atendimento ao público e não a avaliação de desempenho, mas considerando que o SIADAP é um instrumento de gestão de desempenho e também de avaliação e desenvolvimento de competências dos trabalhadores, parece-nos pertinente a utilização da lista de competências definida neste instrumento para o desenvolvimento do projecto e para a definição de posteriores instrumentos de apoio à avaliação e desenvolvimento de competências.

Será assim importante efectuar o enquadramento do SIADAP bem como a ligação que este instrumento faz com o plano estratégico municipal, para depois chegarmos à definição das competências da função, que deverão estar presentes nos trabalhadores que as desempenham.

O Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho (SIADAP), Lei n.º 66-B/2007, de 29 de Dezembro, foi adaptado às autarquias locais através do Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro. Este novo modelo de avaliação do desempenho tem como objectivos a melhoria do desempenho e da qualidade do serviço na administração pública, através da coerência e harmonia da acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores procurando a sua motivação pessoal e desenvolvimento de competências.

Este instrumento, integra-se no processo de modernização da administração pública e, em conjunto com outros, procura que os serviços da administração pública focalizem a sua acção

<sup>4</sup> Sistema de Gestão de Pessoal

no cidadão prestando assim um melhor serviço na forma como dão resposta às suas necessidades.

Considerando a orientação para a qualidade dos serviços públicos o sistema prevê ainda a comparação entre desempenhos de serviços, através do estabelecimento de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, envolvendo na fixação dos objectivos do serviço, através de um processo participativo, dirigentes e demais trabalhadores e introduzindo a participação dos cidadãos, ou utilizadores dos serviços, na avaliação dos mesmos.

O novo SIADAP representa uma evolução, e podemos até referir correcção, de alguns aspectos que não foram bem sucedidos na implementação da anterior versão de 2004. O seu desenvolvimento e implementação subordina-se aos princípios de integração e coerência, através do alinhamento da acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objectivos e execução das políticas públicas, através de uma perspectiva integrada de avaliação do desempenho dos serviços e das pessoas.

O SIADAP integra 3 subsistemas:

SIADAP 1 – sistema de avaliação das unidades orgânicas do Município

SIADAP 2 – sistema de avaliação dos dirigentes

SIADAP 3 – sistema de avaliação dos trabalhadores

Os três subsistemas funcionam de forma integrada pela coerência entre objectivos fixados no sistema de planeamento, objectivos do ciclo de gestão do Município, objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

Para definição do SIADAP 1, ou o sistema de avaliação dos serviços, são considerados os objectivos estratégicos plurianuais, vertidos, no Município de Oeiras, no Plano Estratégico Municipal (PEM).

O PEM é composto por 6 eixos estratégicos que traduzem as linhas de acção do programa eleitoral submetido a sufrágio pela força política vencedora das eleições, sendo anualmente submetido a aprovação do órgão executivo e da Assembleia Municipal. Cada eixo estratégico é composto por objectivos estratégicos, para os quais contribuem objectivos operacionais dos serviços que se irão concretizar através de acções/projectos.

Com base no PEM e nas atribuições e competências de cada Direcção Municipal, foi elaborada pelos respectivos Directores Municipais (dirigentes superiores de 1º grau), e submetida à apreciação do Presidente da Câmara, a Carta de Missão de cada unidade orgânica ( direcção municipal).

A Carta de Missão representa assim o compromisso dos objectivos a atingir pela direcção municipal durante o período de vigência da comissão de serviço (3 anos) e é com base nestes objectivos que são estabelecidos os objectivos da unidade orgânica, ou seja o SIADAP 1, que deverão integrar objectivos de eficácia, de eficiência e de qualidade, e que contribuirão para a concretização dos objectivos estratégicos definidos no PEM.

Os objectivos dos dirigentes dos serviços que compõem a direcção municipal, SIADAP 2, serão definidos a partir do SIADAP 1, contribuindo para a sua concretização. Este nível de avaliação corresponde à avaliação dos dirigentes, e à contribuição das suas unidades orgânicas, para a concretização dos objectivos operacionais integrados no PEM.

O SIADAP 3, ou avaliação dos trabalhadores, será a ultima fase de definição de objectivos concretizando o contributo de cada trabalhador para as acções/projectos do seu serviço, para o cumprimento dos objectivos da unidade orgânica e da direcção municipal e dos objectivos estratégicos determinados no PEM.



Figura n.º 3 – Definição de objectivos no Município

Transpondo os três níveis de avaliação, e não esquecendo que para além dos objectivos deverão ser escolhidas as competências mais relevantes para as funções em avaliação, nos subsistemas de avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores, poderemos referir que para a concretização dos objectivos estratégicos será necessário a determinação das competências estratégicas, ou competências nucleares, que irão, efectivamente, diferenciar o Município de Oeiras dos outros organismos da administração pública.

As competências estratégicas terão de ser vertidas no SIADAP 2 nas competências que serão escolhidas para o dirigente de acordo com a sua unidade orgânica e os objectivos para ela determinados, e por último deverão ser transpostos nas competências a escolher para os trabalhadores (SIADAP 3), de um leque de 17 competências para os técnicos superiores ou 15 para os assistentes técnicos definido na Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, de acordo com as funções que exercem. A selecção das competências nunca deverá ser efectuada desligada do objectivo estratégico e das competências estratégicas para as quais contribui.

Neste âmbito e concretizando o objectivo estratégico estabelecido no PEM para o qual as funções que efectuam atendimento ao público visam contribuir, “Implementar um sistema da Qualidade, orientado para a melhoria continua dos serviços prestados nos domínios do desempenho e do atendimento” procura o Município de Oeiras reforçar o 6.º Eixo Estratégico “Espaço de participação, inovação e modernização. Uma administração que age democraticamente, valoriza a cidadania e o serviço público e serve não apenas clientes mas os cidadãos a quem presta contas e com quem dialoga” e atingir a sua missão.



#### **4 – METODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS**

Tendo presente o objectivo do projecto, “determinar o perfil de competências das funções profissionais que efectuam atendimento ao público no Município de Oeiras” e após o enquadramento efectuado sobre a importância das competências estratégicas e da implementação de modelos de competências, procedeu-se à elaboração do guião de entrevista.

A elaboração do guião de entrevista foi condicionada ao desígnio do projecto e teve como finalidade perceber quais os factores importantes considerados no atendimento ao público, por parte dos dirigentes e por parte dos trabalhadores que efectuam esse mesmo serviço, procurando determinar quais as competências essenciais para a função de atendimento ao público.

Para análise da entrevista não foi efectuada uma grelha formal, procedeu-se à análise do seu conteúdo através da frequência com que ocorrem determinados objectos, ou seja, a partir da inventariação das palavras ou símbolos chave, temas maiores, os temas ignorados, os principais centros de interesse, etc. (Vala, 2005).

Assim, a matriz de análise da entrevista foi estruturada considerando cinco categorias ou dimensões, cada uma delas representando um termo-chave, ou segmento de texto que pressupõe a detecção dos indicadores relativos a essa categoria (ver anexo n.º 4 - Matriz de análise).

Na primeira dimensão procurou-se perceber quando estão no papel de “clientes” e recorrem a um serviço de atendimento ao público de uma entidade privada quais os factores que valorizam para considerarem que lhe foi prestado um bom serviço de atendimento.

Procuramos ainda conhecer o entendimento que tem sobre a opinião que os munícipes/utilizadores tem sobre os serviços públicos, sobre o que os mesmos gostariam de ter e a avaliação que os próprios efectuam, no âmbito da unidade orgânica, sobre o serviço prestado aos cidadãos.

Numa segunda dimensão analisamos a percepção que têm sobre as diferenças entre um serviço privado e um serviço público, bem como as implicações que tais diferenças poderão ter no atendimento efectuado nestes organismos e na própria unidade orgânica onde se encontram.

A terceira dimensão permite observar se os entrevistados conhecem o Plano Estratégico Municipal e o objectivo estratégico que se interliga com o atendimento ao público, procurando assim perceber se o seu desempenho se encontra alinhado com a estratégia da organização.

Posteriormente através das questões 7, 8, 9 e 10 do guião final procuramos perceber se os entrevistados conseguem distinguir desempenhos, através da comparação com trabalhadores das respectivas unidades orgânicas que apresentam um bom desempenho, e se conseguem diferenciar um mau desempenho de um desempenho médio e um desempenho médio de um desempenho superior. Pretendemos obter informação que nos permita analisar os comportamentos diferenciadores e indicadores de um desempenho superior, e ainda, os motivos que os levam a ser relevantes para essa diferenciação.

Na quarta dimensão visamos obter uma descrição sobre os factores influenciadores do desempenho através do que consideram ser um bom perfil para a função de atendimento ao público e dos comportamentos que deverão ser evidenciados para ser enquadrado nesse perfil. Estes comportamentos serão utilizados como indicadores das competências diferenciadoras para a função. Para tal procura-se colocar os entrevistados numa situação real de um processo de recrutamento, questionando-os como actuariam nessa situação, ou seja, o que procurariam nas pessoas a seleccionar.

Na quinta dimensão é solicitado aos entrevistados que enumerem as seis competências, do leque de 17 competências que integram a lista (anexo n.º 2), que consideram ser as mais importantes para as funções que efectuam atendimento ao público, indicando posteriormente das escolhidas as que consideravam que os trabalhadores da unidade orgânica possuem e quais as que necessitam de ser desenvolvidas.

As competências que integram a lista foram comparadas e integradas na categorização efectuada por *Spencer and Spencer* (1993) procurando integrá-las nos grupos de competências definidos e classificadas por estes autores em 6 categorias: Relacionamento interpessoal; Gestão; Cognitivas; Orientação para resultados; Eficácia pessoal e Impacto e influência.

Esta categorização permitirá percebermos se existe prevalência de alguma das categorias de competências indicadas e o que poderá implicar.

Procedeu-se a um conjunto de dez entrevistas, com a finalidade de junto dos serviços e dos respectivos trabalhadores aferir a opinião e criar um perfil de competências para a função de atendimento ao público no Município de Oeiras.

Primeiro foram efectuadas duas entrevistas exploratórias com a Chefe da Divisão de Recursos Humanos (guião 1 – Anexo III) e com a Chefe de Divisão do Gabinete da Qualidade (guião 2 – Anexo III) para aferição do guião e reformulação do mesmo, pretendendo que, as perguntas enunciadas nos possam levar à informação que desejamos obter.

Após a realização destas entrevistas foram ajustadas algumas questões do guião, bem como a ordem das mesmas, originando o seguinte guião final.



GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Descreva o que considera ser um bom serviço privado de atendimento ao público?

O que considera importante para o classificar como um bom serviço?

2. O que distingue um serviço público de um serviço privado?

O que diferencia um bom serviço público do que definiu anteriormente?

