

• U

C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

"A conveniência da gestão de competências no Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra"

Mestrado em Mestrado em Administração Pública da FDUC

Relatório de Estágio

Sob a orientação da Doutora Sara Moreno Pires

Sónia Cristina Pereira Moreira dos Santos

2013/2014

Resumo

Hoje em dia, as organizações estão inseridas num contexto de instabilidades e de mudanças imprevistas na política e na economia. Ainda que estejam sujeitas a constantes constrangimentos orçamentais, é-lhes exigido que se superem face a uma concorrência globalizada. Assim, estes fatores levam à necessidade de, não só estas se munirem com recursos humanos adequados às imposições como, elas próprias, serem suficientemente flexíveis e se reajustem às condicionantes impostas pelo mercado. Entre outras vantagens, a gestão por competências é potenciadora de uma gestão mais estratégica, que assenta em aspetos essenciais ao desempenho, tornando mais eficaz a gestão de recursos humanos. A escolha deste tema enquadra-se num processo de mudança do modelo organizacional iniciado na Universidade de Coimbra e na adoção de práticas gestionárias baseadas em competências. O objetivo do estudo consiste em analisar a conveniência da gestão por competências no Serviço de Gestão de Recursos Humanos, da UC. Também se tenta aferir do conhecimento partilhado da noção de competências no SGRH. O presente Relatório apresenta um estudo de caso construtivista no âmbito de uma metodologia de investigação-ação e conclui da conveniência da adoção de práticas gestionárias baseadas em competências pelo SGRH.

Lista de Abreviaturas

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

CRP – Constituição da República Portuguesa

CPA – Código de Procedimento Administrativo

CSC – Centro de Serviços Comuns

DCPADRH - Divisão de Gestão de Contratos e Processamento de Abonos e Descontos de Recursos Humanos.

DPDRH - Divisão de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

LOE – Lei do Orçamento de Estado

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SGRH – Serviço de Gestão de Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho

UA – Unidade de Atendimento

UC – Universidade de Coimbra

Índice

Resumo

Lista de Abreviaturas

1. Introdução
2. Contextualização teórica
 - 2.1. Mudança Organizacional
 - 2.2. A noção de Competências
 - 2.3. Gestão por competências
 - 2.4. Modelo integrado de gestão por competências
 - 2.4.1. Elaboração da Matriz de Competências
 - 2.4.2. Recrutamento e Seleção por competências
 - 2.4.3. Formação e desenvolvimento na gestão por competências
 - 2.4.4. Avaliação de desempenho por competências
 - 2.4.5. Remuneração por competência
 - 2.5. Vantagens e desafios da Gestão por competências
 - 2.5.1. Ao nível da organização
 - 2.5.2. Ao nível individual
3. Conveniência da Investigação
 - 3.1. Enquadramento legal
 - 3.1.1. Planeamento da atividade e Gestão de recursos humanos
 - 3.1.2. Recrutamento e Seleção
 - 3.1.3. Formação e Desenvolvimento
 - 3.1.4. Avaliação do Desempenho
 - 3.1.5. Recompensas por desempenho
 - 3.2. Enquadramento Institucional da UC
4. Abordagem Metodológica
 - 4.1. Opções metodológicas
 - 4.2. Estudo de caso
 - 4.3. Um estudo de caso construtivista no âmbito da investigação-ação
 - 4.4. Métodos utilizados
 - 4.4.1. A observação participativa
 - 4.4.2. Pesquisa bibliográfica e documental
5. O caso de estudo
 - 5.1. Caracterização do Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Administração da Universidade de Coimbra

5.2. Discussão dos resultados

5.2.1. Será a Gestão por competências adequada à gestão do SGRH?

5.2.2. Há um entendimento partilhado da noção de competências no SGRH?

6. Conclusões

6.1. Resumo das conclusões do Estudo de Caso

6.2. Limitações

6.3. Sugestões de melhoria

Bibliografia

Anexos

1. Introdução

As organizações enfrentam transformações de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica e humana. Estas transformações causam impacto em todas as partes da organização, que sente, por isso, necessidade de se renovar e revitalizar, a fim de sobreviver e se desenvolver num mundo em constante evolução.

Estes fatores levam à procura de, não só estas se munirem com recursos humanos adequados às imposições como, elas próprias, serem suficientemente flexíveis para se reajustar às condicionantes impostas pelos mercados. Neste sentido, o meio envolvente tem efeitos diretos ao nível das práticas de gestão de recursos humanos. Uma dessas práticas, a que nos interessa para esta investigação, é a que se reflete na tendência em gerir os recursos humanos com base em competências.

A gestão por competências, entre outras vantagens, é potenciadora de uma gestão mais estratégica, que se foca nos aspetos essenciais ao desempenho e torna mais eficaz a gestão de recursos humanos. O contexto descrito tem implicações nas competências mais valorizadas pelas organizações públicas, que preferem perfis mais flexíveis e qualificados. Neste sentido, elas precisam de perfis profissionais mais transversais, flexíveis e adaptáveis. Pelo que fica exposto, o presente relatório tem como tema a conveniência da gestão por competências e como objeto de estudo o Serviço de Gestão de Recursos Humanos, da Administração, da Universidade de Coimbra.

A escolha do tema enquadra-se num processo de mudança do modelo organizacional iniciado na Universidade de Coimbra e na perceção das vantagens em adotar práticas gestionárias baseadas em competências. O objetivo do estudo consiste, desta forma, em analisar a conveniência da gestão por competências no SGRH¹. A investigadora foi conduzida, através das opções da Direção deste Serviço, e no âmbito do seu estágio curricular do Mestrado em Administração Pública da Faculdade de Direito de Coimbra, para as áreas de Formação e Desenvolvimento e de Avaliação do Desempenho. Como uma das suas funções principais iniciais, foi levada a potenciar um reconhecimento partilhado, entre os colaboradores do SGRH, da noção de competências.

Justificado o tema e o objeto de estudo, impõe-se colocar as principais questões a que este relatório pretendeu dar resposta:

¹ O estudo teve início em Fevereiro de 2013, no âmbito de uma bolsa de estágio curricular, aquando da frequência da investigadora no 2.º ciclo de estudos de Administração Pública, da U. C.. Em Outubro do mesmo ano, iniciou a sua colaboração num grupo de projeto multidisciplinar constituído por colaboradores do SGRH, da Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua e do Gabinete de Apoio Técnico, dirigido pelo Senhor Administrador da Universidade de Coimbra e pela Senhora Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, que visou a construção de um modelo integrado de gestão por competências, desenvolvendo, de momento, a sua implementação. Em Abril de 2014, foi celebrado um contrato de Bolsa de Gestão de Ciência e Tecnologia, no âmbito do projeto "Implementação de um modelo integrado de gestão por competências, entre a investigadora e a Universidade de Coimbra.

1. Será a Gestão por competências conveniente à gestão do SGRH?
2. Há um entendimento partilhado da noção de competências no SGRH?

Tendo em conta estas questões do Relatório, será dada ao tema uma abordagem de análise qualitativa, defendendo-se mais à frente a validade externa, interna e fiabilidade desta opção.

No primeiro capítulo será apresentada a revisão da literatura, referenciando e citando autores considerados pioneiros e especialistas no âmbito da gestão por competências. Serão fornecidos conceitos e noções consideradas indispensáveis ao bom entendimento da matéria analisada e será descrito o modelo integrado de gestão por competências, explicando a influência das competências em cada um dos subsistemas de gestão de recursos humanos (Seleção e Recrutamento; Formação e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho; e, Remuneração). Por último, será apresentada uma breve reflexão crítica, apontando vantagens e desvantagens da adoção de um sistema integrado de gestão por competências.

No segundo capítulo, é enquadrada a revisão legislativa de âmbito Português. Pretende-se, através da análise dos diplomas, fazer o enquadramento legal do modelo integrado de gestão de recursos humanos previsto para organizações do setor público. Posteriormente são descritos, cronologicamente, os projetos que a Universidade de Coimbra levou a cabo no âmbito da gestão por competências. Ao descreverem-se os diferentes projetos realizados pela Instituição, de que o SGRH é organicamente integrante, pretende-se demonstrar a opção clara da Instituição em adotar práticas de gestão por competências. Os dois subcapítulos fundamentam a conveniência desta investigação.

No terceiro capítulo será feita a abordagem metodológica da investigação vertida no presente Relatório. Uma vez que a escolha da metodologia se deve fazer em função da natureza do problema a estudar, considerou-se pertinente seguir uma metodologia de investigação qualitativa. Mais precisamente, será apresentado um estudo de caso construtivista no âmbito da investigação-ação. Neste sentido, são utilizadas as técnicas da pesquisa bibliográfica e documental e a observação participativa

No quarto capítulo, reservado ao Caso de Estudo, é feita a caracterização do SGRH e são apresentados e discutidos os resultados obtidos, procurando dar respostas às questões de investigação apresentadas.

No quinto capítulo, é feito um resumo das conclusões, são apresentadas as limitações da investigação e são sugeridas propostas de melhoria.

2. Contextualização teórica

“Nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje, os gerentes e as organizações procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamar-lhe “competência”

Durand (1998)

2.1. Mudança Organizacional

Wood Jr. (1995, p. 190) define mudança organizacional, como: *“Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”*. Esta pode operar-se a várias dimensões e velocidades, dependendo da situação e circunstâncias que envolvem a organização. No entanto, é principalmente a percepção de urgência e viabilidade de mudança de quem a gere que marca a necessidade. As razões que norteiam a mudança organizacional prendem-se com a competitividade, com o cumprimento de novos normativos, com a introdução de novas tecnologias e com as diferentes preferências de consumidores e parceiros. Neste sentido, defende Chiavenato (1999) que a única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, ou seja, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Mas previne Ansoff (*apud* ANSOFF e MC DONNELL, 1993) que a resistência à mudança será proporcional ao grau de descontinuidade da cultura e/ou da estrutura de poder, introduzida pela mudança. Os indivíduos vão, assim, resistir na proporção dos níveis de ameaça e desconforto introduzidos pelo incremento crescente de mudança. Kotter (1997) reforça esta relação ao defender que a resistência diminui muito quando a organização consegue partilhar, de forma inteligível, com seus trabalhadores, os objetivos da mesma, ou seja, os indivíduos conseguem perceber a importância da nova visão. Caso contrário, não farão sacrifícios, ainda que estejam insatisfeitos com o *status quo*. Será necessário que consigam prever os benefícios potenciais da mudança como atraentes ou acreditem, de facto, que a transformação é possível.

Toda a mudança organizacional, para ser eficaz e alcançar os objetivos, tem que avaliar a organização informal e procurar trabalhá-la a favor da própria mudança. Assim, é conveniente clarificar a diferença entre objetivos e objeto de mudança organizacional: se os objetivos de mudança estão nos serviços prestados, o objeto deve ser a organização informal, com relevância para os funcionários. Este é, sem dúvida, um dos maiores desafios e um dos grandes motivos de insucesso das mudanças nas organizações. Impera, por isso, que as organizações não sigam uma mera mudança adaptativa, mas

sim uma mudança paradigmática que compreenda o fenómeno da mudança social (Carvalho e Leitão, 2001).

Quando falamos de Administração Pública uma mudança paradigmática, integrada e sistémica é vital, não só porque os desafios são inúmeros, como pela exigência constante da sociedade. Espera-se do trabalhador que seja eficaz, célere e eficiente, capaz de resolver problemas e não dificultar a vida aos utentes. É neste sentido que se considera prioritário na mudança da organização, ou de qualquer uma das suas partes, o reforço da capacidade de gestão e o estado de satisfação e motivação dos trabalhadores. Mudar situações de trabalho pressupõe, como fica visto, uma atuação simultânea sobre aspetos estruturais e comportamentais. Assim, não bastam medidas traduzidas em decisões, é necessário o desenvolvimento de novas práticas que influenciem comportamentos, ou seja, processos de maturação.

2.2. A noção de Competências

As competências no trabalho e nas organizações tornaram-se uma importante área de estudo, nomeadamente em comportamento organizacional. A noção de competências tem vindo a ser proposta, desde as últimas décadas do século XX, por diversos autores, que a formulam tendo por base diferentes abordagens. As várias interpretações não levam a uma uniformidade conceitual, mas apontam para uma certa unanimidade em relação ao facto de a gestão por competências ser um aspeto importante para a obtenção de vantagem competitiva no atual cenário em que as organizações estão inseridas. É um norteador da gestão de pessoas e de mudança organizacional.

Em 1973, McClelland publicou *“Testing for competence rather than intelligence”*, dando início ao debate sobre as competências. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa, casualmente relacionada com um desempenho superior, na realização de uma tarefa ou numa determinada situação.

Na década de 1980, Richard Boyatzis (1982) analisou os estudos realizados sobre as competências e identificou um conjunto de características e traços que, na sua opinião, definem um desempenho superior. A partir daí, vários autores trouxeram valiosos contributos e a noção de competências passou a ser elaborada, pela maioria, como o conjunto das capacidades humanas que proporcionam um alto desempenho, tendo como base a inteligência e a personalidade do indivíduo (Fleury e Fleury, 2001).

Nos anos 1990, autores como Hipólito e Silva (1998) articulam que para os americanos (McClelland, 1972; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993), principais precursores do tema, as competências se relacionam com as qualificações que, no seu conjunto,

possibilitam um desempenho superior no trabalho, interessando às organizações definir um quadro de qualificações desejáveis. Defende-se que estas, quando bem planeadas e sistematizadas, se vão reverter em resultados internos.

Já Le Boterf (1999) aborda a noção de competência como o resultado de qualificações aplicadas ao ambiente de trabalho e afirma que cada ação competente é produto de uma combinação de recursos. É no saber mobilizar e aplicar esses recursos que está a competência. Com Zarifian (2001), após da publicação da obra: *Objetivo Competência*, a noção de competência converge para a articulação baseada em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite perceber o mundo: é a dimensão do *saber*. Por sua vez, a habilidade associa-se ao *saber-fazer*, ou seja, à capacidade de aplicar e dar uso produtivo ao conhecimento adquirido, transformando-o numa ação com vista a um objetivo específico. A dimensão das atitudes, a do *querer-saber-fazer*, prende-se aos aspetos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. As três dimensões de competência estão interligadas e são independentes. Assim, o autor associa a noção de competências ao desenvolvimento de capacidades. Estas podem ser mobilizadas em situações pouco previsíveis, em incidentes. Para Zarifian (2001), incidente é o que é imprevisto, ou seja, novos usos e processos que fazem parte da vida normal de uma organização. Como se pode ver, a base da abordagem de competência é o conceito dinâmico de habilidades, competências e atitudes necessárias ao sucesso da organização. Tratando a noção de competência como preditor de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) entendem, de uma forma ampla, que se trata do resultado da articulação entre competência individual (*conhecimentos, habilidades e atitudes* mobilizadas nas tarefas desempenhadas), características pessoais (*idade, grau de instrução, motivação, estratégias de aprendizagem, etc.*) e da motivação recebida da organização (*material e psicossocial*). King, Fowler e Zeithaml (2002) corroboram ao considerarem que as competências podem estar vinculadas tanto aos conhecimentos e às habilidades dos funcionários quanto aos sistemas físicos e gerenciais das organizações. Nos últimos anos, aponta Brandão (2009), surgiu uma vertente integradora que tem procurado definir a competência a partir de conceções provenientes de outras correntes. Neste sentido, competência passa a ser compreendida como um conjunto de *conhecimentos, habilidades e atitudes* necessárias à realização de uma função mas, também, como comportamentos adotados no trabalho e realizações dele decorrente. Pelo que fica dito, percebe-se que a noção de competência tem assumido significados variados (Cfr. Tabela 1, em Anexos). A revisão da literatura mostra a complexidade teórica (Cfr. Tabela 2, em Anexos) da noção de competências.

