

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Aprovo.

21.6.2016

CAROLINA FERRA  
Secretária de Estado da Administração e do  
Emprego Público

**GECAP**

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

METODOLOGIA PARA A IDENTIFICAÇÃO DE  
COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**GECAP**

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

METODOLOGIA PARA A IDENTIFICAÇÃO DE  
COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Maio de 2016



<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA: O MODELO GECAP</b> .....	3
1.1. O MODELO GECAP.....	4
<i>O que é o gecAP?</i> .....	4
<i>O que são competências?</i> .....	4
<i>Tipologias e níveis das competências no modelo gecAP</i> .....	6
<i>Escalas classificativas das competências no modelo gecAP</i> .....	7
<b>2. METODOLOGIA PARA A IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA</b> .....	9
2.1. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ÀS ÁREAS FUNCIONAIS COMUNS.....	9
<i>Etapa 1: Entrevistas a informadores qualificados</i> .....	10
<i>Etapa 2: Identificação de um painel de peritos representativos de diferentes setores da Administração Pública: Amostragem intencional e por bola de neve</i> .....	10
<i>Etapa 3: Identificação dos referenciais de competências: O método Delphi</i> .....	10
<i>Etapa 4: Identificação e triangulação dos referenciais de competências: Focus Group</i> .....	10
2.2. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO ORGANISMO.....	11
<i>Etapa 1. Como caracterizar o organismo?</i> .....	12
<i>Etapa 2. Como identificar e analisar os principais processos críticos do organismo?</i> .....	15
<i>Etapa 3. Identificação das competências do organismo</i> .....	17
2.3. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO POSTO DE TRABALHO.....	18
<b>3. METODOLOGIA PARA A AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA</b> .....	21
<i>Etapa 1: Construção e aplicação do inquérito por questionário on-line</i> .....	21
<i>Etapa 2: Validação e Avaliação das Competências</i> .....	22
<i>Etapa 3: Identificação das Necessidades de competências</i> .....	22
<b>4. METODOLOGIA PARA A AVALIAÇÃO DO IMPACTO AO NÍVEL DAS COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA</b> .....	25
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	27
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	29

## Índice de Figuras

Figura 1. Níveis de análise das competências.....	6
Figura 2. Estrutura do modelo gecAP .....	8
Figura 3: Etapas para a identificação das competências do organismo (MANFOP, 2007).....	11
Figura 4: Metodologia para a caracterização do organismo e identificação das competências necessárias (MANFOP, 2007).....	12
Figura 5: Identificação de objetivos estratégicos (MANFOP, 2007).....	14
Figura 6: Exemplo de questionário (MANFOP, 2007) .....	21
Figura 7: Validação das competências (MANFOP, 2007) .....	22
Figura 8: Défices de competências (MANFOP, 2007) .....	22
Figura 9: Identificação dos gaps e prioridades (MANFOP, 2007).....	23
Figura 10: Exemplo de categorização de prioridades (MANFOP, 2007) .....	23

## Índice de Quadros

Quadro 1: Síntese de metodologia a usar na identificação de referenciais de competências transversais.....	9
Quadro 2: Intervenientes e responsabilidades na identificação das Competências do organismo .....	11
Quadro 3: Exemplos de Fontes de Orientações estratégicas .....	13
Quadro 4: Quadro resumo da metodologia para a identificação das competências do organismo .....	18

## INTRODUÇÃO

O presente relatório pretende apresentar uma metodologia de identificação de competências na Administração Pública portuguesa, que possa ser utilizada de forma integrada e articulada no âmbito do ciclo de gestão.

A gestão por competências, enquanto instrumento de gestão, tem sido utilizada em vários países da OCDE, tendo demonstrado ser uma ferramenta eficaz de gestão de recursos humanos (OCDE 2010), em particular na definição de processos e políticas de recrutamento e seleção, de avaliação de desempenho, de formação e de desenvolvimento pessoal ou de reafecção de pessoas a outras funções.

Por competência, entende-se o conjunto de capacidades para aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de atividades ou funções visando determinados resultados ou a resolução de situações-problema (adaptado de CEDEFOP 2014:50). O conjunto de competências exigido para o exercício de uma função ou cargo constitui um referencial de competências (adaptado de CEDEFOP 2014:258).