O que considera ser um bom serviço público no âmbito da sua unidade orgânica?

3. Que conhecimento tem do Plano Estratégico Municipal (PEM)? Do PEM o que se interliga com o atendimento ao público?

Refira, que competências estratégicas considera essenciais para os serviços públicos que efectuam atendimento ao público?

4. O que pensa que os cidadãos acham dos serviços públicos? O que julga que o cidadão gostaria de ter e pessoalmente como efectua a avaliação do serviço prestado aos cidadãos?

5. Para cumprir esse serviço o que considera ser um bom perfil? Quais os comportamentos que o trabalhador deverá evidenciar?

6. Quando pretende recrutar pessoas o que procura nas pessoas?

7. O que é um bom desempenho? O que a faz levar a dizer que é um bom trabalhador?

Pense nos trabalhadores da sua divisão que apresentam melhor desempenho. Porque é que considera que esses trabalhadores evidenciam um bom desempenho?

8. O que distingue o desempenho destes trabalhadores do desempenho dos outros trabalhadores?

9. Dos comportamentos indicados quais poderão ser diferenciadores de um desempenho superior? Porquê?

10. Como é que considera que os trabalhadores que apresentam um desempenho inferior poderão atingir um desempenho médio? E os que têm um desempenho médio como poderão atingir um padrão de desempenho superior?

11. Das competências referenciadas no SIADAP de 2<sup>a</sup> geração e aqui representadas, escolha as 6 competências que considera mais importantes para as funções que efectuam atendimento ao público.

12. Das competências indicadas anuncie quais as que considera que as pessoas do seu serviço possuem?

13. Das competências que escolheu quais é que acha que são semelhantes com outras do grupo total?

O guião foi depois aplicado a uma amostra de trabalhadores das unidades orgânicas em estudo, amostra esta constituída pelo dirigente do respectivo serviço e por três trabalhadores indicados pelo mesmo, tendo por base o seguinte critério e de acordo com indicação do dirigente: trabalhadores com desempenho superior na função (1) e trabalhadores com desempenho médio na função (2).

## **5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A apresentação dos resultados obtidos nas dez entrevistas realizadas será efectuada de acordo com as cinco categorias/dimensões de análise, que agregam a informação recolhida nas entrevistas, tendo como objectivo chegar ao perfil de competências da função de atendimento ao público.

A apresentação da informação será efectuada por cada uma das dimensões ou categorias sendo enquadrada de acordo com a análise teórica que serviu de suporte ao projecto.

### **5.1 – Percepção do serviço de atendimento ao público**

A primeira dimensão de análise agrupa a noção de bom serviço privado de atendimento ao público, de bom serviço na unidade orgânica onde se encontram inseridos e por outro lado a percepção da opinião que os cidadãos têm sobre o atendimento ao público.

Da análise das respostas aos questionários poderemos dividir a apreciação sobre o que consideram um bom serviço de atendimento ao público em duas áreas: uma relacionada com o espaço onde o mesmo é efectuado e outra sobre a forma como decorre o atendimento.

Em relação ao espaço físico foi mencionado a importância da adequação do local de atendimento à sua função, com principal incidência no espaço disponível para o efeito e na sinalética de identificação.

Sobre a forma como decorre o atendimento foi focado, pelos entrevistados, o tempo de espera para serem atendidos e o tempo de espera para a resolução do assunto. Referiram considerarem muito importante a postura e atenção demonstrada por quem efectua o atendimento, os conhecimentos técnicos demonstrados sobre o assunto exposto, situação condicionadora da capacidade de resposta às questões, a clareza da informação prestada e à resolução da situação em concreto.

Em resumo, são condicionantes para a prestação de um bom serviço a resolução do assunto com a maior brevidade possível, de forma eficiente e eficaz, pelo colaborador que o estiver a atender. Para que tal aconteça é necessário que os serviços reúnam requisitos indicados em relação ao espaço físico, sejam rápidos a efectuar o atendimento e com maior incidência nas competências por parte de quem faz o atendimento.

No âmbito das suas unidades orgânicas os entrevistados indicaram como sendo importantes para um bom atendimento os seguintes factores:

- Disponibilidade demonstrada para o atendimento do cidadão/munícipe;

- Identificação das questões colocadas e esclarecimento das dúvidas colocadas de forma clara e explícita, reforçando os pontos essenciais;
- Ir ao encontro das expectativas das pessoas resolvendo as situações de imediato quando possível;
- A formação e competências específicas das pessoas que estão no atendimento;
- Rapidez do atendimento (tempo de espera).
- Foi referenciado pelos entrevistados da Divisão de atendimento e Apoio Administrativo que, no caso específico desta unidade orgânica, o espaço onde é efectuado o atendimento não é adequado, devido ao volume de atendimento existente neste serviço, pela sua exiguidade.

Podemos assim avaliar que o que consideram importante, para um bom atendimento ao público na sua unidade orgânica, coincide com o referenciado anteriormente para considerarem um bom serviço de atendimento ao público, o que confirma que existe uma interiorização do conceito de atendimento ao público, independentemente do mesmo ser prestado por uma entidade privada ou pública.

Em relação á opinião dos cidadãos sobre o serviço público de atendimento é referenciado pelos entrevistados que, a percepção que tem sobre a opinião dos munícipes/utentes em relação ao serviço público de atendimento é que o serviço prestado é mau, moroso e que não dá resposta às suas solicitações. É também consensual entre os entrevistados, que existe um nível de exigência superior nos serviços públicos face aos serviços privados o que, tal como descrito na análise efectuada sobre as competências nos serviços públicos, reflecte as expectativas dos cidadãos face aos serviços prestados por organismos públicos quando comparados com os serviços privados.

Referem ainda que os munícipes/cidadãos vão reconhecendo as melhorias que os serviços de atendimento público têm registado, transmitindo essa informação verbalmente em situação de atendimento e também, em algumas situações, através de meios escritos onde enaltecem o desempenho dos trabalhadores que desempenham essas funções.

De facto, tal como referido no enquadramento teórico efectuada, os organismos públicos, entre os quais se encontram os Municípios, tem vindo a encetar esforços para melhorarem o serviço prestado ao cidadão através de uma maior focalização nas necessidades dos mesmos e da melhoria da sua eficiência.

Estes esforços têm-se repercutido na simplificação dos procedimentos bem como na sua desmaterialização, tornando-os mais acessíveis pela deslocalização e desconcentração dos espaços de atendimento, evitando deslocações aos serviços quando tal não é necessário,

através da disponibilização de serviços on-line. Neste âmbito, contudo, as unidades orgânicas em que o projecto foi aplicado e o próprio Município ainda tem um longo percurso a percorrer.

### **5.2 – Diferença entre serviço público e serviço privado**

No âmbito das diferenças entre o serviço privado e o serviço público foi referenciado pelos entrevistados que o privado apresenta, normalmente, um espaço de atendimento mais amplo e confortável e os colaboradores demonstram uma maior disponibilidade para ouvir os clientes que se dirigem ao serviço, evidenciando maior enfoque em ir ao encontro do que pretendem. O período de funcionamento é mais alargado e o tempo de espera no atendimento é menor, representando este último factor um critério de avaliação e de análise do serviço.

O serviço público destaca-se por os trabalhadores que efectuem o atendimento terem mais experiência profissional e conhecimentos específicos da área que efectuem o atendimento. Outro factor que se revela essencial, para o serviço público se diferenciar do privado, é o conhecimento que detêm da organização, o que poderá em situações mais específicas ser fundamental e facilitador para a resolução das questões colocadas pelos cidadãos/municípios.

As diferenças, apontadas pelos entrevistados, entre o serviço privado e o serviço público, incidem essencialmente na adequação do espaço de atendimento, na sinalética do mesmo e nos conhecimentos e experiência dos colaboradores. É também referenciada a disponibilidade demonstrada por quem realiza o atendimento, sendo que na opinião dos entrevistados, os trabalhadores do serviço privado encontram-se melhor preparados do ponto de vista da formação específica nessa área.

Em resumo apresentamos quadro explicativo dos pontos fortes e pontos fracos do serviço privado e do serviço público de atendimento.

Quadro n.º 2 – Serviço público versus serviço privado

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Serviço Privado	Espaço para o atendimento Disponibilidade Formação específica para atendimento	Elevada rotatividade trabalhadores Conhecimentos especializados Conhecimento da organização
Serviço Público	Conhecimento da organização Conhecimento especializados na área do atendimento Estabilidade dos trabalhadores	Espaço destinado ao atendimento Enfoque nas necessidades dos munícipes/cidadãos Prazos de resposta Horário de atendimento

Tal como referenciado no enquadramento teórico as entidades privadas são diferentes das entidades públicas, enquanto para as entidades privadas o importante é o lucro, o que tem implicações na forma como efectuam o atendimento, disponibilidade, simpatia, celeridade, o que nem sempre se traduz na resolução dos problemas apresentados pelos clientes, a elevada rotatividade dos trabalhadores destes serviços, não permite que os mesmos solidifiquem os conhecimentos especializados na área, nem conheçam a organização para a qual trabalham o que, em algumas situações, poderia ser facilitador da resolução do problema.

Os trabalhadores dos serviços públicos possuem uma relação mais estável e duradoura com a organização, permitindo-lhe adquirir experiência e conhecimentos que serão diferenciadores no seu desempenho e na resolução dos problemas colocados pelos munícipes/cidadãos. Existem, no entanto, áreas em que teremos que progredir para melhorar o serviço prestado e também estas foram referenciadas pelos entrevistados encontrando-se resumidas no quadro n.º 2.

A evolução registada nos últimos anos tem, tal como descrito anteriormente, promovido a aproximação entre a qualidade do serviço prestado nos organismos públicos e o prestado nas entidades privadas.

### 5.3 – Objectivos, competências estratégicas e comportamentos diferenciadores

Nesta dimensão de análise procuramos perceber se os entrevistados conhecem o Plano Estratégico Municipal (PEM) e o objectivo estratégico “Implementar um sistema da Qualidade, orientado para a melhoria contínua dos serviços prestados nos domínios do desempenho e do atendimento”, apresenta acções no âmbito da modernização e inovação através da simplificação do acesso aos serviços procurando a proximidade ao cidadão.

Pelos dados obtidos nas entrevistas foi possível verificar que os dirigentes intermédios e alguns dos Técnicos Superiores afectos à Divisão de Gestão Social têm conhecimento do PEM, mas o mesmo não acontece em relação aos Assistentes Técnicos da Divisão de Atendimento e Apoio Administrativo, que afirmam desconhecer o PEM e o objectivo estratégico relacionado com o atendimento ao público.