2.3. Gestão por competências

Zarifian (1999) diz haver três principais mudanças no mundo do trabalho que justificam a emergência de um modelo de competências na gestão das organizações:

1. O *incidente*. A noção de *incidente* associada àquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, que perturba o “normal” decorrer das coisas, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar a sua autorregulação. Ou seja, as pessoas precisam de saber mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho, de forma constante;
2. A *comunicação*. Comunicar implica compreender, significa comprometer-se com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a gestão da organização; e,
3. Os *serviços*. A noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno à organização mostra-se central e tem que ser transversal a todas as atividades.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.11) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, que envolve os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”. Essencial é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a gestão por competências visa reduzir a diferença entre as competências desejadas à realização da estratégia organizacional e aquelas já disponíveis na organização. Essa mensuração é viabilizada pela avaliação de desempenho, no entanto, aponta-se, para que o desempenho de cada trabalhador seja medido de forma acertada é imprescindível que seja feita a matriz de competências. Esta, por sua vez, servirá de base para a organização planejar, prover, desenvolver e avaliar as competências disponíveis e identificar quais as competências que a organização necessita. Pelo que fica exposto, percebe-se que gerir por competências faz parte de um processo contínuo, que tem como primeiro passo a formulação da estratégia da organização, com vista a definir qual a sua missão, a sua visão de futuro e seus objetivos (Brandão e Bahry, 2005). No entanto, convém chamar a atenção para o facto de a definição de competência se consubstanciar distintamente ao nível dos variados subsistemas de gestão de recursos humanos (Cfr. Tabela 3, em Anexos), sendo que a clara definição destas, por parte da organização, permite uma gestão mais integrada e coerente dos recursos humanos.

2.4. Modelo integrado de gestão por competências

A gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Como ficou dito em cima, faz de um processo contínuo que tem como referência a estratégia da organização, direcionando o *Recrutamento e Seleção*, a *Formação*, a *Avaliação de Desempenho* e a *Remuneração* para atrair e desenvolver as competências desejadas para alcançar os seus objetivos. Ou seja, há a necessidade que os processos de Recursos Humanos estejam alinhados entre si e com a estratégia organizacional. É isto que defende Gramigna (2007) ao registrar que o principal objetivo do modelo integrado de gestão por competências é a integração dos processos de Recursos Humanos. Considera o referido autor ser esta a condição básica à obtenção de resultados que se esperam positivos. Segundo Tilles (1997), este processo, além de promover o envolvimento de todos os intervenientes, gera um impacto positivo cumulativo sobre o desempenho da organização. Deste modo, passa-se a caracterizar as várias fases e técnicas na construção do modelo de gestão de pessoas com base em competências:

2.4.1. Elaboração da Matriz de Competências

Segundo Carbone (2005, p.50 *apud* COSTA, 2008), o processo de elaboração da matriz de competências pode ser realizado através da análise de documentos relativos ao planeamento estratégico da organização que contenham a sua visão, missão, valores, dentre outros conceitos. Também Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p.224 *apud* COSTA, 2008) consideram que, no processo de identificação de competências desejadas para a organização, a pesquisa documental é importante, visto que possibilita ao investigador compreender a estratégia da organização e as suas características fundamentais como estrutura organizacional. Ainda segundo Costa (2008), podem ser utilizados, no processo de elaboração da matriz, métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas, chamadas entrevistas de visão), *workshops* com a participação de dirigentes e especialistas, a avaliação de desempenho dos colaboradores, a autoavaliação e entrevistas qualitativas ou quantitativas com os próprios colaboradores. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 129) referem que “fontes adicionais de informações sobre competências podem ser utilizadas”, a saber:

- a) Lista de competências que, fruto do trabalho de compilação de um investigador, apresente uma série de competências que são comuns a diversas funções e

categorias profissionais e possibilitam a formulação de listas mais específicas, mas que, no entanto, não se aplicam a casos individuais;

- b) Experiências de outras organizações, o que exige que a organização analise e construa uma lista sintonizada com suas peculiaridades e estratégias e,
- c) Análise dos principais procedimentos, já que através da revisão dos processos relacionados à estratégia organizacional, a organização pode identificar novas competências.

Parry (*apud* WOOD JR. & PICARELLI FILHO et al., 2004) apresenta oito princípios para desenvolver e aperfeiçoar listas de competências:

- 1) Focalizar competências genéricas;
- 2) Agrupar semelhanças;
- 3) Identificar necessidades futuras;
- 4) Manter as competências mutuamente exclusivas;
- 5) Evitar o óbvio;
- 6) Ter em consideração que a competência deve ser mensurável e observável;
- 7) Definir níveis de excelência; e,
- 8) Evitar traços de personalidade.

A fim de ter uma base de dados completa sobre competências, Wood Jr. & Picarelli Filho et al. (2004, p. 130) consideram que, após identificá-las, é importante *“explicar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que suportam cada uma das competências”*, visando, deste modo, minimizar a subjetividade do processo. Também Fernandes (2006) considera que a organização deve definir os níveis de complexidade para cada competência determinada, sendo que para cada nível se devem especificar as atribuições e responsabilidades (*output*) e os requisitos de acesso (*input*).

2.4.2 Recrutamento e Seleção por competências

As ações de Recrutamento e Seleção de pessoal são responsáveis por prover as necessidades de recursos humanos para a organização e, por isso, podemos dizer que o maior objetivo da área de Recrutamento e Seleção é encontrar as pessoas certas, *“que se adequem à organização e que tenha todas as qualidades necessárias exigidas”* (Dropa et al, 2008 p. 1). O processo de seleção por competências contribui, assim, para esse objetivo. Segundo Rocha (2006, *apud* DROPA et al, 2008 p. 3) a seleção por competências foca-se em encontrar e manter *“pessoas capazes de desempenhar determinada atividade com eficácia, em qualquer situação”* dentro da organização. Já Matos (2006, *apud* DROPA et al, 2008 p. 1) aponta que a seleção por competências

apresenta a grande vantagem de *“ser mais objetiva, oferecer maior garantia de contratação de sucesso e maior adequação do profissional à empresa”*. Rabaglio (2001) confirma essa vantagem e acrescenta que a seleção por competência proporciona mais foco para a escolha de um candidato, maior consistência na identificação de comportamentos, maior facilidade na avaliação de desempenho futuro, além de estabelecer um processo sistemático que diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos. Destaca-se, no entanto, que para que a seleção por competência possa proporcionar todas as vantagens apresentadas *supra* será sempre necessário que o profissional da área de Recursos Humanos tenha em mãos o perfil da pessoa a ser selecionada de acordo com as necessidades do posto. Só assim poderá saber que competências se torna necessário identificar nos candidatos. Acrescenta Dutra (2000 apud COSTA, 2008 p. 19) que é importante a organização dispor de uma lista de competências que tenha dificuldade em adquirir, já que *“quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser, no momento da seleção.”*

Por sua vez, o perfil definido para o recrutamento e seleção deve ser constituído pelos perfis profissional (experiência profissional e qualificações académicas) e comportamental que se pretendem para o desempenho do posto em causa, e deve ser definido através das competências a ser demonstradas pela pessoa selecionada (Dutra, 2008). Partindo-se do princípio que as competências já estão pré-definidas, o profissional de recrutamento tem condições de construir ferramentas para investigar a ausência ou presença das competências pretendidas nos candidatos. Para tal, Rabaglio (2001) refere dois métodos que podem ser utilizados: a *entrevista de competências* e as *dinâmicas de grupo*. Rabaglio (2001) aponta ainda a utilização da técnica CAR (*Contexto, Ação e Resultado*) como apoio a este processo. Por outras palavras, ao analisar a experiência profissional do candidato é necessário conhecer em que contexto este estava inserido, qual o comportamento que adotou para resolver determinados problemas e quais foram os resultados que conseguiu obter (Cfr. Tabela 4, em Anexos). Desta forma, é possível avaliar se o candidato apresenta a competência investigada a fim de agregar valor para o próprio e para a organização, através dos resultados obtidos. No entanto, a autora alerta para que as competências identificadas durante o processo de seleção sejam pontuadas e que *“não existe uma maneira convencional para pontuar atributos e competências. Cada pessoa pode escolher a melhor forma para indicar o nível de competências encontradas no candidato e pode escolher seu uso”* Rabaglio, (2001, p. 23).

2.4.3 Formação e desenvolvimento na gestão por competências

Para Costa (2008, p. 19), “Na área de Formação e Desenvolvimento, no contexto de gestão por competências, as práticas seguem formas conhecidas. Porém, a principal diferença é que estão baseadas nas competências necessárias à organização. As atividades de formação definem e organizam as ações de recrutamento, no sentido de consolidar as necessidades de desenvolvimento das competências identificadas pela organização, bem como definir as prioridades e planejar sua execução.” As ações de formação e desenvolvimento podem ser divididas em dois grupos de natureza diferente:

- *Ações de desenvolvimento formais*, realizadas de forma estruturada, com conteúdos programáticos selecionados, apoio de material didático, onde estão incluídos cursos e palestras, por exemplo; e,
- *Ações de desenvolvimento não formais*, desenvolvidas em situações do próprio posto de trabalho ou a ele relacionadas, sempre considerando a pessoa a ser desenvolvida. Neste tipo de formação incluir-se-iam visitas técnicas, realização de trabalhos sociais e coordenação de outros projetos.

De forma a tornar o processo de formação por competências mais objetivo, Dutra (2008) propõe uma relação entre a formação e os resultados obtidos pelo indivíduo na avaliação, a fim de medir sua eficácia e eficiência. Segundo Costa (2008), essa avaliação deve ser feita para detetar tanto a satisfação do indivíduo que participou na ação, como o impacto que a formação teve no trabalho a diferentes níveis: individual, de equipa e organizacional. Freitas (2005 apud COSTA, 2008) acrescenta que é importante verificar se as competências foram realmente aplicadas ao posto de trabalho, gerando resultados positivos tanto para o indivíduo como para a organização.

2.4.4 Avaliação de desempenho por competências

Alguns autores consideram as avaliações de desempenho tradicionais subjetivas e desestruturadas (Gramigna, 2007; Benetti et al, 2007; Kobayashi et al, 2006). Subjetivas porque se pode ser tendencioso a avaliar algum aspeto que foge do estabelecido, havendo o risco de ambiguidades por falta de informação. E, por outro lado, desestruturadas, porque o desempenho esperado e o conseguido pelos avaliados podem estar desalinhados com o que a organização realmente precisa. Nesse sentido, Dutra (2001, apud BENETTI et al, 2007) afirma que a avaliação de desempenho por competências permite confrontar as competências organizacionais e individuais de modo a avaliar se são compatíveis ou não. Ou seja, a avaliação de desempenho por

competências visa verificar o *gap* entre as competências definidas como desejadas para determinada área de trabalho e em que nível de proficiência o avaliado se encontra. Assim, estamos perante uma relação entre as competências que o avaliado possui e o perfil desejado. Também Gramigna (2007 p. 33) diz que “*é por meio da avaliação de performances individuais que o gestor verifica a evolução ou involução no desempenho das suas equipas (...)*”. Aponta Costa (2008, p. 20): “*(...) para avaliar o desempenho no trabalho, as competências serão descritas sob a forma de comportamentos observáveis (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho.*” Ou seja, para realizar a avaliação de desempenho, as competências devem ser identificadas através de comportamentos observáveis e demonstrados no trabalho. Também Gramigna (2007, p.33): “*A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no quotidiano do trabalho*”. Resumindo, o instrumento de avaliação de desempenho deve conter as competências do perfil respetivo sob a forma de comportamentos observáveis, ou seja, quais são os referenciais esperados dentro de um nível de complexidade de proficiência, de maneira a que o avaliador possa atribuir um valor para cada item. Esta metodologia traz mais objetividade, clareza e transparência ao processo e, conseqüentemente, mais confiabilidade da parte dos avaliados.

Aponta-se como imprescindível para que o processo de avaliação de desempenho por competência dê resultado efetivo: o *feedback*. É com o *feedback* que o avaliador informa o resultado da avaliação ao avaliado para que, juntos, possam verificar quais as ações que devem levadas a cabo para eliminar os *gaps* de competência eventualmente identificados. No entanto, o que se percebe é que muitas organizações não realizam o *feedback* da avaliação, muitas vezes por motivos culturais (Gramigna, 2002 apud BENETTI et al, 2007), por isso, antes de implementar o *feedback* é necessário criar a cultura para o fazer dentro da organização.

Conclui-se que os resultados da avaliação de desempenho por competências podem ser as entradas para as demais práticas de Recursos Humanos. Para a *Formação e Desenvolvimento*, uma vez que identifica quais os *gaps* de competências a necessitarem de ser desenvolvidos. Para a *Remuneração*, pois de acordo com o resultado alcançado pelo indivíduo, este pode receber da organização algum tipo de recompensa, de acordo com a política adotada. E, também, para a *Seleção e Recrutamento*, já que possibilita identificar quando é necessário procurar fora da organização as competências que suprem o *gap* existente. Assim: “*a avaliação do desempenho no trabalho, portanto, serve ao propósito de identificar, de um lado, os picos de competências (superações do desempenho esperado), e de outro, eventuais gaps (ou lacunas) de competências dos*

profissionais da organização, gerando informações para a gestão dos diversos subsistemas de gestão de pessoa.” (Carbone et al 2005, p.72 apud COSTA, 2008, p. 25)

2.4.5 Remuneração por competência

Tendo em conta que os indivíduos e a organização estão comprometidos num processo de troca: por um lado, os indivíduos contribuem para que a organização atinja os resultados desejados e, por outro, como contrapartida dessa contribuição, a organização oferece recompensas e incentivos sob a forma de remuneração, a remuneração é um ponto estratégico (Amaral et al, 2005). Esta pode contribuir decisivamente para os resultados das organizações, proporcionando uma vantagem competitiva no processo de remuneração por competências (Amaral et al, 2005). Aponta-se para a fragilidade dos sistemas de remuneração baseado em categorias e carreiras, tal como ele existe hoje, destacando como desvantagens deste sistema: a reduzida flexibilidade, a dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais, a inviabilidade de descentralização das decisões salariais, o alto custo de manutenção do sistema de administração salarial e o reconhecimento do tempo de trabalho e não da contribuição do colaborador para efeitos remuneratórios. Como alternativa, sugere Hipólito (2000) um sistema de remuneração baseado em competências, pois este contempla a proposta de complexidade do trabalho como diferenciador salarial. Segundo o autor Hipólito (2000, p. 63), a orientação para diferenciações salariais com base na complexidade do trabalho é *“semelhante à lógica que orienta a avaliação de categorias e carreiras, tendo como diferença fundamental o fato de não terem como elemento principal de avaliação o foco em funções, mas sim no tipo de trabalho executado”*. Já para Dutra (2008, p. 102), a remuneração por competência deve constituir uma metodologia norteada pela visão atenta de que ainda que seja ocupando o mesmo posto, as pessoas contribuem para a organização com formas e pesos diferentes e, por isso, é necessário identificar o valor de cada posto para os resultados da organização e *“os desempenhos diferenciados de cada colaborador em função do seu conjunto de competências”*. E continua sugerindo que *“os cargos devem se recompensados em função da sua importância estratégica no alcance dos resultados esperados”*. Autores como Hipólito (2002), Amaral et al. (2005) e Cardoso (2006) apresentam oito vantagens do sistema de remuneração por competência:

- 1) Alinhamento das competências individuais às organizacionais;
- 2) Alinhamento entre os diversos processos de recursos humanos;
- 3) Clareza relativamente aos níveis de funções existentes na organização;
- 4) Clareza no que é espectável dos colaboradores;

- 5) Respeito pelas particularidades, alinhadas com a cultura e valores da organização,
- 6) Avaliação do valor agregado pelos colaboradores;
- 7) Aumento da capacidade de organização em reter competências consideradas estratégicas; e,
- 8) Descentralização da gestão salarial, sem que se perca a coerência da gestão de salários no seu todo.