Tendo como centrais estes conceitos, procedeu-se, na construção da metodologia de identificação de competências na Administração Pública portuguesa, a uma análise bibliográfica e documental, dando particular relevo a documentos produzidos por organismos internacionais como a União Europeia ou a OCDE. Atendeu-se ainda a documentação relativa às experiências dos países que a OCDE (Huerta Melchor 2013) aponta como os que mais avançaram na gestão de competências na Administração Pública, analisando designadamente os casos do Reino Unido, Bélgica e Canadá. A sistematização da experiência destes países não é, porém, objeto deste documento.

Procurou-se sistematizar e definir os principais conceitos e desenhar um modelo que permitisse, com a sua aplicação, responder às seguintes questões:

1. Como identificar e avaliar as competências transversais  
à Administração Pública?  
  
às áreas funcionais comuns (grupos profissionais)?
2. Como identificar e avaliar as competências no organismo?
3. Como identificar e avaliar as competências específicas dos postos de trabalho?

Para tanto procurou-se, no ponto 1, contextualizar a temática da gestão por competências na Administração Pública e desenhar o modelo gecAP a partir, por um lado, da clarificação do conceito de competências, por outro, da identificação de um conjunto de variáveis a considerar no modelo, como sejam, tipologias e níveis dessas competências.

O ponto 2 do relatório ocupa-se, tendo como ponto de partida as variáveis a considerar no modelo gecAP, da sistematização de uma metodologia conducente à identificação das competências, nas suas diferentes tipologias e níveis.

Já os pontos 3 e 4 apresentam metodologias que possibilitam, respetivamente, a avaliação das competências na Administração Pública e a avaliação do impacto de intervenções, como por exemplo, de formação, nas competências.

Por último, apresentam-se as considerações finais onde se exploram os resultados alcançados e a evolução futura esperada com a aplicação do modelo.

É importante notar que o presente documento pretende retratar uma metodologia sujeita a um processo dinâmico de aperfeiçoamento. Nos próximos meses, algumas das etapas aqui descritas serão postas em prática, testando e validando a metodologia e abrindo espaço à sua melhoria, para que, no espaço de seis meses, possam ser disponibilizados os primeiros referenciais de competências transversais.

A aplicação do gecAP, ao nível da identificação das competências transversais à Administração Pública ou a áreas funcionais será uma incumbência da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas – INA, ainda que, em alguns casos, seja considerada a constituição de parcerias com outras entidades, reforçando a capacidade crítica e o nível de tecnicidade implicado na sua conceção e implementação.

## 1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA: O MODELO GECAP

Os organismos públicos passaram, nos últimos anos, por processos de reforma administrativa que conduziram a fortes mudanças, com impacto substancial no ciclo da gestão pública, correspondendo à introdução de práticas de gestão estratégica e de gestão por objetivos. Estas mudanças possibilitaram uma maior coerência entre os efeitos esperados pela aplicação das políticas públicas e os resultados efetivamente alcançados (Horton, 2000).

Todavia, as pressões por parte das sociedades, para que os Estados resolvam problemas complexos, têm sido crescentes, exigindo um maior leque de competências por parte dos dirigentes e trabalhadores da Administração. Tendo presente que a aplicação prática das políticas públicas, pela Administração, é condicionada pela quantidade e qualidade de competências existentes nos organismos, importa que os organismos públicos, e seus dirigentes, disponham de referenciais de competências que lhes permitam ajustar a quantidade e qualidade dos recursos humanos aos resultados que se almejam, procurando maximizar a produtividade e minimizar os custos na concretização das políticas públicas.

Nesta perspetiva, há necessidade de proceder, para além da identificação das competências transversais à Administração Pública e a áreas funcionais comuns, à delimitação de competências decorrentes dos processos dos organismos e associadas aos postos de trabalho, de modo a conhecer a discrepância entre as competências existentes e aquelas que precisam de ser efetivamente possuídas para assegurar um desempenho com a qualidade exigida, no contexto da atividade das entidades da Administração Pública e dos resultados que pretendem produzir.