A falta de conhecimento, por parte dos trabalhadores, do Plano Estratégico Municipal e do objectivo estratégico para o qual o seu serviço e eles próprios contribuem, representa, tal como referenciado na análise efectuada sobre a implementação do plano estratégico, uma falha que poderá significar que os resultados obtidos serão diferentes do esperado, nomeadamente, por desconhecerem o que é esperado deles e como deverão desempenhar o seu papel na organização.

A falta de fluidez do PEM na organização diminui assim a capacidade de mobilização dos trabalhadores em processos que permitam satisfazer as necessidades dos munícipes/cidadãos, objectivo fundamental de qualquer organismo da administração pública.

É da ligação entre o desempenho organizacional e o desempenho individual de cada trabalhador que surge a vantagem competitiva da organização diferenciando-a das outras.

A definição dos objectivos em cascata preconizada pelo SIADAP 1, 2 e 3 deverá constituir o elo de ligação que terá de existir entre o desempenho da organização, da unidade orgânica, dos dirigentes e dos trabalhadores.

As competências individuais dos trabalhadores apenas se revelarão uma mais-valia se forem contextualizadas com os objectivos e estratégia da organização e isso poderá ser efectuado através da implementação de modelos de competências.

A definição do perfil de competências permitirá que os colaboradores conheçam o que se espera deles, mais concretamente ao nível das suas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, para além de ser uma excelente ferramenta no âmbito do recrutamento, na elaboração de planos de desenvolvimento e na avaliação a efectuar ao seu desempenho, através da criação de padrões.

No que concerne aos comportamentos que se apresentam como diferenciadores de um desempenho superior foram indicados pelos entrevistados os seguintes:

- Manter-se actualizado sobre a informação e área de intervenção do serviço, procurando dar uma resposta às solicitações e preocupando-se em alargar os conhecimentos e experiência para desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas;

- Disponibilidade para ouvir as pessoas e dar resposta às suas solicitações adequando a linguagem aos diferentes interlocutores;
- Iniciativa e autonomia para a resolução de problemas que surjam no âmbito da actividade;
- Cumprimento dos horários e regras de funcionamento do serviço;
- Responder com disponibilidade e prontidão às exigências profissionais;
- Trato cordial com os colegas e com munícipes/cidadãos.

A intenção desta questão foi perceber quais os comportamentos que os entrevistados consideram que são reveladores de um desempenho superior, ou seja, que poderão ser indicadores das competências diferenciadoras, as que distinguem as pessoas com um desempenho superior das que tem um desempenho médio.

São estes comportamentos indicadores das competências diferenciadoras, que contribuirão para o sucesso da organização e neste caso específico para um bom desempenho no âmbito do objectivo estratégico para o qual a função de atendimento ao público contribui, fazendo realçar o desempenho do Município nesta área, através do seu reconhecimento como referência neste âmbito. A identificação destas competências será a base para a elaboração de documentos a utilizar nos diversos processos de gestão de recursos humanos.

Após esta questão foi ainda perguntado qual a sua percepção de como um trabalhador que apresenta um mau desempenho poderá vir a ter um desempenho médio e os que apresentam um desempenho médio poderão atingir um desempenho superior.

No que concerne aos trabalhadores com mau desempenho virem a atingir um desempenho médio as opiniões não são consensuais. Alguns entrevistados consideram que a formação poderá ser um dos factores que altere esta situação, mas na maioria da opinião dos entrevistados, a questão coloca-se na perspectiva de se conseguir ter um conhecimento das capacidades de cada pessoa e através disso encontrar as funções que melhor se adaptem a essas capacidades, envolvendo-as e fazendo-as perceber que o seu papel na organização é importante através de *feedback* positivo.

Em relação aos trabalhadores com desempenho médio poderem vir a atingir um desempenho superior a situação é mais consensual entre os entrevistados, apontando neste caso factores como o empenhamento no desempenho das funções o que será revelador do índice de motivação e compromisso com o serviço. É também indicada a melhoria de algumas competências através da realização de formação específica que permita reforçar e consolidar o desenvolvimento das mesmas. Podemos referir que os motivos mais referenciados para que se possa atingir um desempenho superior são factores relacionados com as competências do



grupo do relacionamento interpessoal ou da eficácia pessoal, ou seja características pessoais dos indivíduos.

#### **5.4 – Factores influenciadores do desempenho**

Quando questionados sobre o que representa, para eles, um bom perfil de atendimento ao público os entrevistados referiram que um bom perfil de atendimento significa gosto pelo atendimento, uma postura calma e afável demonstrando disponibilidade para ouvir as questões colocadas pelos cidadãos.

Deverá possuir bons conhecimentos da organização e da área em que efectua o atendimento, permitindo-lhe assim dar resposta mais célere às solicitações e explicitando dúvidas que possam subsistir, através de uma comunicação perceptível para o cidadão.

Um trabalhador com um bom perfil para o atendimento deverá demonstrar dedicação, empenho e esforço na forma como executa e cumpre as normas e regras da organização, possuir facilidade de adaptação aos diferentes interlocutores permitindo-lhe minimizar possíveis conflitos que possam ocorrer.

Face à descrição, os comportamentos a evidenciar para que se possa referir que tem um bom desempenho de atendimento ao público, indicados nas entrevistas são:

- Respeitar as normas e regras da organização com especial incidência na assiduidade e pontualidade, factor que nesta função tem especial importância, pois os horários de atendimento ao público têm de ser respeitados.
- Demonstrar respeito pelos cidadãos/municípes, colegas e superiores, trabalhando com pessoas de diferentes características, apresentando um discurso adaptado aos interlocutores em questão, e expondo as soluções ou opções possíveis de forma segura.
- Capacidade de melhoria contínua demonstrando uma atitude pró-activa e envolvimento nas tarefas, seja através da procura de informação actualizada sobre a área específica ou sobre áreas complementares, que possam representar uma mais-valia para o atendimento.
- Gerir de forma equilibrada possíveis situações de conflito mantendo o controlo emocional e profissional, nunca esquecendo que representa o Município.

Os comportamentos enunciados correspondem às características indicadas para um bom perfil para atendimento ao público.

### 5.5 – Competências para o atendimento ao público

No que concerne às escolhas das competências essenciais para a função de atendimento ao público as mais referenciadas pelos entrevistados foram por ordem de enumeração:

Quadro n.º 3 – Competências para a função de Atendimento ao Público

Competência	Definição	Grupo de competência
Conhecimentos especializados e experiência	Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e actividades.	Cognitiva
Relacionamento interpessoal	Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada	Relacionamento interpessoal
Orientação para o serviço público	Capacidade para integrar no exercício da sua actividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.	Relacionamento interpessoal
Comunicação	Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.	Relacionamento interpessoal/Eficácia pessoal
Responsabilidade e compromisso com o serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.	Eficácia pessoal
Tolerância à pressão e contrariedades	Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.	Eficácia pessoal

A escolha destas competências corrobora os comportamentos indicados como diferenciadores de um bom desempenho e como descritores de um bom perfil para a função de atendimento ao público.

Se analisarmos as competências escolhidas tendo por base o grupo de competências utilizado por *Spencer e Spencer (1993)*, podemos verificar que as mesmas se inserem em três grupos: Cognitivas; Relacionamento Interpessoal e Eficácia Pessoal, sendo, no entanto, predominante as competências relacionais.

A competência mais consensual entre os entrevistados foi: “Conhecimentos específicos e experiência”, revelando que os conhecimentos específicos sobre a área que efectua atendimento e a experiência na função são, para eles, fundamentais para um bom desempenho.

Do grupo do Relacionamento Interpessoal foram escolhidas três competências: Relacionamento interpessoal, Orientação para o serviço público e Comunicação, todas elas profundamente relacionadas e até semelhantes em alguns comportamentos como acontece com o Relacionamento interpessoal e com a Comunicação.

O relacionamento interpessoal encontra-se suportado na procura de informação o que conforme expresso por *Spencer e Spencer (1993)* inclui a observação, a procura de informação indirecta, de forma a conseguir apresentar os comportamentos que lhe estão inerentes (Trato cordial e afável com os colegas, superiores e utentes do serviço; Trabalha com pessoas de diferentes características; Resolve com correcção os potenciais conflitos, demonstrando bom senso e respeito pelos colegas; denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se de forma adequada em vários contextos socioprofissionais.), por outro lado a comunicação é um pré-requisito para níveis moderados e elevados de relacionamento interpessoal e também da orientação para o serviço.

A Comunicação apresenta-se assim como factor essencial para apresentação de níveis moderados ou elevados de relacionamento interpessoal, pois a capacidade de interagir com pessoas de diferentes características, em diferentes contextos e gerindo as dificuldades e conflitos de forma ajustada apenas será bem sucedida se o trabalhador se expressar de forma clara e precisa, adaptando a linguagem a cada interlocutor, respeitando a opinião dos outros, mas sendo ao mesmo tempo assertivo na defesa das suas ideias.

A Orientação para o serviço público reflecte a capacidade de integrar os valores éticos e deontológicos do serviço público prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão. Ora como já mencionamos anteriormente o cidadão pretende ser esclarecido sobre as suas dúvidas e ver o assunto que o fez deslocar-se resolvido, pelo que a capacidade de comunicação é um factor essencial e de suporte para esta competência.

As competências de Responsabilidade e compromisso com o serviço e a Tolerância á pressão e contrariedades integram-se no grupo da eficácia pessoal.

A Responsabilidade e compromisso com o serviço representa a ligação entre o esforço individual e as necessidades da organização, reconhecendo o seu papel e respondendo com diligência às exigências profissionais, através do cumprimento das normas e regras do serviço. Esta competência encontra-se essencialmente suportada pela capacidade de análise das diferentes situações e das implicações que as mesmas poderão ter, em conjunto com a flexibilidade que lhe permitirá ter uma capacidade de se adaptar com facilidade a diferentes situações e pessoas.

A Tolerância à pressão e contrariedades, conforme *Spencer and Spencer (1993)* refere, não se encontra ancorada em nenhuma competência específica encontrando-se relacionada com a situação concreta com que nos deparamos.

Na análise efectuada pelos próprios, em relação às competências que os serviços onde se encontram integrados possuem, resultou a indicação das seguintes competências: Conhecimentos especializados; Responsabilidade de compromisso com o serviço; Orientação para o serviço público e Relacionamento interpessoal.

As competências mais referenciadas pelos entrevistados como competências que necessitam de ser desenvolvidas, nos serviços onde se inserem, são a Comunicação e a Tolerância à pressão e contrariedades. Também mencionada, mas com menos ocorrências e em particular pelos entrevistados da DAAA, foi a competência Conhecimentos específicos e experiência.