Acrescenta-se ao que fica dito, relativamente ao modelo de gestão integrado por competências, que a sua implementação implica novas práticas de seleção e recrutamento, um novo tipo de compromisso no que concerne à mobilidade interna, insistência na responsabilização dos assalariados, na avaliação e no sistema de remunerações diferenciado.

2.5 Vantagens e desafios da Gestão por competências

2.5.1. Ao nível da organização

Como já foi defendido, o contexto emerge como um dos fatores condicionadores do êxito ou do fracasso organizacional. Às organizações exige-se cada vez mais flexibilidade, rapidez de ação e adaptação à mudança. Entende-se que a gestão por competência poderá disponibilizar os instrumentos necessários aos indivíduos para essas exigências, num contexto instável e imprevisível por natureza (McLagan, 1997; Gomes, 2008; OCDE, 2010). Para isso, o modelo integrado de gestão por competências permite que se efetue uma gestão integrada e coerente dos processos de Recursos Humanos de uma organização, é transversal a todos os seus subsistemas: Recrutamento e Seleção; Formação e Desenvolvimento; Avaliação de desempenho; e, Remuneração por competências. Defende-se que uma gestão que tenha por base as competências cria um entendimento partilhado e direciona os desempenhos para resultados específicos a alcançar (McLagan, 1997; Ceitil, 2010; OCDE, 2010), torna previsíveis os desempenhos e facilita a comparação entre o perfil de competências exigido para uma função e a adequação por parte do indivíduo. Apresenta-se como uma gestão ainda mais estratégica, dada a proximidade que impõe entre a gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional, considerada no seu todo (McLagan, 1997). Além das vantagens (Cfr. Tabela 5, em Anexos), podem existir alguns desafios que as organizações terão que ultrapassar, correndo o risco de estes se tornarem fatores de

resistência mudança, como ficou explicado anteriormente. As organizações centradas nas funções e não tanto no indivíduo e no seu desempenho terão maior dificuldade de adaptação a uma gestão deste género. Lembra-se que uma gestão que tenha por base as competências exige um esforço constante de atualização, pois as competências vão exigir sempre uma mudança que acompanhe e promova a estratégia organizacional (Cfr. Tabela 6, em Anexos). Neste sentido, autores como Bitencourt (2009) e Gomes (2008) apresentam alguns erros comuns na implementação de uma gestão por competências, a saber:

- A complexidade e diversidade de definições de competência é um grande obstáculo. A adoção do conceito como um atributo estático é ainda muito frequente, em detrimento da adoção de uma perspectiva construtivista e sistémica do conceito;
- Existe uma tendência generalizada para identificar competências que são necessárias no momento, sem uma devida reflexão prospetiva e sustentável;
- Os atributos da competência não são, em muitos casos, desenhados com qualidade, havendo propensão para indicadores quantitativos, em detrimento daqueles que destacam a avaliação da qualidade;
- A natureza genérica das competências não reflete a especificidade e diversidade inerente a cada organização;
- Diversas organizações carecem de estratégia integrada, que articule todos os subsistemas de recursos humanos e seja coerente com a sua visão estratégica;
- Existe falta de compreensão entre as competências e o trabalho realizado, o que potencia a motivação dos colaboradores;
- A visão das competências é limitada a um estímulo imediato, numa perspectiva manipulativa e pouco construtiva; e,
- Por último, mas de grande importância, destaca-se a tendência para se avaliarem padrões pessoais e não o desempenho efetivo, o que enviesa os resultados esperados e desvirtua os objetivos centrais de uma gestão de competências.

2.5.2. Ao nível individual

Aponta-se como aspeto positivo a valorização do trabalho, que assume um carácter mais intelectualizado, menos prescritivo, exigindo a mobilização de competências que envolvem domínios cognitivos mais complexos e que vão além da dimensão técnica, demandando novas exigências de qualificação do trabalhador (Marques, 2010; Nunes, 2008). Destacam-se, também, a valorização dos saberes em ação, da inteligência prática

dos colaboradores (Zarifian, 2010), independentemente de títulos ou diplomas. Deste modo, também o colaborador se torna mais polivalente e qualificado, o que permite lidar com diferentes processos e equipamentos e assumir diferentes funções (Vieira e Luz, 2003). Destaca-se, ainda, a possibilidade de construir competências a partir do trabalho em equipa, fomentando a comunicação, participação e autonomia a nível do planeamento, execução e controle dos processos (Rocha, 2006; Zarifian, 2010). (Cfr. Tabela 7, em Anexos)

Por outro lado, também traz consigo alguns aspetos negativos, tais como uma procura inesgotável de superação, um alto índice de *stress* e ansiedade que decorrem do medo de perder o posto de trabalho, da intensificação e expansão da jornada de trabalho, de responsabilidades crescentes no trabalho sem a contrapartida do aumento do salário ou da estabilidade no emprego e de ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas (Zarifian 2001). (Cfr. Tabela 8, em Anexos)

3. Conveniência da Investigação

3.1 Enquadramento legal

A gestão de recursos humanos na Administração Pública não pode ser dissociada do enquadramento jurídico. O princípio da legalidade impõe à Administração Pública o dever de obediência à lei e ao direito. Implica, este princípio, que a lei seja o fundamento e o limite de toda a atividade administrativa, pelo que a mesma só pode agir nos termos e com os limites que a lei consagra. A lei é, deste modo, fundamento da atividade administrativa e o interesse público o seu fim. Resulta isto da conjugação do n.º 2, do artigo 266.º da Constituição da República Portuguesa² com o artigo 3.º do Código de Procedimento Administrativo³.

Posto isto, e particularizando o nosso objeto de estudo, dispõe o artigo 65.º, da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro, que estabelece o regime jurídico das instituições de ensino superior, que as “*As instituições de ensino superior públicas adotam, nos termos da lei, o modelo de organização institucional e de gestão que considerem mais adequado à concretização da sua missão, bem como à especificidade do contexto em que se inserem.*” (artigo 11.º, da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro⁴ e artigo 76.º, da Constituição da República Portuguesa⁵)

Segue-se a revisão dos principais diplomas legais que regem os diferentes subsistemas de Recursos Humanos na lei portuguesa, destacando as normas que preveem e regulam o sistema integrado por competências:

²Os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei e devem atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa fé.” – Artigo 266.º, n.º 2, da CRP

³n.º 1 – “Os órgãos da Administração Pública devem atuar em obediência à lei e ao direito, dentro dos limites dos poderes que lhes estejam atribuídos e em conformidade com os fins para que os mesmos poderes lhes foram conferidos; n.º 2 - Os atos administrativos praticados em estado de necessidade, com preterição das regras estabelecidas neste Código, são válidos, desde que os seus resultados não pudessem ter sido alcançados de outro modo, mas os lesados terão o direito de ser indemnizados nos termos gerais da responsabilidade da Administração.” - Artigo 3.º, do CPA

⁴ n.º 1 - As instituições de ensino superior públicas gozam de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado, com a diferenciação adequada à sua natureza.

n.º 2 - A autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira das universidades encontra-se reconhecida pelo n.º 2 do artigo 76.º da Constituição. (...)” – Artigo 11.º, do RJIES

⁵n.º 1 - O regime de acesso à Universidade e às demais instituições do ensino superior garante a igualdade de oportunidades e a democratização do sistema de ensino, devendo ter em conta as necessidades em quadros qualificados e a elevação do nível educativo, cultural e científico do país.

n.º 2 - As universidades gozam, nos termos da lei, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira, sem prejuízo de adequada avaliação da qualidade do ensino. – Artigo 76.º, da CRP

3.1.1. Planeamento da atividade e Gestão de recursos humanos

A *Lei Geral do Trabalhador em Funções Públicas*, no n.º1, do seu artigo 28.º, prevê que o planeamento de atividades de natureza permanente ou temporária, para cada exercício orçamental, deve ter em consideração *“a missão, as atribuições, a estratégia, os objetivos fixados, as competências das unidades orgânicas e os recursos financeiros disponíveis.”* O planeamento deve incluir o mapa de pessoal (n.º 2), sendo que neste deve estar expressa *“a indicação do número de postos de trabalho de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respetivas atividades, caracterizados em função: a) Da atribuição, competência ou atividade que o seu ocupante se destina a cumprir ou a executar; e, (...) d) Do perfil de competências transversais da respetiva carreira ou categoria, regulamentado por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública e complementado com as competências associadas à especificidade do posto de trabalho.”* (n.º 2, do artigo 29.º, da LTFP)

Daqui decorre que, não só as organizações públicas têm que ter o seu mapa de pessoal constantemente atualizado em termos de competências transversais da respetiva carreira ou categoria, como de competências específicas do posto de trabalho, de forma a poder planear quaisquer atividades de natureza permanente ou temporária, para cada exercício orçamental.

3.1.2. Recrutamento e Seleção

A *Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril*⁶, que regulamenta a tramitação do procedimento concursal, introduz o conceito de *“perfil de competências”*, considerando-o *“indissociável da gestão integrada de recursos humanos, incluindo a abertura e tramitação do procedimento concursal (...)”* (Preâmbulo da Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril), e define-o como: *“o elenco de competências e dos comportamentos que estão diretamente associados ao posto de trabalho, identificados como os mais relevantes para um desempenho de qualidade, com base na análise da função e do contexto profissional em que se insere”*. O perfil de competências, que se espera previamente estabelecido, é a referência para as técnicas específicas de avaliação em sede de seleção de candidatos para ocupação de um determinado posto de trabalho. (*alíneas c) d) e e) do artigo 2.º da referida Portaria*).

No *artigo 12.º*, está prevista a *“Entrevista de Avaliação de Competências”*. Este método de seleção facultativo visa *“obter, através de uma relação interpessoal, informações*

⁶ Esta portaria altera e republica a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função”. Deverá ser realizada e conduzida por “técnicos de gestão de recursos humanos, com formação adequada para o efeito, ou por outros técnicos, desde que previamente formados para a utilização desse método” e ter por base um “guião de entrevista composto por um conjunto de questões diretamente relacionadas com o perfil de competências previamente definido” associado a “uma grelha de avaliação individual que traduza a presença ou a ausência dos comportamentos em análise.”

Ainda em sede de Recrutamento e Seleção, a LTFP⁷, prevê, como métodos de seleção obrigatórios, a “Provas de Conhecimentos” e a “Avaliação Psicológica”. Estes métodos destinam-se a aferir das *competências técnicas e comportamentais*, respetivamente (alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 36.º), e aplicam-se aos candidatos que não têm relação jurídica de emprego público ou àqueles que, tendo, estejam a desempenhar funções diferentes ou inseridos em categoria diferente do posto a que se candidatam⁸. Relativamente ao recrutamento de candidatos que estejam a cumprir ou a executar a atribuição, competência ou atividade caracterizadoras do posto de trabalho em causa, bem como no recrutamento de candidatos em situação de requalificação que, imediatamente antes, tenham desempenhado aquela atribuição, competência ou atividade, é obrigatório⁹ o método de seleção “Entrevista de Avaliação de Competências” exigíveis ao exercício da função. Especificamente em relação à seleção dos trabalhadores a reafetar na sequência de qualquer dos processos de reorganização de serviços ou racionalização de efetivos, é possível optar por um de dois métodos: ou a “Avaliação do desempenho”, ou a “Avaliação de competências profissionais” (artigo 252.º), sendo que, a aplicação deste último, está regulado no artigo 254.^{o10} do diploma *supra* referenciado.

Verifica-se, deste modo, que seja qual for o meio pelo qual o candidato, ou o trabalhador, é selecionado, ou recrutado, para ocupar um posto de trabalho público, ele terá sempre

⁷ Aprovada, em anexo, pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

⁸ A obrigatoriedade prevista no artigo 36.º, da LTFP, conta com as seguintes exceções: “ (...) n.º 5 - Sem prejuízo do disposto em lei especial, o empregador público pode limitar-se a utilizar os métodos de seleção referidos na alínea a) do n.º 1 e na alínea a) do n.º 2, nos procedimentos concursais para constituição de vínculo de emprego público por tempo indeterminado, cujos candidatos sejam exclusivamente trabalhadores com vínculo de emprego público por tempo indeterminado previamente constituído.

n.º 6 - O empregador público pode limitar -se a utilizar o método de seleção avaliação curricular nos procedimentos concursais para constituição de vínculos de emprego público a termo.”

⁹ Cfr. Nota de rodapé n.º 28.

¹⁰ Artigo 254.º: “Aplicação do método de avaliação de competências profissionais

n.º 1 - A aplicação do método de avaliação de competências profissionais é feita, independentemente da categoria dos trabalhadores, com o objetivo de determinar o nível de adequação das suas características e qualificações profissionais às exigências inerentes à prossecução das atribuições e ao exercício das competências do órgão ou serviço, bem como aos correspondentes postos de trabalho.

n.º 2 - O nível de adequação referido no número anterior é determinado pela avaliação, numa escala de 0 a 10 valores, dos seguintes fatores:

a) Competências profissionais relevantes para os postos de trabalho em causa;
b) Experiência profissional relevante para os postos de trabalho em causa.”

que ser submetido a uma avaliação de competências, bem como à avaliação da adequação destas às funções a desempenhar.

3.1.3. Formação e Desenvolvimento

O Decreto-lei n.º 50/98, de 11 de Março, que define as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública estatui o seguinte: *“Ciente do papel determinante da Administração neste quadro, o Governo definiu como objetivo estratégico «a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional». A definição deste objetivo resulta da constatação de que a transformação de uma Administração de modelo burocrático numa Administração de modelo gestor impõe a adoção de um conjunto de medidas integrado, dirigido aos mais diferentes níveis e aspetos da organização, sob pena de não se alcançarem quaisquer resultados. (...) De entre as principais modificações introduzidas, são de realçar as que se prendem com: a regulamentação do direito à formação profissional, através da atribuição de um crédito de trinta e cinco horas anuais ao pessoal, que, por sua iniciativa, o pode utilizar em ações de formação, quando não seja contemplado nos planos de formação dos serviços; a reformulação do sistema existente, de modo a facilitar o levantamento das necessidades de formação e a elaboração dos planos adequados à sua satisfação, em sintonia com a feitura dos planos de atividades e os orçamentos dos serviços (...)”*

Entende o legislador que a formação profissional deve abranger funcionários e candidatos a posto de trabalho público, servir o propósito da *“aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adoção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional.”* e que, além de um direito, é um dever que àqueles assiste (artigos 3.º e 4.º, do referido Decreto-lei).