A reflexão sobre as competências que precisam de ser reforçadas e aquelas que é necessário adquirir, quer de carácter transversal, quer de carácter específico, torna-se imperativa. Devem estas ser identificadas, e diagnosticadas, tendo por base não só o momento presente mas, sobretudo, a evolução do contexto, numa visão dinâmica e perspetivada no futuro, antecipando a mudança e os novos desafios organizacionais, favorecendo assim a capacidade pró-ativa dos organismos públicos.

A gestão de competências, assente em referenciais de competências, tem sido alvo de interesse crescente, enquanto componente intrínseca à gestão de recursos humanos por parte da Administração Pública, por três razões (Brans e Hondegheim 2005:824): a) ajuda na obtenção de ganhos de eficácia e eficiência nos processos de recrutamento e seleção através de um maior ajustamento da pessoa ao posto de trabalho, bem como da difusão das competências requeridas pelas organizações públicas, potenciando a sua capacidade de atração face ao sector privado; b) facilita o incremento de uma governação integrada ao nível horizontal (as competências tornam-se na base das diferentes componentes do ciclo de gestão de recursos humanos, desde o recrutamento à avaliação de desempenho) e ao nível vertical (o alinhamento entre as competências transversais ao organismo, as decorrentes dos processos críticos e as inerentes ao posto de trabalho); c) pode tornar-se numa alavanca de mudança, ao facilitar os processos de inovação organizacional e transformação cultural.

Uma efetiva gestão por competências contribui ainda para fomentar maiores níveis de motivação e de desempenho, na medida em que potencia o sucesso das atividades inerentes aos postos de trabalho e ao organismo, promovendo o desenvolvimento do seu capital humano. Simultaneamente, contribui para que os resultados organizacionais sejam alcançados com mais qualidade, com maior eficácia e maior eficiência potenciando, assim, os resultados das políticas públicas e os seus impactos para a sociedade.

Nesta medida, interessa à Administração Pública possuir um modelo de gestão por competências eficaz e eficiente para a identificação e avaliação das competências.

## 1.1. O MODELO GECAP

### *O que é o gecAP?*

O gecAP é um Modelo de Gestão por Competências na Administração Pública construído a partir da experiência do INA na aplicação e desenvolvimento do *Manual de Avaliação de Necessidades de Formação em Organismos Públicos – MANFOP* (Rato, Baptista e Ferraz 2007), acrescido do saber decorrente da análise de documentação sobre a gestão de competências no contexto público, e da análise das experiências de países com níveis de maturidade elevada neste domínio (*benchmarking*).

O modelo assenta na visão de que as competências de um posto de trabalho na Administração Pública são o resultado das competências técnicas e comportamentais associadas aos requisitos e exigências inerentes às atividades a desenvolver e são influenciadas pelo contexto organizacional em que se exerce a função.

### *O que são competências?*

Por competência entende-se o conjunto de capacidades para aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de atividades ou funções visando determinados resultados ou a resolução de situações-problema (adaptado de CEDEFOP, 2014:50). Os conhecimentos correspondem aos saberes adquiridos, formal ou informalmente. As competências técnicas correspondem ao domínio de determinadas habilidades que potenciam o saber-fazer, enquanto capacidade para realizar determinada tarefa, física ou mental. As atitudes correspondem a ações, traduzidas em comportamentos, para atingir objetivos (saber ser / saber estar), aplicando conhecimentos e habilidades.

O conjunto de competências exigido para o exercício de uma função ou cargo constitui um referencial de competências (adaptado de CEDEFOP, 2014:258).

Na definição das competências devem ser considerados alguns cuidados metodológicos que abaixo se explicitam.

### *Cuidados metodológicos a observar na descrição das competências técnicas:*

- As competências técnicas deverão contemplar os conhecimentos e capacidades técnicas de que o trabalhador precisa, para ter um desempenho eficaz da função. Estas dividem-se em duas componentes:
  - Saber: **conhecimentos** que são necessários para assegurar um desempenho adequado do posto de trabalho e que podem resultar da formação académica e profissional formal ou de aprendizagens informais
  - Saber fazer: **capacidade de aplicar** os conhecimentos detidos **na prática** profissional, que resultam das aptidões e da experiência acumulada.