Analisando agora quais as competências indicadas no conjunto das que necessitam de ser desenvolvidas verificamos que as mesmas se integram nos grupos de relacionamento interpessoal, eficácia pessoal e cognitiva. De acordo com *Spencer and Spencer (1993)*, as competências cognitivas são competências visíveis ou externas (superficiais) e este tipo de competências são de mais fácil desenvolvimento do que as competências de relacionamento interpessoal e de eficácia pessoal, ou seja, competências ocultas ou de personalidade, são de mais difícil acesso em termos de avaliação bem como de desenvolvimento.

A definição do perfil de competências, e mais concretamente das competências nucleares da função de atendimento ao público, representa um primeiro passo importante para a alteração do modelo de gestão dos recursos humanos no Município de Oeiras para um modelo de gestão estratégico, assente no modelo de competências, ou seja na adequação das competências individuais às competências organizacionais.

Esta alteração permitirá também o alinhamento das práticas e a política de gestão de recursos humanos com a estratégia do Município, permitindo assegurar que os resultados

pretendidos serão alcançados, através da adequação das competências individuais à função em questão.

O perfil de competências e a identificação das competências essenciais e diferenciadoras resulta da recolha de informação efectuada com base nas entrevistas realizadas, pelo que as competências diferenciadoras, ou seja, as que distinguem as pessoas com um desempenho superior serão identificadas com base nos comportamentos indicados como caracterizadores de um bom desempenho.

<b>PERFIL DE COMPETÊNCIAS DAS FUNÇÕES QUE EFECTUAM ATENDIMENTO AO PÚBLICO</b>	
<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>	
“Implementar um sistema da Qualidade, orientado para a melhoria continua dos serviços prestados nos domínios do desempenho e do atendimento”	
<b><u>OBJECTIVO OPERACIONAL</u></b>	
“Diminuição do tempo de tratamento e análise de requerimentos e redução do número de reclamações de funcionamento ou actuação”	
<b><u>COMPETÊNCIAS</u></b>	
Essenciais	<p><b>Orientação para o Serviço Público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus actos.</li> <li>▪ Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade.</li> <li>▪ Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações.</li> <li>▪ No desempenho das suas actividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.</li> </ul>
	<p><b>Responsabilidade e Compromisso com o Serviço</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objectivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas.</li> <li>▪ Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais.</li> <li>▪ É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões.</li> <li>▪ Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.</li> </ul>

Essenciais	<p><b>Tolerância à Pressão e Contrariedades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li> <li>▪ Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional.</li> <li>▪ Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.</li> <li>▪ Aceita as críticas e contrariedades.</li> </ul>
Diferenciadoras	<p><b>Conhecimentos Especializados e Experiência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada.</li> <li>▪ Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas.</li> <li>▪ <b>Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas.</b></li> <li>▪ Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.</li> </ul>
	<p><b>Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão.</b></li> <li>▪ Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</li> <li>▪ É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros.</li> <li>▪ <b>Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.</b></li> </ul>
	<p><b>Relacionamento Interpessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.</b></li> <li>▪ Trabalha com pessoas com diferentes características.</li> <li>▪ <b>Resolve com correcção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.</b></li> <li>▪ Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais.</li> </ul>

O perfil de competências apresentado parte do estratégico (objectivo estratégico) até chegar à função e às competências necessárias para o desempenho dessa função. Esta formulação permite a todos os que utilizem este instrumento perceberem o contributo da função para o sucesso da organização e também clarificar e objectivar o que se espera dos trabalhadores que a exercem.

As competências encontram-se divididas em competências essenciais e competências diferenciadoras seguindo a categorização efectuada por *Spencer and Spencer* (1993). As competências essenciais representam as características indispensáveis para o desempenho da

função, referindo desde já que as seis competências que integram o perfil são essenciais. No entanto, algumas delas assumem-se como diferenciadoras, ou seja, distinguem os que apresentam um desempenho superior dos que apresentam um desempenho médio. Os comportamentos realçados no perfil representam os indicados nas entrevistas como reveladores de um desempenho superior.





## **6 – PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO/INTERVENÇÃO**

A definição do perfil de competências das funções que efectuam atendimento ao público no Município será a base para o desenvolvimento de instrumentos a aplicar no âmbito da gestão de recursos humanos no Município de Oeiras.

A inserção de profissionais qualificados e com elevado potencial será cada vez mais importante à medida que o Município cresce, ou assume novas funções ou competências, sendo fundamental seleccionar os profissionais adequados, saber desenvolvê-los e retê-los.

Como já referido no enquadramento teórico referente às competências dos serviços públicos a implementação de modelos de competências será posteriormente utilizada como base para o processo de recrutamento, selecção, formação e desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, prémios e outras áreas da gestão de pessoas (*Horton, 2000*).

Com esse intuito iremos abordar o desenvolvimento desses instrumentos em três pontos da gestão de recursos humanos: o recrutamento e selecção; a gestão de carreiras e desenvolvimento de competências; e a avaliação de desempenho (SIADAP), apresentando no final um cronograma com a indicação da aplicação e desenvolvimento de cada um dos instrumentos ao longo do ano.

A escolha destes processos da gestão de recursos humanos deveu-se à análise da adequação do perfil de competências para a criação de instrumentos que permitam melhorar a intervenção dos recursos humanos e também, por estes serem os processos que no âmbito da administração pública permitem, apesar da normalização existente, uma intervenção por parte dos recursos humanos, adaptando-os e adequando-os à realidade do nosso Município.

A utilização do perfil de competências no âmbito do recrutamento e selecção permitirá avaliar e seleccionar os candidatos mais adequados para a função possibilitando assim um melhor desempenho do serviço e da organização, por outro lado, a gestão de carreiras e desenvolvimento de competências permitirá a evolução e a melhor adequação do trabalhador às funções potenciando o seu desempenho e a avaliação de desempenho.

### **6.1 – Recrutamento e selecção**

O recrutamento e selecção representam um dos momentos fundamentais do sucesso da organização através da escolha das pessoas mais adequadas às necessidades da organização.

Na administração pública o recrutamento e selecção, tal como outras matérias de recursos humanos, encontra-se regulamentado pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro e pela

Portaria 83-A/2009, de 23 de Janeiro. Estes dois diplomas legais definem entre outras questões, os métodos de selecção obrigatórios no processo de recrutamento e selecção.

Os métodos de selecção obrigatórios a aplicar aos candidatos poderão ser aplicados com a seguinte estrutura: provas de conhecimentos e avaliação psicológica ou, avaliação curricular e entrevista de avaliação de competências.

A avaliação psicológica é aplicada por uma entidade externa devidamente habilitada para o efeito. Compete ao Município, através da Divisão de Recursos Humanos disponibilizar à entidade o perfil de competências da função para que os testes a aplicar possam ser os mais adequados e fiáveis à avaliação das competências referenciadas no perfil.

A avaliação curricular e os itens a serem avaliados encontram-se descritos no diploma legal, apenas se podendo criar factores diferenciadores dentro de cada um desses parâmetros de avaliação.

Os outros dois métodos de selecção serão os que permitem que o desenvolvimento de instrumentos para uma avaliação mais adequada ao perfil desejado.

A prova de conhecimentos visa avaliar os conhecimentos profissionais e competências técnicas necessárias ao exercício de determinada função.

A Entrevista de Avaliação de Competências que visa obter, através de uma relação interpessoal, informações sobre comportamentos profissionais directamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função.

O perfil de competências será a base para a elaboração dos instrumentos a aplicar nestes dois métodos de selecção. No caso da prova de conhecimentos o júri do procedimento concursal deverá elaborar as questões adequando-as às funções concretas, nomeadamente em relação aos conhecimentos específicos e competências necessárias para o seu exercício.

A Entrevista de Avaliação de Competências é aplicada a trabalhadores que já detêm uma relação jurídica de emprego público e que se encontram a exercer as funções a recrutar. A avaliação incidirá nas competências referenciadas no perfil procurando através de uma entrevista semi-estruturada perceber se os candidatos, pelos relatos de situações vivenciadas ou face a situações hipotéticas colocadas pelo entrevistador, demonstram possuir os comportamentos inerentes às competências definidas no perfil. Para este efeito foi elaborado o Instrumento n.º 1 a aplicar nas entrevistas de avaliação de competências que se apresenta no Anexo n.º 5.

## **6.2 – Gestão de carreiras e desenvolvimento de competências**

Um dos objectivos de qualquer organização que pretenda ter sucesso passa pela retenção dos trabalhadores permitindo o seu desenvolvimento pessoal e profissional, de modo a possibilitar que o mesmo consiga, a médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado.

Esta progressão é pensada em função de perfis de competências, com especial enfoque nas áreas comportamentais, permitindo ver no profissional o seu potencial de desenvolvimento individual.

Na administração pública a progressão na carreira poderá ser efectuada através da mudança de categoria (carreiras pluricategoriais) ou através da alteração de posicionamento remuneratório, contudo, face à conjuntura actual a administração pública tem sérios constrangimentos nesta matéria, tendo sido congeladas as progressões na carreira efectuadas por procedimento concursal (mudança de categoria). Nestes casos, iremos à semelhança do referido no ponto anterior proceder à aplicação dos métodos de selecção prova de conhecimentos e avaliação psicológica, procedendo à adaptação dos mesmos para a função em questão.

A gestão de carreiras poderá, no entanto, não implicar a progressão na carreira e passar pela mobilidade interna entre serviços para o desempenho de outras funções, para as quais o trabalhador esteja motivado e onde o seu potencial possa contribuir de forma mais significativa para o sucesso da organização.

A gestão da carreira e a avaliação do potencial dos trabalhadores deverá ser efectuada de forma coordenada, pela área dos Recursos Humanos, em sintonia e com apoio dos diversos serviços do Município onde os mesmos se integram, em momento concretos e pré definidos, de preferência em consonância com outros momentos definidos através de regulamentação própria como é o caso da avaliação de desempenho.

A avaliação do potencial dos colaboradores será efectuada nos seguintes momentos:

- Avaliação inicial do colaborador;
- Avaliação contínua do potencial do colaborador.

A avaliação inicial do colaborador será efectuada no processo de recrutamento e selecção para os novos colaboradores que venham a integrar o Município de Oeiras. Para os actuais colaboradores serão efectuadas entrevistas de avaliação de competências (Anexo n.º 5 - Instrumento n.º 1) pelo consultor dos recursos humanos com o colaborador e posteriormente

efectuada uma reunião com a chefia directa para aferir a informação recolhida na entrevista em comparação com a ficha de avaliação inicial/continua do potencial do trabalhador (Anexo n.º 5 - Instrumento n.º 2).

A avaliação contínua do potencial do colaborador será efectuada numa primeira fase semestralmente e coincidirá com os momentos de acompanhamento da avaliação do desempenho, ou seja, no início do mês de Julho e em Janeiro do ano seguinte, passando posteriormente a ter uma periodicidade anual. Esta avaliação será efectuada pela chefia directa e pelo consultor dos recursos humanos em conjunto com o colaborador, permitindo identificar possibilidades de correcção e dificuldades encontradas que poderão estar a impedir ou condicionar o seu desempenho.