Pretende-se, através da formação: *“ a) Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços; b) Melhorar o desempenho profissional dos funcionários e agentes da Administração Pública, fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade; c) Assegurar a qualificação dos funcionários para o ingresso, acesso e intercomunicabilidade nas carreiras; d) Contribuir para a mobilidade dos efetivos da Administração Pública; e) Contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, preparando-os para o desempenho das diversas missões para que estão vocacionados; e, f) Complementar os*

conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais ministrados pelo sistema educativo.” (artigo 8.º, do Decreto-lei *supra* mencionado). Prevê-se, também, que a formação seja avaliada, não só ao nível dos objetivos propostos para a formação em si mas, também, ao nível do desempenho profissional dos formandos e dos consequentes resultados obtidos na organização; para tal, o normativo sugere instrumentos a adotar na avaliação (artigo 15.º, do Decreto-lei). Por fim, o Decreto-lei n.º 50/98, de 11 de Março, obriga as organizações a “*elaborar e manter atualizado, anualmente, o diagnóstico de necessidades de formação*” sem esquecer que a elaboração dos mesmos deve ser precedida “*de consulta prévia aos funcionários e agentes dos serviços (...)*” (artigo 21.º). Como se pode concluir, é expreso o compromisso, assumido como objetivo estratégico, (e através de uma política adequada de carreiras, remunerações e formação) de qualificar e motivar os recursos humanos da Administração Pública. Prevê o legislador, sob pena de não se alcançarem quaisquer resultados, a necessidade de transformar uma Administração de modelo burocrático numa Administração de modelo gestor; sendo que esta transformação impõe a adoção de um conjunto de medidas integradas, dirigidas aos mais diferentes níveis e aspetos da organização. Entende-se, também, que a formação serve o propósito de fornecer os instrumentos necessários à aquisição e desenvolvimento de competências, cuja síntese e integração possibilitam a adoção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional. De entre os princípios que norteiam a formação, destaca-se o que contempla o propósito de motivar os recursos humanos, de modo a que haja um encaminhamento dos indivíduos para o desempenho das funções para que estão vocacionados. Aponta-se, ainda, que a formação deve ser avaliada, não só ao nível dos indivíduos, mas também ao nível do impacto organizacional; sendo que informação recolhida servirá o propósito essencial de ajudar a planificar o diagnóstico de necessidade de futuras formações.

3.1.4. Avaliação do Desempenho

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (doravante *SIADAP*) foi instituído pela *Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro*¹¹¹². Aplica-se ao desempenho dos serviços públicos (*SIADAP 1*), dos respetivos dirigentes (*SIADAP 2*) e demais trabalhadores (*SIADAP 3*) e “*visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos*

¹¹Alterada pelas Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro.

¹²Conforme decorre do disposto na alínea a) do artigo 5.º da LTFP e, a contrario, do n.º 1 do artigo 42.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, o SIADAP continua a reger-se por esta lei.

serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (artigo 1.º, do SIADAP). Além disto, o Despacho normativo n.º 4-A/2010, a “ (...) avaliação do desempenho dos trabalhadores que exercem funções públicas constitui um dos pilares do novo modelo de gestão de recursos humanos no âmbito dos órgãos e serviços da Administração Pública.” De entre os princípios norteadores do sistema integrado de avaliação, constam a “responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos trabalhadores para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais (...) e o “reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito (...)” (artigo 90.º, da LTFP).

Relativamente à noção legal e para os efeitos do disposto na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, entende-se, *lato sensu*, serem competências: “o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador; (...)” (artigo 4.º, do SIADAP) *Strictu sensu*, o subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2), dispõe, relativamente ao desempenho dos dirigentes superiores, o parâmetro de avaliação “Competências¹³ de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas” e, em relação aos dirigentes intermédios “Competências¹⁴, integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo” (artigos 30.º e 35.º, do SIADAP). No que concerne ao subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração (SIADAP 3), o parâmetro de avaliação assenta em “Competências¹⁵ que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função. (artigo 45.º, do SIADAP) ”.

Prevê-se, ainda, que a avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3) seja expressa em três níveis por cada competência: a) “Competência demonstrada a um nível elevado”, a que corresponde uma pontuação de 5; b) “Competência demonstrada”, a que corresponde uma pontuação de 3; e, c) “Competência não demonstrada ou inexistente”, a que

¹³Artigo 36.º (...) n.º 5 - O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas, para cada dirigente, em número não inferior a cinco.

n.º 6 - As competências referidas no número anterior são escolhidas, mediante acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não existir acordo, de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública. (...)”

¹⁴Cfr. Nota 33.

¹⁵Artigo 48.º, n.º 1 - O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.

n.º 2 - As competências referidas no número anterior são escolhidas nos termos dos n.os 6 e 7 do artigo 36.º”

corresponde uma pontuação de 1, sendo que a pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências” é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador, numa ponderação máxima de 40%, no total¹⁶, relativamente à avaliação final. (*artigos 49.º e 50.º, do SIADAP*)

Além de que se pressupõe que a avaliação do desempenho individual produza os seguintes efeitos, explanados no *artigo 52.º, do SIADAP*: “a) *Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas; b) Diagnóstico de necessidades de formação; c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria; d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados; e, e) Alteração de posicionamento remuneratório¹⁷ na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável. (...)* “ Para além destes, pretende-se, através do sistema de avaliação do desempenho, ser possível identificar o “*potencial de evolução e desenvolvimento dos trabalhadores e o diagnóstico das respetivas necessidades de formação, devendo estas ser consideradas no plano de formação anual de cada serviço*”. Assim, às “*necessidades de formação devem associar-se as necessidades prioritárias dos trabalhadores e a exigência do posto de trabalho que lhe está atribuído, tendo em conta os recursos disponíveis para esse efeito.*” (*artigo 54.º, do SIADAP*)

As regras para o planeamento e contratualização de competências estão previstas nos *artigos 62.º¹⁸ e 68.º¹⁹, do SIADAP*, sendo que as fichas de autoavaliação e avaliação e as listas de competências selecionadas para cada categoria profissional, foram aprovadas pela *Portaria 359/2013*, que vem revogar a *Portaria n.º 1633/2007*.

¹⁶ Artigo 50.º, n.º1 - A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

n.º 2 - Para o parâmetro «Resultados» é atribuída uma ponderação mínima de 60 % e para o parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 40 %. (...)”

¹⁷O artigo 39.º da Lei n.º 83-C/2013, de 31 de Dezembro, proibiu, para 2014, as valorizações remuneratórias que abrangem, designadamente, as alterações do posicionamento remuneratório [cfr. alínea a) do n.º 2 deste artigo], à semelhança do que se verificou nos anos de 2011, 2012 e 2013, pelos artigos 24.º da LOE 2011, 20.º da LOE 2012 e 35.º da LOE 2013.

¹⁸ Artigo 62.º, n.º 1 – “O planeamento do processo de avaliação, definição de objetivos e fixação dos resultados a atingir obedece às seguintes regras: a) O processo é da iniciativa e responsabilidade do dirigente máximo do serviço e deve decorrer das orientações fundamentais dos documentos que integram o ciclo de gestão, das competências de cada unidade orgânica e da gestão articulada de atividades, centrada na arquitetura transversal dos processos internos de produção; (...)”

¹⁹Artigo 68.º, n.º1 - Sem prejuízo do disposto no artigo 48.º, a fixação de competências a avaliar efetua-se de acordo com as seguintes regras:

a) As competências a desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, e concretizam-se nos modelos específicos de adaptação do SIADAP 3;

b) A identificação das competências a demonstrar no desempenho anual de cada trabalhador é efetuada de entre as relacionadas com a respetiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, preferencialmente por acordo entre os intervenientes na avaliação.

n.º 2 - A seleção das competências a avaliar é efetuada de entre as constantes da lista a que se refere o n.º 6 do artigo 36.º sempre que se não verifique o previsto na alínea a) do número anterior, traduzido nos instrumentos regulamentares de adaptação do SIADAP.”

Conclui-se, deste modo, e a partir do artigo primeiro da lei do SIADAP, que este é um sistema que visa melhorar a qualidade dos serviços e diferentes colaboradores, bem como promover e motivar o desenvolvimento das suas competências. Firma-se, neste sentido, o compromisso de *“reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito (...)”*. (artigo 90.º, LTFP)

O legislador fornece, ainda, uma lista abrangente das competências por categoria profissional, sendo que, as que forem consideradas, pelos organismos, para efeitos de avaliação, têm que ser mensuráveis e classificadas através de níveis de desempenho. Pressupõe, ainda, que a avaliação integrada do desempenho contribua para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, de modo a identificar as potencialidades que existem nas organizações e sinalizar as que necessitam de melhoria para planificar a formação e diferenciar os desempenhos através de uma política de remuneração adequada a recompensar as melhores avaliações.

3.1.5. Recompensas por desempenho

Considerando-se o atual sistema de recompensa por desempenho legalmente previsto, e fruto dos sucessivos constrangimentos orçamentais, as alterações de posicionamento remuneratório, bem como a atribuição de prémios de desempenho, encontram-se congeladas ou condicionadas a produzirem efeitos para o futuro (n.º 4 do artigo 39.º, da Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro, doravante LOE 14).

Desta forma, não obstante esteja em vigor um sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública mantendo-se, nomeadamente, a contabilização dos pontos atribuídos, estes não produzem qualquer efeito. São exceções os n.º 4 e 5, da LOE 14, ao dispor que *“Podem ser atribuídos, com caráter excecional, prémios de desempenho ou de natureza afim, com o limite máximo de 2 % dos trabalhadores do serviço, tendo como referência a última avaliação de desempenho efetuada, desde que não haja aumento global da despesa com pessoal na entidade em que aquela atribuição tenha lugar”*. Sendo que *“O limite máximo de 2 % pode ser aumentado até 5 %, associado a critérios de eficiência operacional e financeira das entidades empregadoras, nos termos e condições a definir por portaria dos membros do Governo responsáveis pela área das finanças e da Administração Pública. (...)”*

Por fim acrescenta-se que a valorização legislativa das competências na Administração Pública portuguesa vai, a par do que fica exposto, além da previsão de um sistema integrado de gestão por competências aplicado aos subsistemas de gestão de Recursos

Humanos, que se verificou na análise feita. Aponta-se, a título de exemplo, que a Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, que aprova, em anexo, a LTFP, regula, relativamente ao *período experimental* do trabalhador, no *artigo 45.º*, tem como finalidade “ (...) *comprovar se o trabalhador possui as competências exigidas pelo posto de trabalho que vai ocupar.*” (n.º 1) Sendo que através de “(...) *ato fundamentado da entidade competente, o período experimental pode ser feito cessar antes do respetivo termo, quando o trabalhador manifestamente revele não possuir as competências exigidas pelo posto de trabalho que ocupa.*” (n.º 5)

Além do que fica dito, a LTFP enumera, no *artigo 73.º*, dentre os deveres do trabalhador, o dever de zelo que “(...) *consiste em conhecer e aplicar as normas legais e regulamentares e as ordens e instruções dos superiores hierárquicos, bem como exercer as funções de acordo com os objetivos que tenham sido fixados e utilizando as competências que tenham sido consideradas adequadas.*”

3.2. Enquadramento Institucional da UC

Como pudemos verificar pela revisão da literatura e da legislação portuguesa, a implementação de um modelo integrado de gestão por competências é, simultaneamente, uma vantagem e uma referência legal às organizações públicas. Neste sentido, também a A Política da Qualidade da Universidade de Coimbra, aprovada em Conselho da Qualidade, em julho de 2013, assume, na sua alínea 5, o compromisso da Instituição para: “ (...) *fomentar o comprometimento dos trabalhadores com a organização, promovendo a comunicação interna participada e o reforço de competências individuais*”. Efetivamente, a Universidade de Coimbra tem, ao longo dos anos, como iremos ver adiante, investido esforços e recursos a fim de construir e implementar um modelo de gestão por competências que convenha à Instituição. Assim com espera que este contribua, proficuamente, para aumentar a eficácia da formação profissional e, nestes termos, constituir-se de profissionais cuja qualidade de desempenho se traduz nas capacidades, comportamentos e atitudes necessárias ao sucesso dos objetivos estabelecidos pela instituição. Considera-se não só oportuna, como imperativa, a implementação de um modelo integrado de gestão por competências que, de forma ampla, possibilite o alinhamento das práticas de recursos humanos com a estratégia organizacional.

Salvaguarda-se, de todo o modo, que a implementação de um qualquer modelo deste tipo não é desprovida de desafios e resistência à mudança organizacional, como se poderá verificar pela revisão das diferentes ações levadas a cabo neste âmbito e que irá

culminar nos trabalhos do grupo de projeto que, atualmente, está a desenvolver a implementação de um modelo integrado de gestão por competências na Universidade de Coimbra. Assim:

O primeiro projeto neste sentido foi realizado em 2002²⁰ e teve como único objetivo a feitura de matrizes de competências e funções da Instituição. Foi, para tal, elaborada uma matriz para as áreas certificadas, incidindo na *identificação dos trabalhadores*, nos *procedimentos da área funcional* no âmbito dos quais os trabalhadores desempenhavam funções, nas *competências reais*, nas *competências necessárias* e nas *formações* a realizar. Este foi um projeto elaborado internamente, através da articulação de trabalhos entre os colaboradores da Divisão de Recursos Humanos, do Gabinete da Qualidade e Comunicação e os respetivos dirigentes. Entre 2006 e 2009, estas matrizes foram atualizadas anualmente. Assim, a metodologia anteriormente usada foi também atualizada, tendo-se integrado ligeiras alterações formais. A título de exemplo, integrou-se a identificação das “*competências adquiridas em posto de trabalho*”, no âmbito das denominadas *competências reais*, uma vez se entendeu que estas eram competências detidas mas não possíveis de ser mensuráveis através de um “*certificado de formação*”. Em 2008 foram publicados os *Novos Estatutos da Universidade de Coimbra*²¹, onde estava prevista a criação de um *Centro de Serviços Comuns*²². A estrutura da Administração foi, por isso, reorganizada e o que estava implementado e desenhado até 2008 deixou de fazer sentido²³. Daqui resulta que, a partir de 2009, as matrizes existentes deixaram de ser atualizadas e os esforços canalizados noutros sentidos, tidos como convenientes. No entanto, e tendo em conta que gestão de recursos humanos foi uma das mais sensíveis, no âmbito do projeto de criação e implementação do CSC, foi adjudicado um estudo, em 2010, a uma consultora externa, com o objetivo de construir uma matriz de competências que incidisse sobre os *macroprocessos*, *processos* e *subprocessos*. Para tal, foi tida em conta a tríade “*conhecimento, aptidões e atitudes*”, sendo que o *conhecimento* correspondeu à dimensão do *saber*, as *aptidões* à dimensão do *saber-fazer* e as *atitudes* ao *querer-saber-fazer*. O estudo comportou *Workshops* para identificação e triagem de competências e motivações, por macroprocesso²⁴; a

²⁰Este foi também o ano em que se implementou, nesta Instituição, um Sistema de Gestão da Qualidade alinhado com os princípios da **ISO 9001**, norma de referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade e que reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua.

²¹Homologados pelo Despacho normativo n.º 43/2008 e publicados em Diário da República 2.ª série - N.º 168 , a 1 de Setembro de 2008.

²² Artigo 27.º, n.º 2: “Nos termos a fixar em regulamento, a Administração organiza e dirige um **centro de serviços comuns** a toda a Universidade, podendo funcionar de forma desconcentrada, à luz dos princípios de eficiência e de eficácia do serviço público.”

²³Em Novembro de 2008 foi, também, publicada uma nova versão da norma ISO 9001.

²⁴Foram realizados 6 workshops em auditório e envolvidas cerca de 500 pessoas. Tiveram como objetivo a triagem das competências dos trabalhadores das “áreas administrativas”, da Administração e de outras Unidades/Serviços e o

elaboração de mapas de trabalhadores distribuídos por macroprocessos e por nível de interesse²⁵; a identificação do número²⁶ de trabalhadores necessários por macroprocesso; a definição de competências²⁷ por macroprocesso, processo e subprocesso; a Identificação das competências individuais alinhadas²⁸ às competências dos processos; validação das competências²⁹ individuais pelas chefias; e, por fim, foi vertida em relatório toda a informação³⁰. Este estudo encomendado acabaria por não ter desenvolvimento e as matrizes que dele resultaram não mais voltaram a ser atualizadas. Em 2011, reconhecendo a inoperância, até aí, de um modelo de gestão por competências adequado às necessidades da Universidade de Coimbra, considerou-se que a solução mais adequada, face aos recursos disponíveis, era a elaboração de uma matriz de competências provisória, que respondesse globalmente aos requisitos para efeitos de auditoria. Assim, a Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua preparou um *template*³¹, baseando-se alguns dos modelos de matrizes anteriormente utilizados na Instituição Elaborado por áreas funcionais, este modelo integrou a identificação: dos trabalhadores da Administração, das *competências básicas, estratégicas, comportamentais e técnicas* necessárias³², das *competências básicas, estratégicas, comportamentais e técnicas* detidas e da formação a realizar, resultante dos *gaps* existentes entre *competências necessárias* e *competências reais*. Cada uma das competências seria avaliada numa escala de 0 (*não tem / não é necessário*) a 3 (*nível avançado*), tendo a sua definição e seleção sido baseadas no *SIADAP*. As referidas matrizes seriam preenchidas pelos dirigentes, definindo as *competências necessárias* e fazendo uma primeira avaliação das *competências reais*, discutindo esta avaliação, posteriormente, com o trabalhador. Já as competências *técnicas*, foram relacionadas aos procedimentos do sistema de gestão, no âmbito da área funcional que estivesse em causa. Como ficou dito, estas matrizes foram provisórias e convenientes para efeitos de auditoria. Assim, em Outubro de 2013, foi criado um grupo de projeto multidisciplinar não

levantamento das motivações desses mesmos trabalhadores, perante a possibilidade de integrarem uma das áreas a criar na nova estrutura da Administração.

²⁵Depois dos workshops, os participantes foram organizados em diferentes mapas, consoante o nível de competências e interesse demonstrado em cada uma das áreas a criar na nova estrutura da Administração.

²⁶Cada dirigente da Administração (já responsáveis pelos novos Serviços/Divisões a implementar) definiu o n.º ideal de trabalhadores para cada uma das novas áreas funcionais.

²⁷Nesta fase, cada dirigente definiu, em articulação com a consultora externa, o conjunto de competências técnicas, estratégicas e comportamentais consideradas essenciais aos postos de trabalho contemplados em cada um dos Serviços a criar na nova estrutura da Administração.

²⁸Cada um dos trabalhadores, com interesse em integrar uma das novas áreas da Administração, bem como os que já desempenhavam funções em áreas afins, foram convidados a responder a um inquérito online com vista a autoavaliar o seu nível de competências (numa escala de 0 a 3), tendo por base as competências identificadas na etapa IV.

²⁹Os dirigentes de cada uma das áreas funcionais validaram/reviram, com base no conhecimento que tinham do perfil dos trabalhadores em causa, a autoavaliação realizada na etapa V.

³⁰Com a análise de toda a informação recolhida, recorrendo a gráficos comparativos entre competências necessárias e competências por área funcional. Foram apresentadas as principais conclusões, um breve resumo da metodologia e, ainda, algumas recomendações relativamente à necessidade de mobilidade interna, formação e recrutamento.

³¹Este template pode ser consultado no MOS@WEB, com a referência Im0652.

³²Numa tentativa de aproximação àquilo que poderia ser considerada a caracterização do posto de trabalho.

apenas para elaborar matrizes, mas para propor e implementar um modelo integrado de gestão por competências, na UC. Este é constituído por colaboradores do SGRH³³, da Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua³⁴ e do Gabinete de Apoio³⁵ Técnico e dirigido pelo Senhor Administrador da Universidade de Coimbra e pela Senhora Diretora do Serviço de Gestão de Recursos Humanos. Também no sentido que acima se descreve, o SGRH promoveu ações de formação no âmbito da gestão de competências, nomeadamente, sobre “Definição de Matrizes”, “Entrevista de Avaliação de Competências” e “Definição de Perfis Profissionais”. Estas serviram não só para o grupo de trabalho adquirir mais instrumentos e qualificações na área em causa como para garantir o envolvimento dos trabalhadores da DPDRH³⁶ na consciencialização e partilha dos conceitos. Os trabalhos iniciais contaram com diversas reuniões a fim de definir um cronograma e respetivo plano de ação. Passam a apresenta-se, por se considerar uma informação de referência para futuras iniciativas neste âmbito, as fases já concluídas e/ou em desenvolvimento são: a) Análise documental³⁷, incidindo na revisão do conteúdo da *Missão, Valores e Plano Estratégico* da Universidade de Coimbra, bem como a análise da legislação relevante e regulamentação interna pertinentes à definição dos objetivos a alcançar pela Instituição; b) Definição do conceito de “competência”³⁸, definindo um conceito partilhado e reconhecido por todo o universo da organização; c) Elaboração de um Plano de Comunicação³⁹, uma vez que se entende que o modelo de implementação, bem como o seu desenvolvimento, deverão ser amplamente divulgados pela organização; d) Identificação das competências-chave transversais⁴⁰, selecionando as competências organizacionais, bem como a definição dos indicadores e instrumentos de medida, transversais a todos os colaboradores da Instituição; e) Definição do método e

³³Integrado no Centro de Serviços Comuns, da Administração da Universidade de Coimbra.

³⁴Integrada no Centro de Serviços Especializados, da Administração da Universidade de Coimbra.

³⁵ Integrado na Administração da Universidade de Coimbra.

³⁶Lembre-se que a Divisão de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na execução da política de gestão definida para o Serviço de Gestão de Recursos Humanos, exerce as suas competências nos domínios do diagnóstico de necessidades, planeamento, coordenação e dinamização das políticas internas com vista ao desenvolvimento e satisfação dos trabalhadores da UC, nomeadamente através da sua intervenção técnica nos processos de seleção, formação e avaliação de desempenho.

³⁷Esta fase encontra-se concluída e vertida num Relatório onde consta: a) Estratégia da Universidade de Coimbra; b) Caracterização dos recursos humanos da Administração; c) Perspetiva do Sistema de Gestão da Qualidade; d) Atos normativos que sustentam o Modelo Integrado de gestão por Competências; e, f) Considerações finais. Este Relatório contou com o contributo de todos os membros do grupo de projeto que, dadas as diferentes formações académicas, mobilizaram trabalho especializado para cada uma das partes integrantes do documento.

³⁸Esta fase encontra-se concluída e foi definida competência como: “Conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao sucesso do exercício da função.” É uma definição com inspiração legislativa (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro), simples, facilmente universalizável e que em nada desvirtua a literatura sobre o tema ou o propósito a alcançar.

³⁹Fase em desenvolvimento.

⁴⁰Esta fase encontra-se em desenvolvimento e conta com a colaboração de docentes da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, ao nível do apoio metodológico, e da equipa Reitoral, ao nível do apuramento das competências que traduzam a visão da Instituição.

técnicas para inventariação das competências existentes na organização⁴¹ - Inventariando as competências existentes na UC, de modo a fazer a relação com os grupos profissionais e preparar a análise e descrição de funções. As restantes fases: f) Construção da matriz de competências da Universidade de Coimbra; g) Identificação dos gaps de competências existentes e consequente elaboração de um plano de desenvolvimento de competências; h) Alinhamento da gestão por competências com os subsistemas de Recursos Humanos (*Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação, Planeamento e Gestão de Carreiras e Remuneração*); i) Operacionalização do Modelo; e, Validação e Monitorização não tiveram início, ainda que se preveja que os trabalhos terminem em Janeiro de 2015.

⁴¹Esta fase encontra-se em desenvolvimento, sendo que já foi elaborado um plano de ação multimétodo para o efeito.

4. Abordagem Metodológica

4.1. Opções metodológicas

Em investigação, no âmbito de recursos humanos, são diversas as opções metodológicas passíveis de ser utilizadas. No entanto, dado que a escolha da metodologia se deve fazer em função da natureza do problema a estudar (Pacheco, 1995; Serrano, 2004; Lincoln, Y. e Guba, E., 2006) considera-se pertinente seguir uma metodologia de investigação qualitativa ou interpretativa, pois entende-se que esta é a mais adequada para perceber os processos, o objeto e os fenómenos inerentes à problemática - Implementação de um modelo integrado de gestão por competências na Universidade de Coimbra - a partir das representações e das perceções interiores dos sujeitos. Tal como refere Lefévre (1990 apud. PACHECO, 1995, p.16), pretendeu-se efetuar uma investigação *“das ideias, da descoberta dos significativos inerentes ao próprio indivíduo, já que ele é base de toda a indagação”*. Esta metodologia permite, essencialmente, a compreensão dos problemas a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação. Autores como Bogdan e Biklen (1994) consideram que esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade, através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos. Pode-se dizer que o principal interesse deste método não é efetuar generalizações, mas particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade. Neste ponto de vista, em oposição às afirmações universais e à explicação dos fenómenos numa causalidade linear, opta-se pela descrição concreta das experiências e das representações dos sujeitos, que conduzem a uma compreensão dos fenómenos (Woods, 1987; Bogdan e Biklen, 1994). Não interessa determinar relações de causa e efeito numa relação linear, provar hipóteses ou, até, estabelecer leis gerais - pressupostos de uma perspetiva de investigação positivista - mas contribuir para valorizar o contexto em análise e possibilitar a transferibilidade do que se descobriu a outras organizações e sujeitos. Como referem Bogdan e Biklen (1994, p.66) *“a preocupação central não é a de se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados”*. Esta visão faz parte integrante das abordagens qualitativas.

Assim, relativamente às técnicas de pesquisa qualitativa, a técnica da pesquisa da entrevista, da bibliográfica e documental e a observação participante, que se utilizam nesta investigação, são algumas das que melhor dão resposta às características anteriormente referidas (Serrano, 2004). Estas técnicas colocam o investigador em

contato direto com os indivíduos e permitem compreender o que eles pensam sobre determinado assunto, ou fazem em determinadas circunstâncias. Como refere Serrano (2004, p.32) interessa *“conhecer as realidades concretas nas suas dimensões reais e temporais, o aqui e o agora no seu contexto social”*.

Em investigação qualitativa a teoria surge a partir da recolha, análise, descrição e interpretação dos dados. É o que Glaser e Strauss (1994, p. 50, *apud* BOGDAN e BIKLEN, 1967) designam de *“teoria fundamentada”* já que: *“as abstrações são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos se vão agrupando. Uma teoria desenvolvida deste modo procede de ‘baixo para cima’ (em vez de ‘cima para baixo’), com base em muitas peças individuais de informação recolhida que são inter-relacionadas”*. Assim, a investigação qualitativa orienta-se por uma perspetiva hermenêutica e interpretativa dos fenómenos (Serrano, 2004) procurando, desse modo, compreendê-los a partir da indução dos significados dos próprios contextos na sua singularidade.

Sendo certo que os dados são produzidos e interpretados pelo investigador, pressupõe-se que estes reflitam a sua subjetividade, envolvimento e cunho pessoal. No entanto, autores como Bogdan e Biklen (1994, p.67) defendem que *“os dados carregam o peso de qualquer interpretação”*. Apesar disso, procura-se não deixar ir demasiado longe a subjetividade deste envolvimento para não enviesar o conhecimento e a interpretação da realidade. Assim, é através da abrangência da recolha e análise dos dados, de uma leitura articulada dos dados com uma contextualização teórica e de uma postura de omissão de opiniões pessoais (Bogdan e Biklen, 1994) - embora se tenha presente de que é pelo processo de identificação e reconhecimento da subjetividade do investigador que, na abordagem qualitativa, se lida com os enviesamentos e se limita as ilações do senso comum (Ludke e André, 1986) - que se procurou levar a cabo o processo de produção de conhecimentos, vertido neste relatório.

4.2. Estudo de Caso

O método de estudo de caso tem vindo a ser cada vez mais utilizado no âmbito das ciências humanas e sociais como recurso de análise da realidade (Serrano, 2004; Yin, 2005). Oferece inúmeras possibilidades de estudo, compreensão e melhoria da realidade social e profissional e, por isso, no campo da investigação em recursos humanos, o uso deste método é abundante (Serrano, 2004).

Autores como MacDonald e Walker (1977, p. 92, *apud* GÓMEZ, FLORES e JIMÉNEZ, 1999), definem estudo de caso como *“um estudo de um caso em ação”*, salientando o

lado vivo, real e natural dos casos em estudo. Assim, considera-se que o estudo de caso é uma abordagem metodológica que permite analisar com intensidade diversos aspetos de um fenómeno, de um problema, de uma situação real: o caso. Yin (2005, p.13) define estudo de caso como *“uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real de vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”* e acrescenta ser possível usarem-se múltiplas fontes para recolher dados e informações, desde que sejam apropriadas e possibilitem compreender o caso no seu todo (Yin, 2005). O estudo de caso implica um conhecimento da realidade investigada e, como tal, deve recorrer a diferentes métodos e técnicas que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação qualitativa⁴².

Pelo que fica dito, é também possível constatar que o estudo de caso tem como objeto de investigação uma realidade particular que pode ser uma (ou mais) pessoa(s), um grupo, um acontecimento, uma organização, etc. (Serrano, 2004). Transpondo estes objetos para a realidade deste caso podemos afirmar que o objeto é um processo de implementação de um modelo integrado de gestão por competências num determinado Serviço da Universidade de Coimbra, neste caso o SGRH.

A multiplicidade de critérios e características que compõem os estudos de caso leva a que se apresentem aqui algumas classificações e tipificações. De acordo com os objetivos e a natureza das informações finais, Yin (2005) classifica os estudos de caso como: exploratórios, descritivos, explicativos e avaliativos. Segundo este autor, um estudo de caso é exploratório quando se conhece muito pouco da realidade em estudo e os dados se dirigem ao esclarecimento e delimitação dos problemas ou fenómenos da realidade; é descritivo quando há uma descrição densa e detalhada de um fenómeno no seu contexto natural; é explicativo quando os dados tratam de determinar relações de causa e efeito em situações reais, ou seja, de que forma os factos acontecem em função uns dos outros; e é avaliativo quando produz descrição densa, esclarece significados e produz juízos. Existem, ainda, outras propostas de tipificação dos estudos de caso. Nas propostas de Yin (2005) e Bogdan e Biklen (1994) é possível encontrar o estudo de caso único e o estudo de caso múltiplo ou comparativo. No estudo único, o investigador estuda uma realidade, um ambiente, ou seja, um caso. No estudo múltiplo ou comparativo, o investigador estuda dois ou mais casos. Stake (2005), partindo dos propósitos da investigação, propõe uma tipologia de estudos de caso que integra e distingue três tipos: o estudo de caso intrínseco, quando o investigador pretende estudar uma situação

⁴²Segundo Serrano (2004), como o estudo de caso tem como eleição descobrir, compreender ou interpretar o significado de uma realidade, mais do que comprovar hipóteses, a sua lógica enquadra-se melhor numa perspectiva de investigação qualitativa, embora isso não signifique que se excluam os métodos e técnicas de cariz quantitativo.

específica na sua complexidade; o estudo de caso instrumental, quando o investigador usa o estudo do caso para aprofundar e compreender melhor um tema que é o objeto de estudo, ou para entender melhor os fenómenos externos e o estudo de caso coletivo, quando o investigador utiliza vários casos para, através da sua comparação, conseguir um conhecimento mais profundo sobre um fenómeno ou uma situação real.

Nestes termos, podemos classificar o estudo de caso deste relatório como qualitativo num paradigma de investigação (relativamente aos diferentes métodos e técnicas), exploratório e único (relativamente aos objetivos e natureza) e instrumental (no que concerne ao seu propósito).

Ainda que alguns autores considerem que os estudos de caso possuem as virtudes antes descritas, outros consideram esta abordagem como uma investigação pouco rigorosa, imprecisa, parca em objetividade e pouco credível em conclusões e generalizações (Yin, 2005; Serrano 2004). Este fato conduz às questões da validade externa (generalização dos resultados), da fiabilidade (do processo de recolha e análise de dados) e da validade interna (rigor das conclusões), que se considera pertinente aqui apresentar.