A avaliação dos dados recolhidos, na avaliação inicial e na avaliação contínua, permitirão analisar quais as competências existentes e nível de desenvolvimento das mesmas, possibilitando assim a elaboração de um relatório (Anexo n.º 5 - Instrumento n.º 3), onde conste o plano de desenvolvimento do colaborador. Este relatório terá como principal incidência as áreas a serem desenvolvidas com vista a um melhor desempenho, por via de formação ou outras soluções mais adequadas à situação, ou mesmo a identificação de possibilidade de mobilidade interna na categoria para outra função mais adequada às competências evidenciadas.

A implementação dos instrumentos concebidos a partir do perfil de competências permitirá a avaliação efectiva de cada trabalhador e do que poderá ser potenciado para a melhoria do desempenho do mesmo, do serviço e da organização, bem como, um acompanhamento do desempenho do mesmo efectuando também assim a ligação à avaliação de desempenho.

### **6.3 – Avaliação de Desempenho (SIADAP)**

A avaliação de desempenho é um instrumento fundamental para o conhecimento do potencial humano e indispensável a uma boa gestão dos recursos humanos, permitindo o conhecimento do valor real do colaborador para a organização, mediante a apreciação da actividade realizada individualmente em cada posto de trabalho, num período determinado.

A avaliação de desempenho deverá ser entendida como um dos instrumentos necessários à definição de uma política de recursos humanos mais justa, clara e objectiva e, por outro, significar para cada um, uma oportunidade para aprender e desenvolver-se contribuindo para a melhoria da eficácia e eficiência do seu desempenho no contexto global da organização.

O sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública (SIADAP) regulamentado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro e adaptado à Administração Local pelo Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de Setembro visa a aplicação do sistema de avaliação do desempenho, regulamentando todas etapas e parâmetros do processo de avaliação. A avaliação de desempenho assume carácter obrigatório e tem periodicidade anual.

A avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3), último subsistema da cadeia de definição do processo de avaliação de desempenho, incide na avaliação dos parâmetros resultados (objectivos individuais) e competências, numa proporção de 60% e 40%.

Os objectivos definidos ao trabalhador deverão estar articulados com os objectivos da sua unidade orgânica (SIADAP 1) e com os objectivos operacionais definidos ao dirigente (SIADAP 2) efectuando assim o contributo da sua função para o objectivo estratégico e missão do organismo.

O parâmetro competências visa a avaliação dos conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função, de entre as competências definidas nos anexos à Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, motivo pelo qual foi considerada a utilização dessa lista de competências na realização deste projecto, procurando a integração das ferramentas de gestão de recursos humanos nos seus diferentes processos.

A definição do perfil de competências, permitirá por um lado, associar o objectivo estratégico e o objectivo operacional para o qual contribui com as competências que deverão ser avaliadas aos trabalhadores que exercem a função de atendimento ao público.

Assim, a definição do perfil possibilitará o encadeamento dos três subsistemas da avaliação de desempenho associada às competências essenciais para esses trabalhadores e efectuando a diferença para um desempenho relevante quer pelos resultados obtidos e quer pela avaliação das competências definidas como diferenciadoras.

No âmbito da implementação deste projecto a avaliação de desempenho e as etapas do processo de avaliação assumem um papel importante quando conjugado com os outros processos de gestão de recursos humanos, com especial incidência na gestão de carreiras e desenvolvimento de competências e nos instrumentos concebidos para a avaliação do potencial dos trabalhadores, nomeadamente, por a avaliação do desempenho individual procurar a identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas, o diagnóstico das necessidades de formação e a identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria.

No quadro n.º 4 encontram-se descritas as etapas, os intervenientes e a calendarização definida na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro para o processo de avaliação, e que utilizaremos para implementação do projecto.

Quadro n.º 4 - Etapas do processo de SIADAP

<b>Etapa</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Data</b>
Contratualização dos parâmetros de avaliação	Avaliador e avaliado	Ultima semana de Fevereiro e primeira semana de Março
Monitorização e revisão dos objectivos	Avaliador e avaliado	Início do mês de Julho (meio do ciclo de avaliação)
Avaliação	Avaliador	Três primeiras semanas de Janeiro
Auto-avaliação	Avaliado	Três primeiras semanas de Janeiro
Harmonização e validação das propostas de avaliação	Avaliador e avaliado	Ultima semana de Fevereiro e primeira semana de Março

#### **6.4 – Calendarização de prioridades**

Considerando a utilização do perfil de competências das funções que efectuem atendimento ao público nos diversos processos de gestão de recursos humanos mencionados anteriormente, através da aplicação dos instrumentos criados para o efeito, interessa definir quem vai estar envolvido e como iremos operacionalizar a sua implementação.

O projecto será da responsabilidade do Departamento de Gestão de Recursos Humanos através das duas divisões que o compõem a Divisão de Recursos Humanos e Divisão de Formação e Valorização Profissional, e estarão envolvidos, a tempo inteiro neste projecto, quatro técnicos superiores e pontualmente, em alguns dos processos, todos os técnicos afecto à área do recrutamento e selecção e à formação e desenvolvimento de competências.

Este projecto, pela sua envolvência e importância necessita do apoio e colaboração da unidade orgânica do Município que intervêm na gestão estratégica do Município (Departamento de Gestão Organizacional), de modo a efectuarmos a ligação da definição de objectivos nos seus três subsistemas.

Para além dos intervenientes no processo e porque não será possível a aplicação imediata de todos os instrumentos, importa definir prioridades de intervenção de acordo com a realidade actual, nomeadamente no que concerne à suspensão dos processos de recrutamento

e selecção na administração pública. Assim, apresentamos um quadro com as áreas, intervenientes e calendarização de prioridades e intervenção.

Quadro n.º 5 – Etapas de implementação do Projecto

Processo de Gestão de Recursos Humanos	Instrumento de intervenção	Prioridade de intervenção	Intervenientes	Calendarização
Recrutamento e Selecção	Adaptação dos métodos de selecção ao perfil da função	5ª	Técnicos da DRH <sup>5</sup> (5) e membros dos júris dos concursos	Na preparação do concurso para esta função
Gestão de carreiras e desenvolvimento de competências	Avaliação inicial dos colaboradores que efectuam atendimento ao público	1ª	Técnicos da DRH (2), DFVP <sup>6</sup> (2) e Chefia Directa	Fevereiro 2011
	Formação (plano de desenvolvimento)	2ª	Técnicos da DRH (2) e DFVP (2)	Início do mês de Março
	Avaliação contínua do potencial dos trabalhadores que efectuam atendimento ao público	4ª	Técnicos da DRH (2) e DFVP (2) e Chefia Directa	Julho de 2011 e Janeiro de 2012
Avaliação de desempenho	Definição dos objectivos do trabalhador com ligação aos objectivos estratégicos	3ª	Chefia Directa com apoio dos Técnicos da DRH (5) e da DGO <sup>7</sup> (1)	Ultima semana de Fevereiro e primeira semana de Março
	Incorporação das competências da função no processo de avaliação	3ª	Chefia Directa com apoio dos Técnicos da DRH e da DFVP	Ultima semana de Fevereiro e primeira semana de Março

<sup>5</sup> Divisão de Recursos Humanos (DRH)

<sup>6</sup> Divisão de Formação e Valorização Profissional (DFVP)

<sup>7</sup> Departamento de Gestão Organizacional (DGO)

Um factor essencial para a implementação e sucesso do projecto passa pelo reconhecimento das suas vantagens por parte dos intervenientes (chefias e trabalhadores das duas unidades orgânicas). Para que tal suceda é necessário o envolvimento dos mesmos e tal só acontecerá se lhes for explicado qual o objectivo e vantagens do mesmo.

Para conseguirmos o envolvimento dos intervenientes será efectuada uma apresentação descritiva do projecto, acompanhada de informação escrita, junto dos dirigentes das duas unidades orgânicas e de três trabalhadores por unidade orgânica, que sejam reconhecidos pelos seus colegas para poderem servir de veículo de transmissão da informação.

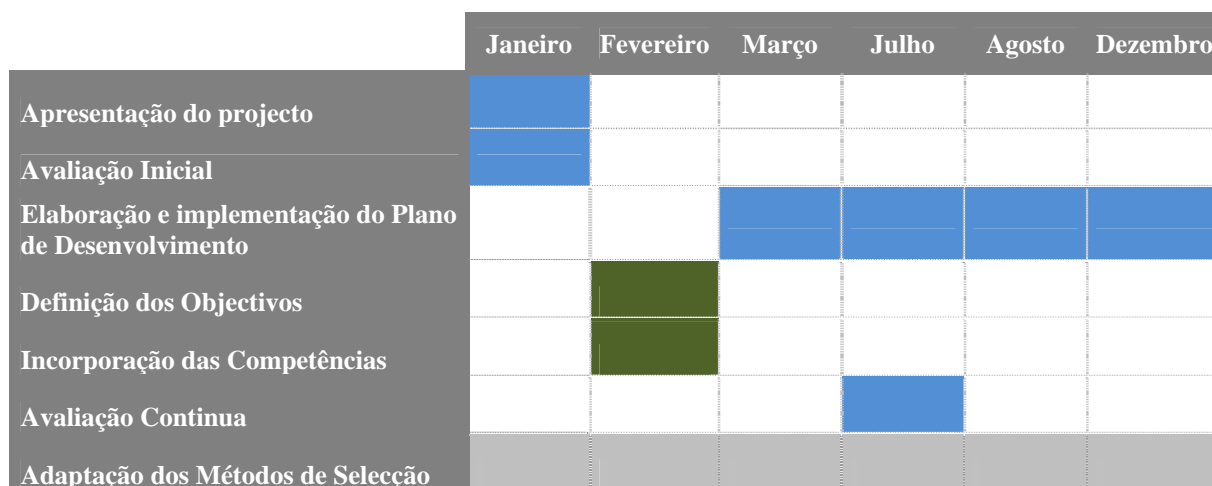


Figura n.º 4 – Cronograma de implementação do Projecto

O projecto será apresentado às chefias e trabalhadores das duas unidades orgânicas na segunda semana de Janeiro, permitindo assim o agendamento da avaliação inicial para o final do mês de Janeiro coincidindo com a fase de avaliação e auto-avaliação dos trabalhadores no âmbito da avaliação de desempenho. Os resultados obtidos dessa avaliação serão vertidos no plano de desenvolvimento do trabalhador cujas acções terão início no mês de Março.

Durante o mês de Fevereiro será efectuada em conjunto com o DGO e as chefias das unidades orgânicas a definição dos objectivos com ligação aos objectivos estratégicos.