- 1) Validade externa - Quando os estudos de caso procuram, de algum modo, generalizar resultados, podem encontrar-se proposições ou hipóteses que relacionam conceitos ou fatores dentro do caso, constituindo estas o fim da investigação e, deste modo, sugestionando pistas para investigações futuras (Serrano, 2004; Stake, 2005). Assim, como sugere Bartolomé (1999, p. 98, *apud* GÓMEZ, FLORES e JIMÉNEZ, 1992) *“o estudo de casos coaduna-se com a finalidade de chegar a gerar hipóteses, a partir de um estabelecimento sólido de relações descobertas, aventurando-se a alcançar níveis explicativos de supostas relações causais que aparecem num contexto natural concreto e dentro de um dado processo”*.
- 2) Fiabilidade - A questão da fiabilidade relaciona-se com a replicabilidade das conclusões, ou seja, com a possibilidade de outros investigadores, com os mesmos instrumentos, poderem obter resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno. Portanto, no estudo de caso, não só o investigador é, inúmeras vezes, o único instrumento do estudo, como também, o caso em si, não pode ser replicado, segundo Yin (2005). Logo, para que seja reconhecida a fiabilidade no estudo de caso, o autor aconselha o investigador a efetuar uma descrição pormenorizada, rigorosa e clara de todos os passos do estudo, para que outros investigadores possam repetir os mesmos procedimentos em contextos similares.

- 3) Validade Interna - A validade interna deve ser contornada pela precisão das conclusões, na medida em que estas têm de traduzir com justiça a realidade investigada. Assim, Yin (2005) diz ser possível e importante reduzir a subjetividade do investigador, através de uma descrição densa das relações entre causas e efeitos e das inferências consideradas na investigação. Já Stake (2005), sugere que o estudo de caso pode ganhar em credibilidade se o investigador recorrer a processos de triangulação metodológica como, por exemplo, utilizando mais do que uma vez o mesmo método e comparar os dados obtidos, ou utilizar mais do que um método (entrevista, questionário, observação, etc.) para recolher informações; ou mais do que um investigador confrontar os dados obtidos no mesmo caso.

4.3 Um estudo de caso construtivista no âmbito da investigação-ação

Relativamente ao que fica dito, falta apenas explicar que se trata de um estudo de caso construtivista desenvolvido no âmbito da investigação-ação. Esta opção deve-se ao facto desta metodologia ter como finalidade a mudança de um contexto social concreto e contribuir para o desenvolvimento profissional dos atores (Serrano, 2004). Intenção presente neste estudo. Como refere Corey (1953) citado por Serrano (2004, p.150) a investigação-ação é um processo *“através do qual os práticos pretendem estudar os seus problemas cientificamente com o fim de guiar, corrigir e avaliar sistematicamente as suas decisões e ações”*. Assim, esta metodologia adquire uma importância primordial no campo dos recursos humanos e, especificamente, neste trabalho.

A investigação-ação potencia o diálogo entre a teoria e a prática, conjuga processos de investigação e ação, conduz à produção de conhecimentos e mudança e promove a interação entre investigadores e atores (Serrano, 2004). Pode afirmar-se que a natureza deste estudo considerou a investigação como uma fonte de esclarecimento para a tomada de decisões e a ação como fonte de informação para a investigação, num processo articulado. Por outro lado, a natureza deste estudo privilegiou uma produção partilhada de saberes entre investigadora e atores. Por isso, os conhecimentos da investigadora foram algumas vezes utilizados para a crítica e desafio à reflexão da produção partilhada de saberes que conduzem à mudança. Além disto, a natureza deste estudo norteou-se pela colaboração entre investigadora e atores no processo de mudança, já que não se pretende uma mudança proposta pela investigadora, mas construída com os atores implicados na transformação.

Em investigação-ação os sujeitos iniciam com a preocupação inicial, ou uma ideia geral, de que há uma necessidade de mudança ou de melhoria de uma realidade. Depois, é necessário planificar, agir, observar e refletir para garantir o desenvolvimento da mudança e das melhorias resultantes da mesma. O ciclo repete-se e cumpre-se, assim, a espiral reflexiva de investigação-ação que Kemmis e McTaggart (1992) apresentam. O movimento espiralar descrito não foi percebido de forma rígida, nesta investigação. Procurou-se uma ampla flexibilidade no decorrer da sua operacionalização, optando-se por classificar esses pontos como guias impulsionadores da ação, sem constranger a atuação. De todo o modo, sublinha-se que foi através desta sequência, em que a reflexão sobre a prática levava a uma proposta de mudança e a implementação da mudança levava a uma melhor compreensão da prática, que se concretizou a riqueza formativa desta metodologia.

Assim, este estudo de caso construtivista no âmbito de uma metodologia de investigação-ação surge interligado; por um lado, como prática de carácter colaborativo e, por outro lado, como atividade de investigação que, simultaneamente, contribuem para a mudança dos atores, da Instituição e do Serviço de Gestão de Recursos Humanos em estudo. O carácter colaborativo decorre da participação no grupo de projeto criado e mencionado em cima - que visa o estudo e implementação do modelo interligado de gestão por competências na Universidade de Coimbra - e pela relação estabelecida entre a investigadora e os atores da Instituição, mais precisamente do Serviço de Gestão de Recursos Humanos. Esta relação caracterizou-se pela prossecução de um objetivo comum: a mudança e a melhoria da qualidade no trabalho prestado, através do estudo do enquadramento legal e institucional e das vantagens de implementar um sistema integrado de gestão por competências. Também se caracterizou pela partilha de problemas e preocupações. Por fim, caracterizou-se pelo assumir da Instituição, e do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, em particular, da importância de determinadas práticas gestionárias de recursos humanos que tenham como foco o desenvolvimento e motivação das competências necessárias ao sucesso. Assim se explica que um estágio curricular se tenha transformado numa bolsa de gestão de ciência e tecnologia, a fim de a investigadora ajudar a estudar, construir e implementar um modelo integrado de gestão por competências na Universidade de Coimbra. Pode dizer-se que a investigadora, neste processo, auxiliou os atores a analisar e a questionar e a alterar a prática de gestão de recursos humanos, tendo como horizonte mudanças no seu pensamento e ação, bem como é parte integrante desta. Tendo contribuído ativamente para a inclusão de práticas gestionárias de competências em procedimentos internos da Instituição, de forma a potencializar a consciencialização das competências.

Pelo descrito, ficam patentes duas vertentes fundamentais deste trabalho e do processo de investigação-ação: a investigação e a ação.

4.4. Métodos utilizados

Como ficou dito, as abordagens qualitativas interessam-se mais pelos processos do que pelos produtos (Bogdan e Biklen, 1994; Ludke e André, 1986) e priorizam a compreensão e a interpretação sobre como os factos e os fenómenos manifestados em detrimento das causas para os mesmos (Serrano, 2004).

4.4.1. A observação participativa

A observação participativa é uma técnica de investigação social em que o observador partilha, na medida em que as circunstâncias o permitam, as atividades, as experiências, os interesses e os afetos de um grupo de pessoas ou de uma comunidade (Anguera, 1985). O objetivo fundamental que subjaz à utilização desta técnica é a captação dos significados e das experiências subjetivas dos próprios intervenientes no processo de interação social. A observação participativa apresenta algumas vantagens, ainda que com o risco, sempre presente, do investigador evidenciar alguma a subjetividade, por causa do seu envolvimento pessoal com o objeto, e a possibilidade da sua presença perturbar o normal decurso da interação social (Burgess, 1995).

Neste estudo, a observação participativa foi desenvolvida no âmbito da colaboração, durante 18 meses, nas áreas de Formação e Desenvolvimento, de Avaliação do Desempenho, bem como no âmbito da participação no grupo de projeto multidisciplinar, que visou a construção de um modelo integrado de gestão por competências e desenvolve, de momento, a sua implementação na UC.

Cuidou a investigadora, ao longo deste período, e através do que foi sendo proposto pela Direção do SGRH, de observar as práticas de gestão implementadas e o seu funcionamento, de questionar sobre a eficácia e eficiência das mesmas, de dialogar com os indivíduos numa lógica de compreensão e entendimento partilhado sobre o que são competências e como se podem operacionalizar, de recolher as opiniões de quem executa funções ao nível da Seleção e Recrutamento, da Formação e Desenvolvimento e da Avaliação de Desempenho, relativamente à importância, ou não, que é dada às competências no âmbito destes subsistemas de gestão de recursos humanos e, finalmente, de refletir, juntamente com a Direção, do impacto e aproveitamento da introdução das competências em critérios gestonários, ao nível dos diferentes processos conduzidos, ou com a participação, do SGRH.

4.4.2 Pesquisa bibliográfica e documental

A pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico tais como: livros, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários ou artigos científicos. Segundo Oliveira (2007, p. 69) é um tipo de *“estudo direto em fontes científicas, sem a necessidade de recorrer diretamente aos fatos da realidade empírica”*. Argumenta a autora que a principal finalidade da pesquisa bibliográfica é proporcionar aos investigadores o contato direto com as obras, artigos ou documentos que tratem do tema em estudo, sendo que *“o mais importante para quem faz opção pela pesquisa bibliográfica é ter a certeza de que as fontes pesquisadas já são reconhecidamente do domínio científico”* (Oliveira 2007, p. 69)

Segundo Oliveira (2007, p.69) a pesquisa documental *“caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação”*. Estes documentos são utilizados como fontes de informação, indicações e esclarecimentos que, através do seu conteúdo, auxiliam a compreensão de determinadas questões e servem de prova para outras, de acordo com o interesse do investigador. (Figueiredo, 2007) Assim, a investigadora começou por consultar os livros e os artigos científicos referenciados - que ficam apresentados no primeiro capítulo - que pudessem, não só auxiliar ao melhor entendimento do tema, através do esclarecimento de conceitos, como aferir das vantagens, ou não, de gerir o SGRH tendo por base as competências. Também foi revista a legislação que rege o trabalho em funções públicas – e que se apresenta no terceiro capítulo - para perceber do enquadramento legal para aplicação de um modelo de gestão integrado por competências no SGHR. Além do que ficará descrito, em seguida, relativamente à pesquisa documental, a investigadora consultou relatórios, manuais e normativos institucionais, com o propósito de aferir das orientações em gerir por competências da UC, de que o SGRH é parte orgânica integrante. Este enquadramento institucional está também vertido no segundo capítulo, dedicado à conveniência desta investigação. O que fica dito, foi mobilizado para responder à primeira questão desta investigação.

Segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006, p.224 apud COSTA, 2008), no processo de identificação de competências desejadas, a pesquisa documental é importante porque possibilita que o investigador compreenda a estratégia da organização e as suas características fundamentais como estrutura. Neste sentido, começou-se por analisar os documentos que constituem o planeamento estratégico e a missão da Universidade de Coimbra, de forma a destacar indicadores que permitissem fazer

inferências sobre as competências desejadas para a concretização dos objetivos do Serviço em causa.

5. O caso de estudo

O objetivo principal do estudo consistiu em analisar a conveniência da gestão por competências no SGRH e perceber do entendimento partilhado da noção de competências naquele serviço. Passam-se a apresentar e discutir os resultados, a fim de dar resposta às questões desta investigação.

5.1. Caracterização do Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Administração da Universidade de Coimbra

Desde 2011, Serviço de Gestão de Recursos Humanos integra o Centro de Serviços Comuns da Administração da Universidade de Coimbra. Nos termos do atual Regulamento⁴³ do CSC da Administração da UC, *“o Serviço de Gestão de Recursos Humanos exerce as suas competências no domínio das políticas internas de gestão de recursos humanos, promovendo e assegurando a eficácia das ações inerentes, garantindo a manutenção de condições para um desenvolvimento profissional e pessoal contínuo que vise elevados níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores, essenciais para que toda a atividade da Universidade decorra com a eficiência e eficácia desejadas”*. É constituído pela Divisão de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos⁴⁴, que *“(…) exerce as suas competências nos domínios do diagnóstico de necessidades, planeamento, coordenação e dinamização das políticas internas com vista ao desenvolvimento e satisfação dos trabalhadores da UC, nomeadamente através da sua intervenção técnica nos processos de seleção, formação, avaliação de desempenho e gestão da assiduidade (...)”*; pela Divisão de Gestão de Contratos e Processamento de Abonos e Descontos⁴⁵ e pela Unidade de Atendimento⁴⁶. É composto por um total de 45 colaboradores, cujos parâmetros caracterizadores passam a ser apresentados de acordo com: as habilitações literárias; a relação jurídica de emprego; e, o grupo profissional.

A maioria dos trabalhadores apresenta habilitações ao nível secundário (37,78%), seguindo-se a licenciatura (28,89%), que representa 66,67% da percentagem total do Serviço, e o mestrado é a terceira categoria mais detida (20%), conforme se verifica no Gráfico 1.

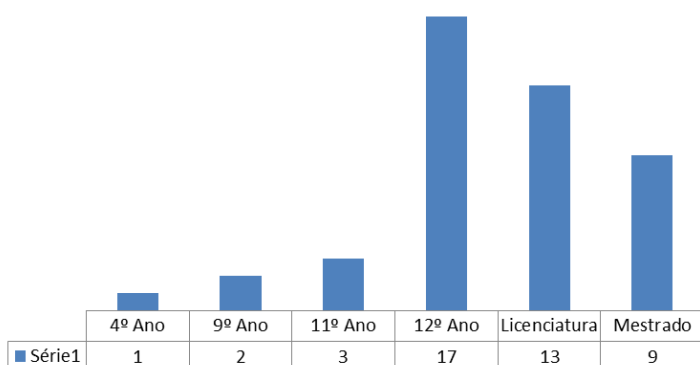
⁴³Regulamento n.º 4/2011, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 3, de 5 de janeiro, alterado pelo Despacho n.º 10571/2012, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 151, de 6 de agosto, pelo Despacho n.º 6521/2013, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 96, de 20 de maio e pelo Despacho n.º 16420/2013, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 245, de 18 de dezembro.

⁴⁴Artigo 9.º, do Regulamento do Centro de Serviços Comuns da Administração da Universidade de Coimbra.

⁴⁵Artigo 10.º, do Regulamento do Centro de Serviços Comuns da Administração da Universidade de Coimbra.

⁴⁶Artigo 11.º, do Regulamento do Centro de Serviços Comuns da Administração da Universidade de Coimbra.

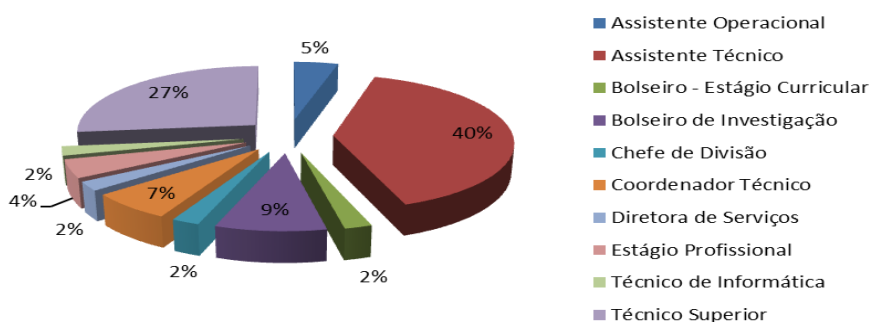
Gráfico n.º1 - Habilitações Literárias dos colaboradores do SGRH



Fonte: Elaboração próprias⁴⁷

Relativamente ao grupo profissional, o corpo do SGRH é composto maioritariamente por Assistentes Técnicos (40%), seguido da categoria de Técnico Superior (27%) e, em número mais reduzido, Bolseiros e Estagiários (15%), conforme Gráfico 2.

Gráfico n.º 2 – Grupo Profissional dos colaboradores do SGRH



Fonte: Elaboração própria⁴⁸

No que concerne à relação jurídica de emprego público, a maior parte detém um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (69%).

5.2. Discussão dos Resultados

5.2.1. Será a Gestão por competências adequada à gestão do SGRH?

Para poder responder a esta questão, a investigadora elaborou pesquisa bibliográfica e documental e a observação. Estas técnicas, bem como a sua aplicação, ficam melhor

⁴⁷Os dados foram retirados da plataforma SAP RH da Universidade de Coimbra.

⁴⁸Os dados foram retirados da plataforma SAP RH da Universidade de Coimbra.

desenvolvidas no capítulo dedicado à metodologia da investigação. Através da pesquisa bibliográfica tentou fazer-se um enquadramento teórico da situação do SGRH face a um contexto de mudança organizacional e pretendeu-se apurar da adequação das vantagens apontadas de uma gestão baseada em competências às características da amostra. Foram consultadas opiniões e artigos científicos de referência no âmbito desta temática. A pesquisa documental foi usada no sentido de verificar a previsão legal e institucional da realidade pública e orgânica do SGRH, e, assim, atestar da conveniência legal e institucional da gestão por competências no SGRH. Foram revistos todos os normativos legais e da instituição que regulam a gestão de recursos humanos. A pesquisa documental também versou sobre os documentos onde estavam registados os projetos levados a cabo pela instituição no sentido de gerir por competências. Através da observação, tentou a investigadora perceber as dificuldades sentidas, no decurso do seu estágio, e de como poderiam as práticas gestionárias baseadas em competências funcionar a favor do Serviço, quando bem aplicadas. Depois do que se disse, responde-se favoravelmente à adequação da gestão por competências no SGRH. Existe adequação quanto enquadramento teórico da mudança organizacional, quanto às necessidades sentidas, existe adequação ao quadro legal em que está inserido e existe adequação quanto à estratégia da organização no seu todo.

Feita a revisão da literatura, o SGRH está inserido num claro processo de mudança organizacional, uma vez que tem vindo a sofrer diversas transformações ao nível estrutural, estratégico e de recursos humano, num contexto de instabilidade. Este Serviço foi integrado no CSC da Administração da UC, em 2011. Esta mudança fez com que passassem a concentrar, no mesmo espaço orgânico, todos os colaboradores que, anteriormente exerciam as suas funções, maioritariamente, nas Faculdades que, até então, eram dotadas de autonomia administrativa. Os trabalhadores tiveram que se adaptar a novas dinâmicas sociais e profissionais, mas também a novas chefias, práticas, procedimentos e funções, sob um espaço e gestão comuns. Passados somente três anos, o SGRH sofre nova reestruturação e o novo Regulamento do Centro de Serviços Comuns vem alterar, uma vez mais, a sua orgânica, com a criação das recentes DPDH, DGCPAD e Unidade de Atendimento. Mantendo-se a Direção do Serviço na mesma pessoa, assumem as Divisões outras chefias, implementa-se novos procedimentos, alteram-se uma vez mais as funções, alocam-se os indivíduos a outros postos de trabalho e iniciam-se procedimentos de recrutamento concursal, bem como a contratação de um novo corpo docente para a Instituição. A par disto, entra em vigor a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, o que cunha, necessariamente, a revisão de todos processos. Por último, o SGRH não é imune aos constantes cortes orçamentais sentidos pelas instituições de ensino público. Apesar disto, exige-se um funcionário cada vez mais

célere, qualificado e eficaz. Assim, se o objetivo da mudança são os serviços prestados, a mudança terá que incidir sobre a organização informal, principalmente sobre os trabalhadores. Por tudo que fica dito e visto que o meio envolvente tem efeitos diretos nas práticas de gestão de recursos humanos, o SGRH tem a necessidade de renovar e rentabilizar os seus recursos humanos, de forma a fazer face às circunstâncias de mudança. Neste sentido, lembre-se que 64,10% dos colaboradores do SGRH detentores de licenciatura e mestrado têm um regime de contrato de bolsa, o que demonstra a precariedade de uma boa parte das qualificações ao serviço do SGRH. Assim, demonstra-se necessário que o SGRH qualifique os recursos que contam do seu mapa de pessoal, representado maioritariamente por os assistentes técnicos (40%), uma vez que a Universidade de Coimbra assume como compromisso estratégico diferenciar-se pela qualidade dos seus serviços. Deste modo, para garantir o alinhamento do SGRH à estratégia da organização será necessário, “(...) *fomentar o comprometimento dos trabalhadores com a organização, promovendo a comunicação interna participada e o reforço de competências individuais*” (Artigo 5.º d’ A Política da Qualidade da Universidade de Coimbra). Por outro lado, também o Governo definiu como objetivo estratégico «*a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional*» (Decreto-lei n.º 50/98, de 11 de Março).

Por tudo o que fica dito, conclui-se da adequação da gestão por competências ao SGRH, que faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Mas também se conclui da necessidade em adotar práticas de gestão por competências que tenham como referência a estratégia da organização, direcionando o Recrutamento e Seleção, a Formação, a Avaliação de Desempenho e a Remuneração para atrair e desenvolver as competências desejadas para alcançar os seus objetivos. Há a necessidade que os processos de Recursos Humanos estejam alinhados entre si e com a estratégia organizacional. O modelo integrado de gestão por competências será, por sua vez, o que irá nortear a gestão de pessoas e de mudança organizacional, num processo circular, que envolve os diversos níveis da organização, desde o individual, ao divisional e ao grupal. Essencial, é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

5.2.2 - Há um entendimento partilhado da noção de competências no SGRH?

Para responder a esta questão opta-se pela descrição concreta das experiências e das representações dos sujeitos, de forma a condiz para uma compreensão dos fenómenos,

conforme sugere Woods (1987). A escolha desta técnica prende-se com a vontade de contribuir para valorizar o contexto em análise e possibilitar a transferibilidade do que se descobriu a outras organizações e sujeitos. Segue-se a descrição da observação participativa que efetuei durante 18 meses no SGRH.

Como ficou já dito, iniciei o estágio curricular em fevereiro de 2013, nas áreas da Formação e da Avaliação de Desempenho do SGRH. Em abril daquele ano, foi-me proposto, pela Diretora do Serviço, iniciar o estudo da Gestão por competências, visando a elaboração de uma matriz de competências para o SGRH. Tentei contextualizar-me com o que já havia sido feito nesse sentido, através da documentação do SGRH e da UC, em termos de possíveis atividades anteriores. Depois, pesquisei bibliografia e consultei, nas bibliotecas da Instituição, livros e autores de referência, no âmbito da Gestão por competências. Percebi, então, tratar-se de um tema teoricamente complexo e questionei-me da sua aplicação prática ao SGRH. Começa aqui o “pontapé de saída” para um conjunto de interesses partilhados com quem fui contactando, ao longo desta investigação. Durante a mesma houveram reuniões com a Direção, algumas das quais no sentido da possibilidade em alargar a tarefa de elaboração de uma matriz à implementação de outras práticas gestionárias por competências. Transmitir a informação e garantir o seu entendimento nem sempre foi fácil. Como ficou referido ao longo deste Relatório, as competências são um tema complexo. A diversidade de conceitos de competências, tanto na literatura, como na própria lei, tornam confusa a operacionalidade deste tipo de gestão. Assim, e como o entendimento partilhado da noção, como ficou visto na literatura, é fundamental e basilar à implementação daquelas práticas, tentei explorar se ele existia. Em julho de 2013, e como resultado de reuniões entre mim, a Diretora de Serviço e a colega da Formação, ficou prevista a elaboração de um Relatório onde fosse proposto um modelo de gestão integrado por competências no SGRH. Já não falávamos apenas da elaboração de matrizes, mas da construção de um sistema transversal e integrado para todos os subsistemas de gestão de recursos humanos, naquele Serviço. No âmbito das funções que me tinham sido atribuídas, e já tendo adquirido conhecimento sobre o tema, questionei-me sobre: Quais serão as competências organizacionais para o SGRH? E qual a melhor metodologia para aferir das mesmas? Vão ser elaboradas descrições próprias para as competências? Vão ser utilizadas as competências previstas na Portaria do SIADAP, para as diferentes categorias profissionais? Ainda no mês de julho, havia de ser ministrada, pelo Dr.º João Fontes da Costa, a formação para “*Elaboração de Matrizes de Competências*”. A investigadora frequentou a formação com mais 16 trabalhadores da Administração e dos Serviços de Ação Social, da UC. Durante e imediatamente após a formação, considerou oportuno explorar, junto dos colegas as possíveis questões daqueles sobre a gestão por

competências. Se sabiam o que era, ou não. Se sim, o que entendiam por gerir por competências e, mais precisamente, por competências. Se não, e feita uma breve explicação, identificavam vantagens e desvantagens? A opinião da maioria abordada foi de que lhes parecia ser uma gestão mais justa e mais rigorosa, principalmente em termos de avaliação e preenchimento dos postos de trabalho. No entanto, não era claro perceberem da sua implementação, ou até do reconhecimento de práticas já em uso, não só por legalmente impostas, no âmbito da gestão por competências, na instituição. Em outubro de 2013, como já ficou dito e melhor explicado na “Conveniência Institucional”, a Administração da Universidade de Coimbra criou um grupo de projeto multidisciplinar, a fim de ser proposto e implementado um modelo integrado de gestão por competências na UC, que integro.

O que fica dito, conduziu à seguinte questão: Sendo que esta é uma opção clara da Instituição, e do SGRH, em particular, e já houve projetos neste sentido, porque não logrou de sucesso a sua implementação? Percebi que esta era uma dúvida comum a alguns dos meus colegas que tinham conhecimento deste contexto, dadas as funções que desempenham. Mas mais ainda, conforme apresentei anteriormente, a gestão integrada por competências figura na lei. Extrapolei assim para uma questão mais geral, porque é que esta não é uma prática comum às organizações públicas portuguesas? Será este “um daqueles casos” em que, na prática, a teoria é outra? E porque é que sendo avaliados, recrutados e formados pelas competências seleccionadas da Portaria, alguns trabalhadores da UC não reconhecem o conceito ou, sequer, a sua aplicação?

O referido grupo de projeto encetava trabalhos por esta altura da minha investigação. Destaca-se da primeira reunião com quem dirige o projeto que, apesar das vantagens terem sido percecionadas, também ali a noção de competências era diversa e dispersa. Estava criado o próximo passo, talvez o anunciadamente primeiro de todos: O que entende, quem possui a visão estratégica da UC, por competências?

Entretanto, no âmbito das minhas funções no SGRH, e no contexto da organização informal do serviço, continuei a questionar, nos corredores e momentos de lazer, sobre o entendimento do que são competências. Em nenhum caso obtive resposta assertiva, ainda que tivesse obtido respostas. Criada a oportunidade, fui transmitindo o que se entendia, na literatura, por competências e, na experiência das organizações, por recrutar, formar, avaliar e remunerar por competências. Na maioria dos casos, a informação teve um acolhimento favorável, ainda que com algumas reservas, receios e confusão no que concerne à noção de competências. Os colegas manifestaram agrado na previsão da adequação mais objetiva dos recursos humanos aos postos de trabalho, em sede de recrutamento, através da definição prévia de perfis profissionais. Também

lhes agradou o facto de, a par da avaliação por objetivos, e portanto, da avaliação de resultados obtidos, serem avaliados pela maneira como os alcançaram, ou não. Transmitiram-me que, às vezes, pode não ser possível atingir determinados objetivos, ainda que tenham tomado todas as diligências por eles consideradas adequadas, ou recomendadas pelos superiores hierárquicos, para o efeito. E vezes há em que consideram que falham outras coisas, que não o seu desempenho, aquando do cumprimento dos objetivos. Nestes termos, reconheciam justiça na avaliação de um sistema que valorasse a qualidade do que faziam e não apenas os resultados que obtinham. Nenhum acreditava que isto viesse, efetivamente, a acontecer. Também aqui existia descrença. A diferenciação de remuneração pelas competências demonstradas foi um dos aspectos que reconheceram como motivador ao seu desempenho e, a contrário, razão de alheamento, frustração e desmotivação. É curiosa esta situação que se tem vindo a descrever, uma vez que o SIADAP, desde 2004, prevê que a Administração Pública seja avaliada e desenvolvida por competências. Outros houve que não mostraram entusiasmo ou interesse e, outros, que reagiram com desconfiança às questões. Junto daqueles colegas que exerciam funções diretas no âmbito do recrutamento, da formação e da avaliação de desempenho, partilhei algumas dúvidas. Realmente, com que frequência, em sede de seleção e recrutamento, é feita a entrevista por competências? Em que consiste, exatamente? Como é elaborado o Plano de formação? Com base em que necessidades e por que critérios? E como é avaliado o impacto da formação, em termos de desenvolvimento de competências, no Serviço, após as formações? Porque é que a maioria das pessoas não aponta ser avaliada por competências, não tendo sequer noção, nos casos em que sabem que o são, de como isso é feito? E porque são tão adversos, na maioria, os trabalhadores à avaliação em sede de SIADAP? E vocês, o que entendem por competências? Entretanto, o grupo de projeto diminuiu a intensidade dos trabalhos durante alguns meses, que se arrastaram até ao ano seguinte, 2014. Voltaremos ao projecto adiante. No SGRH, foram realizadas mais reuniões com a Senhora Diretora para discutir o desenvolvimento dos trabalhos. Ficou patente a convicção da conveniência institucional e enquadramento legal que viabilizava a proposta de modelo integrado de gestão por competências, para o Serviço. Ficou, assim, decidido, iniciar o estudo das funções inerentes a cada posto, a fim de obter uma descrição clara das qualificações, instrumentos a alocar e competências profissionais a mobilizar para o exercício de cada posto. Em paralelo, e também em conformidade com a literatura, como pudemos verificar no segundo capítulo deste Relatório, procurar-se-ia aferir das competências organizacionais do SGRH e fazer o levantamento das competências individuais dos trabalhadores. Recolhida esta informação, estariam reunidas as condições para elaborar a matriz de competências do

Serviço. Em fevereiro de 2014, e aquando do término do meu estágio, foi-me proposta a contratualização de uma Bolsa de Gestão de Ciência e Tecnologia, no âmbito do projeto “Implementação de um modelo integrado de gestão por competências”, com a U.C. No período entre fevereiro e a data de entrega deste Relatório, foram realizadas mais duas formações no âmbito das competências. Desta feita, ministradas pela Dr.^a Margarida Segurado: “Construção de Perfis profissionais” e “Entrevista de Avaliação por competências”. Ambas foram frequentadas por mim e por cerca de 16 trabalhadores, entre os quais, os membros do projeto da UC e os colaboradores do SGRH. Ressalvo que observei serem as formações nesta matéria de grande proveito imediato. Estas formações, criaram, entre outras coisas, o conhecimento das competências previstas em Portaria e a aquisição de algumas qualificações necessárias a recrutar, formar e avaliar por competências, numa lógica integrada de gestão. Durante e depois das formações, entre mim e os colegas, entre mim e a formadora, ou entre esta e os meus colega, houve discussões e reflexões sobre gerir por competências. Este é o proveito imediato a que me refiro em cima. Acrescenta-se que as Direções do SRGR também frequentaram estas formações. Observei, também, que os trabalhadores presentes nas formações por mim frequentadas se dividiam em dois grandes grupos: aqueles que coexistem com um modelo antigo, mais centrados nas suas funções, nas orientações recebidas hierarquicamente, descurando a visão transversal do trabalho e manifestando grande resistência à mudança de processos e procedimentos; e aqueles que já existiam no modelo novo, de cunho comportamental, em que o como se faz é valorizado, e, portanto, mais centrados em propor soluções, numa visão globalizada do trabalho. Observei que o SGRH também não é a isto imune: a coexistência de trabalhadores em dois modelos conflitantes, no mesmo grupo. O que me levou a outra questão: Como alinhar estes trabalhadores numa estratégia comum? Como trabalhar os comportamentos em prol dos objetivos comuns? Em abril de 2014, o grupo de projetos da UC realizou mais reuniões, a fim de definir um conceito de competências que fosse entendido e partilhado por todos. Decidiu-se da adaptação do conceito vertido em sede de SIADAP, a saber, “Conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao sucesso do exercício da função.” No SGRH, este conceito já foi introduzido no âmbito da adoção de práticas de gestão por competências, em sede de mobilidade interna. Foram realizadas em maio e agosto de 2014, respetivamente, as entrevistas de visão a quem possui a tomada de decisão no SGRH. Foi recolhida informação muito útil em termos de indicadores de comportamentos mais valorizados pelas chefias, ainda que não seja possível, para já, apresentar resultados conclusivos ao que foi proposto. Todo o processo de observação participativa que vem sendo descrito surtiu no fomento e reflexão, por parte de trabalhadores e

chefias do SGRH, do que são competências e de quais as vantagens de optar por este tipo de gestão. Como fica dito, já houve resultados. Foram integrados em critérios internos de gestão do SGRH, não só a noção escolhida pela UC de competência, como o instrumento da entrevista por competências. De momento, e sendo que o trabalho em sede da implementação de práticas de gestão no SGRH vai continuar para além a investigação vertida neste Relatório, muito trabalho ainda haverá para fazer.