No início do mês de Julho, e coincidente com a monitorização e revisão dos objectivos da avaliação de desempenho será efectuada a avaliação contínua de potencial, procurando perceber as alterações que possam ter ocorrido e em caso disso efectuar reajustamentos ao plano de desenvolvimento. Esta avaliação voltará a acontecer na fase de avaliação do ciclo anual de avaliação de desempenho, ou seja, em Janeiro de 2012.

A adaptação dos métodos de selecção será o processo com prioridade mais baixa, resultado da suspensão de recrutamento para a administração pública, o que permitirá que a



adaptação dos métodos de selecção seja efectuada, num momento a definir posteriormente durante o ano de 2011.



## **7 – CONCLUSÕES**

A inserção de profissionais qualificados e com elevado potencial, ou o desenvolvimento do potencial dos trabalhadores que actualmente trabalham no município, assume particular importância à medida que o Município cresce, ou assume novas funções ou competências, revelando-se fundamental seleccionar profissionais de elevado potencial, saber desenvolvê-los e retê-los na organização.

A definição dos perfis de competências assume um papel essencial na adaptação das competências individuais às competências estratégicas da organização, permitindo assim uma melhor capacidade de adaptação e de resposta às alterações da envolvente externa às quais os Municípios têm constantemente de se adaptar.

Estas mudanças têm tido repercussões também na área dos recursos humanos, mais concretamente com toda a mudança legislativa que enquadra a área dos recursos humanos, ao nível do recrutamento e selecção, gestão de carreiras e avaliação de desempenho.

O atendimento ao público representa no Município uma função essencial, nomeadamente quando falamos de áreas que representam atribuições fundamentais e estratégicas das autarquias como é o caso da área do urbanismo e da gestão social (habitação).

A definição do perfil de competências permitirá elencar quais as competências essenciais para o desempenho da função e também estabelecer, das competências escolhidas, quais as diferenciadoras de um bom desempenho. O perfil será a base para a criação de instrumentos a utilizar no processo de recrutamento e selecção, na avaliação do potencial dos trabalhadores que actualmente se encontram a exercer estas funções e na adequação da avaliação de desempenho através do alinhamento dos objectivos definidos e das competências a serem avaliadas.

A elaboração e aplicação destes instrumentos será justamente um apoio para seleccionar as pessoas que apresentam o perfil indicado para a função, bem como proceder à avaliação das competências dos trabalhadores, que actualmente desempenham estas funções, permitindo detectar qual o nível em que se encontram e o seu potencial de desenvolvimento, possibilitando colmatar as dificuldades existentes e atingirem um bom desempenho.

Pretende-se com este projecto adequar e ajustar as práticas de recursos humanos aos desafios constantes que o Município de Oeiras enfrenta, procurando tornar-se uma organização mais estratégica cujo objectivo fulcral é o cumprimento da sua missão “Exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de

sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”, assumindo-se o Município de Oeiras como uma referência no panorama nacional.

## **8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bryson, J. M.; Ackerman, F. and Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, July/August, 702-717.

Green, P. C. (1999). Building Robust Competencies: Linking Human Resources Systems to Organizational Strategies. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hondeghem, A. and Vandermeulen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 4, 342-353.

Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: its origins and impact on public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 4, 306-318.

Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 4, 354-368.

Lindgren, R.; Henfridsson, O. and Schultze, U. (2004). Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study. *MIS Quarterly*, 28, 3, 435-472.

Noordegraaf, M. (2000). Professional sense-makers: managerial competencies amidst ambiguity. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 4, 319-332.

Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.

Shippmann, J., Ash, R., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L., Kehoe, J., and Prien, E. (2000). The practice of competency modelling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.

Vala, J.; A Análise de Conteúdo in A. S. Silva; J. Madureira. Metodologia das Ciências Sociais. Porto: Edições Afrontamento.

Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.

Tompkins, J. (2002). Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management*, 31, 1, 95-110.

Worrall, L. Collinge, C., Bill, T. (1998). Managing strategy in local government. *The International Journal of Public Sector Management*, 11, 6, 472.

DGAP (2006), Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública, <http://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/AvaliacaoCompetenciasAP.pdf>

Município de Oeiras (2010), Grandes Opções do Plano, <http://www.cm-oeiras.pt/municipio/DocEcoFinEst/GraOpcPla/Documents/GOP2010/GOP2010.htm>

Município de Oeiras (2010), Balanço Social 2009, [http://portal//Documentos/DGRH/BALAN%C3%87O%20SOCIAL/Balanco\\_social\\_2009.PDF](http://portal//Documentos/DGRH/BALAN%C3%87O%20SOCIAL/Balanco_social_2009.PDF)

Legislação:

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro;

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Fevereiro;

Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro;

Portaria n.º 83-A/2009, de 23 de Janeiro.

## **ANEXOS**

Anexo n.º 1	Caracterização social dos entrevistados
Anexo n.º 2	Lista de competências
Anexo n.º 3	Guião de entrevista
Anexo n.º 4	Matriz de análise das entrevistas
Anexo n.º 5	Instrumentos de apoio à implementação do projecto





**ANEXO N.º 1**

**CARACTERIZAÇÃO SOCIAL DOS ENTREVISTADOS**



Caracterização Social dos Entrevistados

Entrevistados	Idade	Habilitações literárias	Função	Tempo da unidade orgânica
<b>Entrevistado 1</b>	35	Licenciatura em gestão e Administração Pública	Dirigente intermédio	3 anos
<b>Entrevistado 2</b>	40	Mestrado em Sociologia	Dirigente intermédio	3 anos
<b>Entrevistado 3</b>	51	Licenciatura em serviço Social	Dirigente intermédio	14 anos
<b>Entrevistado 4</b>	38	Licenciatura em Direito	Dirigente intermédio	3 anos
<b>Entrevistado 5</b>	42	Licenciatura em Serviço Social	Técnico Superior	14 anos
<b>Entrevistado 6</b>	35	Licenciatura em Sociologia	Técnico Superior	7 anos
<b>Entrevistado 7</b>	51	Licenciatura em Psicologia	Técnico Superior	7 anos
<b>Entrevistado 8</b>	31	12º ano	Assistente Técnico	3 anos
<b>Entrevistado 9</b>	56	9º ano	Assistente Técnico	3 anos
<b>Entrevistado 10</b>	45	11º ano	Assistente Técnico	3 anos



**ANEXO N.º 2**

**LISTA DE COMPETÊNCIAS**



Lista de competências

<i>Técnicos Superiores Competências</i>	<i>Assistentes Técnicos Competências</i>	<i>Spencer and Spencer Competências</i>
<p><b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas e que lhe são solicitadas.</p>	<p><b>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas.</p>	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Preocupação em desenvolver o trabalho com qualidade ou ultrapassar o padrão de excelência. O padrão pode ser determinado pelo desempenho passado, por um objectivo quantificável, pelo desempenho de outros, pelo estabelecimento de objectivos individuais desafiantes, ou mesmo pelo que ninguém ainda conseguiu alcançar.</p>
<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para integrar no exercício da sua actividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.</p>	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para exercer a sua actividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade.</p>	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE:</b> Capacidade para ajudar e servir os outros, para ir de encontro às suas necessidades.</p>
<p><b>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO:</b> Capacidade para programar, organizar e controlar a sua actividade e projectos variados, definindo objectivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p>	<p><b>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO:</b> Capacidade para organizar a sua actividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.</p>	
<p><b>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO:</b> Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p>	<p><b>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO:</b> Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p>	<p><b>PENSAMENTO ANALÍTICO:</b> Capacidade de interpretação de diferentes situações, analisando as implicações que as mesmas poderão causar.</p>

Técnicos Superiores Competências	Assistentes Técnicos Competências	<i>Spencer and Spencer</i> Competências
<p><b>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA:</b> Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p><b>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA:</b> Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e actualização técnica.</p> <p><b>INICIATIVA E AUTONOMIA:</b> Capacidade de actuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.</p> <p><b>INOVAÇÃO E QUALIDADE:</b> Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço.</p>	<p><b>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA:</b> Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e actividades.</p> <p><b>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA:</b> Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e actualização técnica.</p> <p><b>INICIATIVA E AUTONOMIA:</b> Capacidade de actuar de modo proactivo e autónomo no seu dia-a-dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.</p> <p><b>INOVAÇÃO E QUALIDADE:</b> Capacidade para executar actividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado.</p>	<p><b>CONHECIMENTOS TÉCNICOS/PROFISSIONAIS/GESTÃO:</b> Inclui o conjunto de conhecimentos relacionados com as funções (Técnicos/profissionais ou de gestão) e a motivação para empregar, disseminar conhecimentos pelos outros.</p> <p><b>FLEXIBILIDADE:</b> Capacidade de adaptação e de trabalho em diferentes situações, com diferentes pessoas ou grupos.</p> <p><b>INICIATIVA:</b> Capacidade de fazer mais do que o exigido ou expectável no trabalho e que ninguém pediu tendo em vista a melhoria dos resultados, evitar problemas, e procurar ou criar novas oportunidades.</p>



<i>Técnicos Superiores Competências</i>	<i>Assistentes Técnicos Competências</i>	<i>Spencer and Spencer Competências</i>
<p><b>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de optimização e redução de custos de funcionamento.</p>	<p><b>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p>	
<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.</p>	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e actividades de forma diligente e disponível.</p>	<p><b>COMPROMISSO ORGANIZACIONAL:</b> Capacidade do indivíduo para alinhar o seu comportamento com as necessidades, prioridades, e objectivos da organização, agir em consonância com os objectivos organizacionais ou necessidades organizacionais.</p>
<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p>	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p>	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para ouvir, compreender os pensamentos, acções, preocupações dos outros. Implica querer perceber os outros.</p>

<i>Técnicos Superiores Competências</i>	<i>Assistentes Técnicos Competências</i>	<i>Spencer and Spencer Competências</i>
<p><b>COMUNICAÇÃO:</b> Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p>	<p><b>COMUNICAÇÃO:</b> Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</p>	
<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação activa.</p>	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma activa.</p>	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade de trabalhar em cooperação com os outros, fazer parte de uma equipa.</p>
<p><b>COORDENAÇÃO:</b> Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projectos e à concretização dos objectivos.</p>	<p><b>COORDENAÇÃO:</b> Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objectivos comuns.</p>	
<p><b>NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO:</b> Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.</p>		<p><b>IMPACTO E INFLUÊNCIA:</b> Capacidade de persuasão, influenciar ou impressionar os outros</p>

<i>Técnicos Superiores Competências</i>	<i>Assistentes Técnicos Competências</i>	<i>Spencer and Spencer Competências</i>
<p><b>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL:</b> Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.</p> <p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p>	<p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p>	<p><b>COMPROMISSO ORGANIZACIONAL:</b> Habilidade e vontade de alinhar o seu comportamento com as necessidades, prioridades e objectivos da organização.</p>



**ANEXO N.º 3**  
**GUIÃO DE ENTREVISTA**



## GUIÃO DE ENTREVISTA I

1. Descreva o que considera um bom serviço? Quais os pontos essenciais devem ser considerados num bom serviço?
2. O que diferencia um bom serviço de um bom serviço público? O que considera ser um bom serviço público no âmbito da sua unidade orgânica?
3. Para cumprir esse serviço o que considera ser um bom perfil? Quais os comportamentos que o trabalhador deverá evidenciar?
4. Dos comportamentos indicados quais poderão ser diferenciadores de um desempenho superior? Porquê?
5. Mencione quais os trabalhadores da sua divisão que considera evidenciarem esses comportamentos?
6. O que distingue o desempenho destes trabalhadores do desempenho dos outros trabalhadores?
7. Como considera que os trabalhadores, que no seu entender têm um desempenho médio poderão atingir um padrão de desempenho superior?
8. Das competências referenciadas no SIADAP de 2ª geração e aqui representadas, escolha as 5/6 competências que considera mais importantes para funções que efectuem atendimento ao público.
9. Refira, que competências estratégicas considera essenciais para os serviços públicos que efectuem atendimento ao público? Como é que estas competências se interligam com o Plano Estratégico Municipal?
10. Das competências indicadas anuncie quais as que considera que o seu serviço possui?
11. Como efectua a avaliação do serviço prestado aos cidadãos?

## GUIÃO DE ENTREVISTA II

1. Descreva o que considera ser um bom serviço privado de atendimento ao público?  
O que considera importante para o classificar como um bom serviço?
2. O que distingue um serviço público de um serviço privado?  
O que diferencia um bom serviço público do que definiu anteriormente?  
O que considera ser um bom serviço público no âmbito da sua unidade orgânica?
3. Que conhecimento tem do Plano Estratégico Municipal? Do PEM o que se interliga com o atendimento ao público?  
Refira, que competências estratégicas considera essenciais para os serviços públicos que efectuam atendimento ao público?
4. O que pensa que os cidadãos acham dos serviços públicos? O que julga que o cidadão gostaria de ter e pessoalmente como efectua a avaliação do serviço prestado aos cidadãos?
5. Para cumprir esse serviço o que considera ser um bom perfil? Quais os comportamentos que o trabalhador deverá evidenciar?
6. Quando pretende recrutar pessoas o que procura nas pessoas?
7. O que é um bom desempenho? O que a faz levar a dizer que é um bom trabalhador?  
Pense nos trabalhadores da sua divisão que apresentam melhor desempenho. Porque é que considera que esses trabalhadores evidenciam um bom desempenho?
8. O que distingue o desempenho destes trabalhadores do desempenho dos outros trabalhadores?
9. Dos comportamentos indicados quais poderão ser diferenciadores de um desempenho superior? Porquê?
10. Como é que considera que os trabalhadores que apresentam um desempenho inferior poderão atingir um desempenho médio? E os que têm um desempenho médio como poderão atingir um padrão de desempenho superior?
11. Das competências referenciadas no SIADAP de 2ª geração e aqui representadas, escolha as 5/6 competências que considera mais importantes para as funções que efectuam atendimento ao público.



12. Das competências indicadas anuncie quais as que considera que as pessoas do seu serviço possuem?



**ANEXO N.º 4**  
**MATRIZ DE ANÁLISE**



## MATRIZ DE ANÁLISE

### Categorias

#### Percepção do serviço de atendimento ao público

Bom serviço privado de atendimento ao público

*“Para considerar um bom serviço tenho em atenção a imagem institucional que identifica o local, a sinalética, o tempo de espera para ser atendida, a mensagem de boas vindas, a atitude e simpatia da pessoa que faz o atendimento e a prontidão para a resolução do problema” (E2)*

*“Para considerar um bom serviço tenho em consideração o espaço físico em que é efectuado o atendimento, a cortesia e disponibilidade demonstrada no atendimento, a clareza da informação prestada e o prazo de resposta à solicitação.” (E7)*

Bom serviço na unidade orgânica

*“Na minha unidade orgânica um bom serviço de atendimento significa compreender a questão que está a ser colocada, procurando extrair a informação necessária para responder ou reencaminhar as pessoas, procurando esclarecê-las e explicar o que envolve a situação” (E3)*

*“Ir ao encontro das expectativas dos utentes do serviço, resolvendo de imediato, quando possível, a situação.” (E4)*

Opinião dos cidadãos sobre serviço atendimento prestado

*“No geral as pessoas pensam que o serviço é mau que existe falta de eficiência no atendimento e no serviço, tem associada a ideia que o serviço público é desorganizado” (E6)*

*“Tem a percepção que os cidadãos consideram que o serviço público está a melhorar embora exista um longo caminho a percorrer” (E3)*

<p><b>Diferença entre serviço público e serviço privado</b></p>	<p>Distinção entre serviço público e serviço privado</p>	<p><i>“Uma das principais diferenças incide na afabilidade e disponibilidade demonstrada para o atendimento que é superior no caso do serviço privado” (E3)</i></p> <p><i>“Considero que as principais diferenças recaem na sinalética de identificação do espaço, nos horários de atendimento que são mais reduzidos no público, no tempo de espera para ser atendido e no prazo de resposta às solicitações...” (E8)</i></p> <p><i>“Nos serviços públicos os trabalhadores detêm melhor conhecimento da organização e mais experiência nas funções...” (E2)</i></p> <p><i>“... Falta no serviço público enfoque nas necessidades dos cidadãos.” (E6)</i></p>
<p><b>Objectivos e competências estratégicas; Comportamentos Diferenciadores</b></p>	<p>Conhecimento do objectivo estratégico Competências estratégicas Comportamentos diferenciadores de desempenho superior Diferenças entre mau desempenho e médio desempenho Diferenças entre médio desempenho e bom desempenho</p>	<p><i>“Não tenho conhecimento do Plano Estratégico Municipal no que diz respeito, nem do objectivo estratégico relacionado com o atendimento ao público.” (E5)</i></p> <p><i>“O objectivo estratégico relacionado com o atendimento visa no caso da nossa unidade orgânica a proximidade ao cidadão através dos postos de atendimento descentralizados...” (E7)</i></p> <p><i>“Julgo que o que contribui para um desempenho superior é a capacidade de auto-motivação, de profissionalmente se auto realizar.” (E5)</i></p> <p><i>“Os comportamentos diferenciadores de um desempenho superior na minha opinião são o interesse demonstrado pelas funções e pela resolução dos problemas que surgem, a pro-actividade na procura de informação para se manter actualizada e o espírito de entreaajuda com os colegas.” (E8)</i></p> <p><i>“Penso que eles poderão atingir um desempenho médio se forem envolvidos no serviço, perceberem qual o seu contributo e que esse contributo é fundamental para o bom desempenho</i></p>

		<p>do serviço.” (E6)</p> <p>“O que poderá fazer a diferença para alterar o desempenho é conhecermos as capacidades da pessoa e aproveitarmos essas capacidades e colocá-lo a fazer o que gosta, valorizando a sua função e o seu contributo.” (E3)</p> <p>“Julgo que o desempenho superior só se atinge através da vontade de melhorar, da própria auto-motivação para as funções reforçada por feedback positivo sobre o seu desempenho” (E10)</p> <p>“Esse patamar atinge-se através de formação para evoluir nas suas competências.” (E2)</p>
<p><b>Factores influenciadores do desempenho</b></p>	<p>Bom perfil para atendimento ao público</p> <p>Comportamentos a evidenciar indicadores de um bom desempenho</p>	<p>“Um bom perfil deverá evidenciar gosto pelo atendimento ao público, uma boa capacidade de comunicação, conhecimento e domínio das matérias técnicas relativas à área de atendimento onde se insere, demonstrar iniciativa para a resolução da situação e uma postura adequada” (E10)</p> <p>“Deverá ser pontual, calmo e com disponibilidade para ouvir os outros. Na transmissão da informação ser assertivo, adaptando a linguagem ao interlocutor, mas tendo em atenção a informação disponibilizada pois representam o município....” (E8)</p> <p>“Para mim os comportamentos que indiciam um bom desempenho são o envolvimento nas tarefas, ou seja, gostar do que faz, munir-se da informação necessária ao desempenho/fundamentação da função....” (E7)</p> <p>“...Procurar manter-se actualizado nos conhecimentos específicos, ser objectivos na análise da situação e saber reconhecer até onde vai o seu poder de intervenção.” (E5)</p>

**Competências para  
atendimento ao público**

Competências mais importantes para atendimento ao público  
Competências que as pessoas da unidade orgânica possuem  
Competências a desenvolver

*“Comunicação, Relacionamento interpessoal, Responsabilidade e compromisso com o serviço, otimização de recursos, Iniciativa e autonomia e Conhecimentos especializados e experiência” (E2)*

*“Comunicação, Relacionamento interpessoal, Conhecimentos especializados, Trabalho em equipa, Responsabilidade e compromisso com o serviço, Tolerância à pressão e contrariedades” (E8)*

*“Considera que a sua unidade orgânica (DAAA) possui as competências Conhecimentos especializados e experiência e Otimização de recursos e que tem de melhorar a Comunicação e a capacidade de adaptação e melhoria contínua” (E10)*

*“Na minha unidade orgânica (DAAA) terão de ser melhoradas as competências de Relacionamento interpessoal e a Responsabilidade e compromisso com o serviço, pois ainda se faz muita diferenciação consoante a pessoa que estamos a atender e responsabilizam outras unidades orgânicas pela não resolução dos problemas o que dá uma péssima imagem.” (E8)*

*“A percepção é que os colaboradores detêm Conhecimentos especializados sobre o assunto, contudo a forma como transmitem a informação tem de ser melhorada (comunicação).” (E1)*



## **ANEXO N.º 5**

### **INSTRUMENTOS DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO**



Anexo n.º 5 - Instrumento n.º 1

Entrevista de Avaliação de Competências  
Função de Atendimento ao Público



NOME	
Competência	Definição
1. Conhecimentos Especializados e Experiência	Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções
Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada;	
Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas;	
Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas;	
Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.	
Quais são as tendências actuais na sua actividade?	
<b>Evidências / sumário</b>	
Como identifica as oportunidades de melhoria no seu trabalho?	
<b>Evidências / sumário</b>	
O que faz para se desenvolver?	
<b>Evidências / sumário</b>	
O que faz para garantir o rigor e qualidade do seu trabalho? Que instrumentos utiliza?	
<b>Evidências / sumário</b>	