Conclui-se, através da observação participativa, que ainda que haja uma vontade partilhada relativamente à perceção que existe das vantagens da implementação de práticas de gestão por competências, a maioria dos trabalhadores do Serviço, quando questionado, não reconhece a noção. E por isso, responde-se negativamente à terceira pergunta desta investigação. Aponta-se, pelo que ficou descrito, que esta não é uma situação exclusiva dos trabalhadores do SGRH. Verificou-se que as formações neste âmbito foram positivas, mas que não foram suficientes. Recomenda-se, por isso, que sejam tomadas outras e mais medidas em sede de consciencializar para o tema das competências, ao nível do Serviço, mas também da Instituição. Acrescenta-se ao que fica dito que a implementação de um modelo de gestão integrado por competências implica novas práticas de seleção e recrutamento, um novo tipo de compromisso no que concerne à mobilidade interna, na avaliação e no sistema de remunerações diferenciado. Argumenta-se que a comunicação correta do que são competências, do que se pretende ao definir competências e em que consiste gerir por competências é fundamental ao sucesso de qualquer tipo de implementação de um modelo interligado, como foi amplamente visto na literatura. Assim, criada que está a conveniência, como se pode verificar na resposta à primeira pergunta desta investigação, será necessário criar as condições, entre os seus recursos humanos, para o sucesso do que se pretende, sob o risco de não serem alcançados os resultados esperados.

6.1 - Resumo das conclusões do Estudo de Caso

Chegada aqui, esta investigação dá por atingido um dos objetivos a que se propôs, respondendo favoravelmente à conveniência de gerir por competências no SGRH. Nesta investigação, fica claro que o SGRH está inserido num contexto de processo de mudança organizacional e conclui-se que a gestão por competências pode ser um aspeto importante para a obtenção de vantagem competitiva no atual cenário em que está inserida. Nestes termos, a adoção de um sistema integrado de gestão baseado em competências, cujas características levam a uma evolução das organizações para um modelo baseado em comportamentos de sucesso, pode assegurar uma gestão mais eficaz e estratégica do potencial humano do Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Administração da Universidade de Coimbra. Não foi conclusivo o estudo das suas competências organizacionais, nem comprovado um entendimento partilhado da noção de competências naquele Serviço.

6.2 – Limitações

Esta investigação sofre a limitação primeira de ter sido o primeiro trabalho da investigadora no âmbito de elaborar um trabalho de investigação ação.

Uma vez que os dados são produzidos e interpretados pela investigadora, estes refletem a sua subjetividade, envolvimento e cunho pessoal.

6.3 - Sugestões de melhoria

Depois de reconhecidas que estão as limitações desta investigação, aponta-se que a mesma contém indicações que podem surtir em mais e melhores investigações sobre este tema.

Uma vez que está a ser feita a implementação de um modelo interligado de gestão por competências na Universidade de Coimbra, sugere-se que sejam feitas investigações de monitorização e validade do mesmo. Esta sugestão é reforçada ao ter-se percebido, durante esta investigação, que os projetos até hoje desenvolvidos estagnam na elaboração das matrizes de competências. É necessário entender as razões que levam a isto e quais as soluções passíveis de serem apresentadas, uma vez que a intenção de gerir por competências na instituição é clara.

Além disto, mostrou-se que o conceito da pedra basilar de uma gestão por competências ainda não está bem desenvolvido, não só entre os colaboradores do SGRH, como entre outros trabalhadores da mesma instituição. Sendo que este é um aspeto fundamental ao sucesso da implementação de práticas de gestão por competências, propõe-se que sejam feitos estudos no sentido de facilitar a partilha desta noção e a consciencialização partilhada do que se pretende ao decidir-se gerir por competências.

“O dinheiro pode atrair as pessoas para a porta da frente das empresas, mas terá de ser outra coisa que as impedirá de sair pela porta das traseiras.”

Woodard-Chavez (2003)

BIBLIOGRAFIA

AMARAL, *“Implantando a administração estratégica”* (2005), ANSOFF, H. I. MCDONNELL. E. J. *“A workbench for developing natural language processing tools”*.

ANGUERA, M.T., *“Metodologia de la observación en las Ciencias Humanas”*, (1985).

BRANDÃO, H.P. e BAHRY, C.P., *“Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências”* (2005).

BRANDÃO, H.P. e GUIMARÃES, T.A., *“Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?”* (2001), *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.1, n.º1.

BRUNO-FARIA, M.F. e BRANDÃO, H.P., *“Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal”* (2003), *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.7, n.º3.

BURGESS, R.G., *“In the field. An introduction to field research”*, (1995).

CARBONE, P.P., BRANDÃO, H.P. e LEITE, J.B.D., *“Gestão por competências e gestão do conhecimento”* (2005).

DEPARTAMENTO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL NÚCLEO DE PSICOLOGIA, *“Avaliação e Desenvolvimento de Competências da Administração Pública”* (2006).

DURAND, T. *“Forms of incompetence”*, (1998). In, Fourth International Conference on Competence-based management, Norwegian School of Management.

DUTRA, J. S., *“Gestão de pessoas: processos, tendências e perspectivas.”* (2008), São Paulo: Atlas.

DUTRA, J.S., *“Gestão por competências”* (2001), São Paulo: Gente.

FARZIN, Y. H., *“The effect of non-pecuniary motivations on labor supply”* (2009), *The quarterly review of economics and finance*, n. ° 49, University of Illinois.

FLANAGAN, Dawn P., GENSHAFT, Judy, HARRISON, Patti L., *“Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests, and Issues”* (1997), Guilford Press.

FLEURY, M.T.L., e FLEURY, A., *“Construindo o Conceito de Competência”* (2001).

FREITAS, I.A., e BRANDÃO, H.P., *“Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências”* (2005), BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, *“Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho”*.

GRAMIGNA, M. R., *“Modelo de Competências e Gestão de Talentos”* (2007), 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

HIPÓLITO, J. A. M., SILVA, C. M., *“Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações”* (1998), in Encontro Anual da ANPAD, Foz do Iguaçu.

KING, A.W., FLOWER, S.W. & ZEITHAML, C.P., *“Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. Academy of Management Executive”* (2001), n. ° 15

LE BOTERF, G., *“L'ingénierie des Compétences”* (1999), Paris: Les éditions d'organisation.

MARQUES, C. A., CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CARDOSO, C. C., & GOMES, J., *“Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano ”* (2010), Lisboa: Edições Sílabo.

RABAGLIO, M. O., *“Seleção por competências.”* (2001), São Paulo: Educator,

TILLES, S., *“How to evaluate a corporate strategy”* (1997), Harvard Business Review (<http://ssrn.com/abstract=1505251>)

ZARIFIAN, Philippe, *“Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions”* (2001), Liaisons.

Documentos legais e institucionais

Constituição da República Portuguesa

Código de Procedimento Administrativo

Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro

Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho

Decreto-lei n.º 50/98, de 11 de Março

Despacho normativo n.º 4-A/2010

Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril

Portaria 359/2013, de 13 de dezembro

Regulamento da Administração da UC

Regulamento do Centro de Serviços Comuns da Administração da Universidade de Coimbra

Plano Estratégico UC 2011|2015

Análise Documental | Relatório | Projeto – Implementação de um modelo integrado de gestão por competências

A Política da Qualidade da Universidade de Coimbra, aprovada em Conselho da Qualidade, em julho de 2013

Anexos

Tabela 1 – Conceito de competências de autores de referência

Décadas e autores de referência	Conceito
70's McClelland (1973)	Caraterística subjacente a uma pessoa, casualmente relacionada com um desempenho superior, na realização de uma tarefa ou numa determinada situação.
80's Boyatzis (1982):	As competências servem para alcançar resultados específicos, através de ações específicas, num determinado contexto. São caraterísticas que estão relacionadas a um desempenho profissional superior.
90's Le Boterf (1995)	Resultado de qualificações aplicadas ao ambiente de trabalho, cada ação competente é produto de uma combinação de recursos. É no saber mobilizar e aplicar esses recursos que está a competência.
00's Zarifian (2003):	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, habilitando o indivíduo a atuar em situações concretas e de complexidade diferenciada e crescente. É a articulação baseada em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 – Diferentes abordagens teóricas da Competência

Competência como atribuições:	São elementos formais, não contingenciais às caraterísticas pessoais, nem a desempenhos específicos, mas às prerrogativas que os indivíduos devem respeitar no exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades.
Competências como qualificações:	São elementos extrapessoais e relacionam-se com um conjunto de saberes que o indivíduo poderá adquirir formal e informalmente ao longo da sua vida. Esta perspetiva pode ser relacionada com o contexto educativo.
Competências como comportamentos e ações:	Só existem <i>na</i> e <i>pela</i> ação, sendo consideradas um elemento intrapessoal.
Competências como traços ou caraterísticas pessoais:	Associadas a caraterísticas intrapessoais e relacionam-se às capacidades dos indivíduos.

Fonte: Ceitil, 2010

Tabela 3 – Interpretação de competências por cada subsistema de RH

Subsistemas de Recursos Humanos	Interpretação da Competência
Recrutamento e Seleção	As competências são constituídas pela combinação, em parte, de potencialidades evolutivas e de qualidades pessoais não alteráveis, ou dificilmente alteráveis, para uma diversidade de funções.
Formação e Desenvolvimento	As competências são consideradas objeto de aprendizagem ou desenvolvimento.
Avaliação do Desempenho	As competências são definidas em termos de atuações específicas, dentro de uma função.
Sistema de Remunerações	As competências são definidas em termos de resultado desejado de uma função. A competência é considerada um indicador das prestações de trabalho.

Fonte: Klink, Boon & Schlusmans, 2007

Tabela 4 - Construção de uma competência, no âmbito da entrevista de recrutamento e seleção

Competência:	Negociação e Administração de conflitos
Conceito:	Habilidade em conduzir processos de negociação de forma a maximizar os pontos comuns e reduzir as áreas de divergência, visando contribuir para um resultado produtivo para as partes envolvidas.
Indicadores:	Frequência de participação em processos de negociação Qualidade dos resultados obtidos e manutenção do vínculo de confiança com as pessoas envolvidas Consequências da forma em como lidou com a situação
Questões possíveis:	<ul style="list-style-type: none"> • Que atividade desenvolveu que o levou à necessidade de conduzir processos de negociação para atingir os objetivos da função exercida? • Que processos de negociação pode relatar em que tenha sido de grande relevância para atingir o objetivo definido? • Que situações de conflito já viveu em processos de negociação onde tenha participado? • Já experienciou alguma negociação em que foi convencido a mudar de ideias? O que aconteceu? • Que tipo de relacionamento considera ser importante manter com as pessoas com quem precisa negociar?

Fonte: Adaptado de Carvalho; Passos; Saraiva, 2008

Tabela 5 - Vantagens da adoção de um sistema integrado de gestão por competências, ao nível das organizações

Vantagens	Referências
Potencia a competitividade das organizações.	Durand (2006); OCDE (2010)
Promove a capacidade de gestão e adaptação à mudança.	McLagan (1997); Gomes (2008)
Integra e torna coerentes os processos de Recursos Humanos.	Ceartil (2010); Gomes (2008)
Entendimento partilhado de toda a organização.	Ceartil (2010); OCDE (2010)
Direciona os desempenhos para os resultados a alcançar.	Ceartil (2010)
Comparação entre o perfil de competências exigido para o desempenho das funções e o detido pelo indivíduo.	Ceartil (2010)
Relaciona as práticas de gestão com a estratégia de negócio.	McLagan (1997)
Pratica uma gestão direcionada para o futuro.	OCDE (2010)
Potencia uma cultura de desenvolvimento contínuo.	OCDE (2010); Gomes (2008)
Adapta o conceito de competências às especificidades organizacionais.	Munck & Munck (2008)

Fonte: Adaptado de "As competências transversais e as práticas de gestão por competências: um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais", Ana Rita Dias André (2007)

Tabela 6 - Desafios da adoção de um sistema integrado de gestão por competências, ao nível das organizações:

Desafios	Referências:
Complexidade e diversidade de definições de competência.	Durand (2006); Bitencourt (2009)
Exigência de (re)estruturação organizacional.	Gomes (2008)
Dificuldade de mudança de processos em organizações que se pautem por processos de gestão tradicionalmente dirigidos a funções.	Gomes (2008)
Atualização contínua das competências e processos que lhe estão associados.	Gomes (2008)
Apuramento de competências prospetivas e sustentáveis, em detrimento das necessidades imediatas.	Bitencourt (2009)
Burocracia e custos associados ao sistema.	Bitencourt (2009)
Integração das competências em todos os subsistemas de RH.	Bitencourt (2009)
Compreensão da relação entre competências e trabalho realizado.	Bitencourt (2009)
Avaliar o desempenho efetivo e não padrões pessoais.	Durand (2006); Bitencourt (2009)

Fonte: Adaptado de "As competências transversais e as práticas de gestão por competências: um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais", Ana Rita Dias André (2007)

Tabela 7 - Vantagens da adoção de um sistema integrado de gestão por competências, ao nível individual

Vantagens	Referências:
Valorização do trabalho (mais intelectualizado, menos prescritivo, mobilização de competências que envolvem domínios cognitivos mais complexos).	Marques (2010); Nunes (2008)
Valorização dos saberes em ação, da inteligência prática dos colaboradores.	Zarifian (2001)
Polivalência (multiquificação)	Vieira e Luz (2006)
Construção de competências individuais a partir do trabalho em equipa.	Rocha (2006); Zarifian (2001)
Mais comunicação organizacional.	Zarifian (2001)
Participação e autonomia a nível do planeamento.	Rocha (2006); Zarifian (2001)
Execução e controle dos processos.	Rocha (2006)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 - Desafios da adoção de um sistema integrado de gestão por competências, ao nível individual

Desafios	Referências:
Procura inesgotável de superação.	Zarifian (2001)
Alto índice de stress e ansiedade.	Zarifian (2001)
Ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas	Zarifian (2001)
Possibilidade de responsabilidades acrescidas sem contrapartida.	Zarifian (2001)

Fonte: elaboração própria