**Classificação**

Entrevista de Avaliação de Competências  
Função de Atendimento ao Público



<b>NOME</b>		
<b>Competência</b>	<b>Definição</b>	✓
<b>2. Comunicação</b>	Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.	
	Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão;	
	Adapta o discurso e linguagem aos diversos tipos de interlocutores;	
	Demonstra assertividade na exposição das suas ideias, captando a atenção dos outros;	
	Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.	
<b>Evidências / sumário</b>		

**Classificação**

Entrevista de Avaliação de Competências  
Função de Atendimento ao Público



NOME	
Competência	Definição
3. Relacionamento Interpessoal	Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.
Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço;	
Trabalha com pessoas com diferentes características;	
Resolve com correcção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros;	
Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais;	
Para si, o que significa ser flexível, perante um munícipe ou um colega? Dê-me um exemplo em que tenha tido que se adaptar a uma determinada situação com um Munícipe ou um colega.	
<b>Evidências / sumário</b>	
Conte uma situação em que tenha tido de gerir um conflito com um munícipe/cliente e promover o consenso.	
<b>Evidências / sumário</b>	
Com que tipo de pessoas gosta de trabalhar?	
<b>Evidências / sumário</b>	
Dos locais/serviços onde já trabalhou qual o que foi mais gratificante em termos profissionais e porquê?	
<b>Evidências / sumário</b>	

**Classificação**

Entrevista de Avaliação de Competências  
Função de Atendimento ao Público



NOME	
Competência	Definição
4. Responsabilidade e Compromisso com o Serviço	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.
Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objectivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas;	
Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais;	
É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões;	
Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço;	
Tendo em conta o papel que desempenha na cadeia de valor da sua unidade orgânica, quais são as suas 3 principais prioridades?	
<b>Evidências / sumário</b>	
O que faz para garantir que atinge os objectivos a que se propõe?	
<b>Evidências / sumário</b>	
Descreva uma situação em que não tenha cumprido os prazos	
<b>Evidências / sumário</b>	
O que significa para si exercer as funções de acordo com o dever de informação e de zelo	
<b>Evidências / sumário</b>	

**Classificação**

Entrevista de Avaliação de Competências  
Função de Atendimento ao Público



NOME	
Competência	Definição <span style="float: right;">✓</span>
5. Tolerância à pressão e contrariedades	Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional
Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão;	
Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional;	
Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais;	
Aceita as críticas e contrariedades;	
Descreva uma situação de tensão que tenha vivido no âmbito da relação com um Cliente. Como a resolveu?	
<b>Evidências / sumário</b>	
Descreva uma situação crítica / de crise que tenha vivido na sua actividade. O que a provocou? Como a geriu? O que a poderia ter evitado? O que poderia ter feito melhor?	
<b>Evidências / sumário</b>	
Como coordena a sua vida profissional com a vida pessoal?	
<b>Evidências / sumário</b>	
Conte-me uma situação em que tenha cometido erros ou falhas no seu trabalho. Como reagiu à situação e o que fez?	
<b>Evidências / sumário</b>	

**Classificação**

Entrevista de Avaliação de Competências  
Função de Atendimento ao Público



NOME	
Competência	Definição
6. Orientação para o Serviço Público e para o Município	Capacidade para integrar no exercício da sua actividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.
Compreende as necessidades dos seus interlocutores e implementa medidas para superar as suas expectativas, revelando sentido de Serviço;	
Posiciona-se e actua como um parceiro de confiança com os seus interlocutores;	
Apresenta soluções alternativas e actua com sentido de urgência na resposta às necessidades e expectativas dos seus interlocutores;	
Comunica de forma clara e coerente com todos os seus interlocutores externos, projectando credibilidade e confiança;	
Trabalha ou já trabalhou com Municípes? Quais são / eram as suas principais necessidades? Como as identificava?	
<b>Evidências / sumário</b>	
Conte-me uma situação em que tenha excedido as expectativas de um Município ou correspondido de forma particularmente eficaz às suas necessidades. Quais foram os seus factores críticos de sucesso?	
<b>Evidências / sumário</b>	
Descreva agora uma situação em que não tenha conseguido corresponder	
<b>Evidências / sumário</b>	
Descreva uma situação de tensão que tenha vivido no âmbito da relação com um Município. Como a resolveu?	
<b>Evidências / sumário</b>	

**Classificação**



Anexo n.º 5 - Instrumento n.º 2

Avaliação Inicial/Continua de Potencial de Desenvolvimento  
Ficha para Dirigente



<b>NOME DO TRABALHADOR</b>	
----------------------------	--

Competência	Definição
1. Conhecimentos Especializados e Experiência	Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções

	Não corresponde ao comportamento	Corresponde ao comportamento	Supera o comportamento
Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada;			
Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas;			
Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas;			
Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.			

Evidências da competência/Pontos a melhorar

## Perfil de Competências da Função Atendimento ao Público no Município de Oeiras

Competência	Definição
2. Comunicação	Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.

	Não corresponde ao comportamento	Corresponde ao comportamento	Supera o comportamento
Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão;			
Adapta o discurso e linguagem aos diversos tipos de interlocutores;			
Demonstra assertividade na exposição das suas ideias, captando a atenção dos outros;			
Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.			

Evidências da competência/Pontos a melhorar

Competência	Definição
3. Relacionamento Interpessoal	Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.

	Não corresponde ao comportamento	Corresponde ao comportamento	Supera o comportamento
Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço;			
Trabalha com pessoas com diferentes características;			
Resolve com correcção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros;			
Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos sócio-profissionais;			

Evidências da competência/Pontos a melhorar

## Perfil de Competências da Função Atendimento ao Público no Município de Oeiras

Competência	Definição
<b>4. Responsabilidade e Compromisso com o Serviço</b>	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.

	Não corresponde ao comportamento	Corresponde ao comportamento	Supera o comportamento
Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objectivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas;			
Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais;			
É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões;			
Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço;			

Evidências da competência/Pontos a melhorar

Competência	Definição
<b>5. Tolerância à pressão e contrariedades</b>	Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional

	Não corresponde ao comportamento	Corresponde ao comportamento	Supera o comportamento
Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão;			
Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional;			
Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais;			
Aceita as críticas e contrariedades;			

Evidências da competência/Pontos a melhorar

Perfil de Competências da Função Atendimento ao Público no Município de Oeiras

Competência	Definição
<b>6. Orientação para o Serviço Público e para o Município</b>	Capacidade para integrar no exercício da sua actividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.

	Não corresponde ao comportamento	Corresponde ao comportamento	Supera o comportamento
Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus actos			
Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade			
Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações			
No desempenho das suas actividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade			

Evidências da competência/Pontos a melhorar

Anexo n.º 5 – Instrumento n.º 3



RELATÓRIO

<b>Nome:</b>	
<b>Data:</b>	<b>Função:</b>

1. Parecer e fundamentação do Parecer

Instrumento de Avaliação	Classificação
Entrevista de Avaliação Competências	
Avaliação do Potencial Desempenho	

2. Dados de identificação

Nome:

Categoria:

3. Formação Académica e Complementar

#### 4. Últimas experiências profissionais

Unidade orgânica:

Função:

Período de tempo

Actividades exercidas

Unidade orgânica:

Função:

Período de tempo

Actividades exercidas

#### 5. Percorso profissional e aspectos motivacionais

Motivação para a função:

Quadro de motivação do colaborador para a função e expectativas quanto à progressão de carreira.

Comentários críticos sobre o percurso profissional:

Análise crítica do percurso profissional do Candidato, com base na Entrevista de Avaliação Competências

Expectativa de Mobilidade:

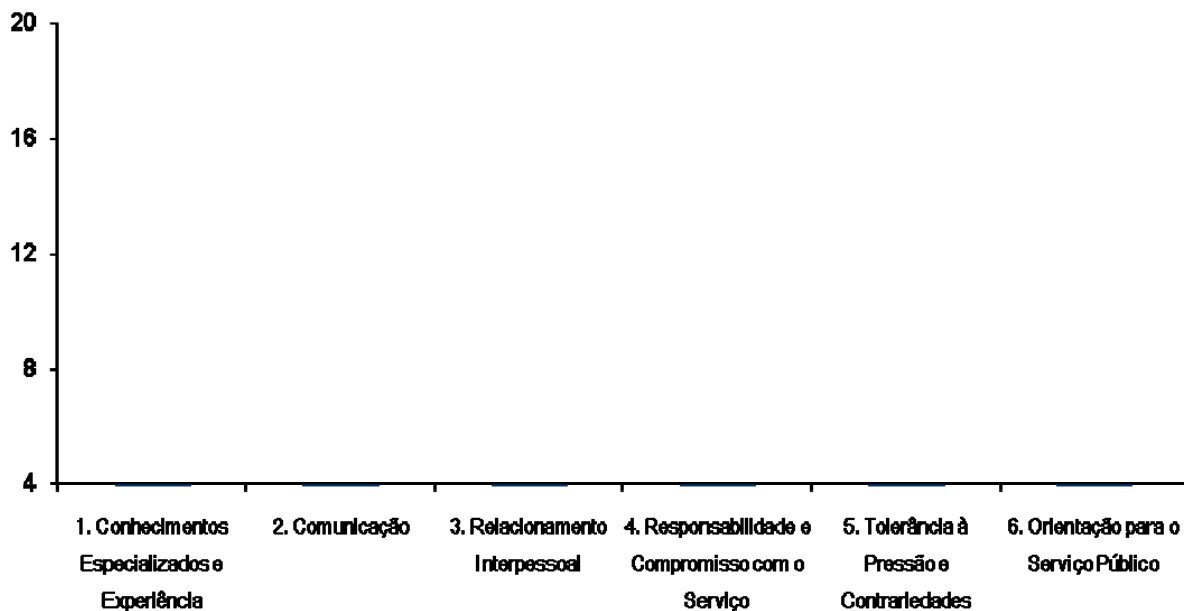
Função pretendida:

Análise de perspectivas de mobilidade:

Análise crítica da possibilidade de mobilidade do Candidato (Função pretendida vs Função adequada ao seu perfil)

## 6. Resultados da avaliação de competências

### 6.1 Perfil de Competências



### 6.2 Avaliação por Competência

#### Conhecimentos Específicos e Experiência

Evidências da competência/Pontos a melhorar

#### Comunicação

Evidências da competência/Pontos a melhorar

**Relacionamento Interpessoal**

**Evidências da competência/Pontos a melhorar**

--

**Responsabilidade e Compromisso com o Serviço**

**Evidências da competência/Pontos a melhorar**

--

**Tolerância à Pressão e Contrariedades**

**Evidências da competência/Pontos a melhorar**

--

**Orientação para o Serviço Público**

**Evidências da competência/Pontos a melhorar**

--



**7. Plano de Desenvolvimento**

<b>Competência/ Comportamento a desenvolver</b>	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo de conclusão</b>
---	-------------	--------------------	---------------------------


**8. Observações**