- A linguagem utilizada na definição das competências técnicas deve incluir uma terminologia apropriada, em função do que pretende descrever, o Saber ou o Saber fazer, conforme se exemplifica:
  - “Noções de ....”
  - “Conhecimentos de ....”
  - “Domínio de...”
  - “Saber como...”
  - “Capacidade para...”
- As competências deverão ser descritas de forma clara, não ambígua, evitando confusão com as competências comportamentais. Não se deve recorrer a descrições muito longas nem à utilização de termos excessivamente técnicos, que dificultem a sua compreensão.
- É importante ter em atenção o nível de detalhe relativo às qualificações, conhecimentos e raciocínios chave que são necessários para o desempenho de uma função no âmbito de um posto de trabalho. Estes não devem ser demasiado genéricos ou vagos. Tal pode impedir que se avalie o nível em que indivíduo é competente.
- Deve ter-se em consideração uma linguagem descritiva do objeto da competência e neutra temporalmente, sem que se proceda à menção precisa desse objeto, para evitar a desatualização desnecessária do perfil, requerendo a sua revisão à medida que ocorram, por exemplo, alterações nos regimes jurídicos (identificação precisa dos diplomas legais).

**Exemplo:**

**Designação  
incorreta**



Domínio do Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro

**Designação  
correta**



Código dos Contratos Públicos, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo

***Cuidados metodológicos a observar na descrição das Competências comportamentais:***

- As competências comportamentais deverão apresentar uma designação ou título genérico. Podem incorporar comportamentos que as operacionalizem, ou seja, aquilo que permite reconhecer, de forma objetiva, a presença ou ausência das mesmas.
- É essencial que os comportamentos sejam mensuráveis, isto é, passíveis de observação em contexto de trabalho, permitindo verificar qual o nível de atualização das competências comportamentais.
- É também fundamental que sejam discretos, ou seja, que não sobreponham comportamentos semelhantes em várias competências, sob pena do perfil se tornar confuso.
- Os comportamentos deverão ser objetivos, com o foco direcionado para o modo como as pessoas desempenham as tarefas. Na sua descrição deverá utilizar-se um

verbo que expresse uma ação concreta como, por exemplo, planejar, organizar, comunicar, etc. Não devem ser utilizados verbos que não representem comportamentos passíveis de observação nas competências comportamentais, como, por exemplo, saber, conhecer, compreender, e pensar, que poderão ser identificados ao nível das competências técnicas, que incluem conhecimentos teóricos ou práticos e, portanto, o saber e saber fazer.

- O tempo verbal a utilizar deverá ser o indicativo, na terceira pessoa do singular.

### *Tipologias e níveis das competências no modelo gecAP*

As competências podem ser identificadas em diferentes níveis da Administração, conforme ilustrado na figura 1.



*Figura 1. Níveis de análise das competências.*

O primeiro nível de competências procura identificar as competências técnicas (conhecimentos e capacidades técnicas) e comportamentais transversais à Administração Pública (AP), ou seja, as decorrentes dos princípios, valores e ação no domínio público.

No segundo nível do modelo, é proposto que sejam consideradas as competências mais específicas à realidade do desempenho profissional, por áreas funcionais ou grupos profissionais, de forma transversal à Administração Pública.

No terceiro nível do modelo, encontram-se as competências que se centram no próprio organismo onde o posto de trabalho está integrado. Na identificação destas competências deve ter-se em consideração:

1. as competências consideradas no 1º nível como transversais a toda a Administração e
2. as competências consideradas no 2º nível, para cada área funcional comum da AP, por carreira ou grupos profissionais, representados no organismo em questão.

Sendo o gecAP um modelo em cascata, as competências dos níveis transversais deverão ser automaticamente integradas no correspondente conjunto de competências que fazem parte do Referencial de Competências de um cargo ou posto de trabalho (quarto nível).

Assim, neste quarto nível, tomando em consideração a caracterização das atividades e exigências de cada posto de trabalho, devem identificar-se as competências específicas, associadas aos postos de trabalho. As competências resultantes devem refletir o posto de trabalho nas suas diversas dimensões, permitindo que as práticas de recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional, estejam ancoradas numa fidedigna descrição do posto de trabalho ou cargo, suas exigências, requisitos ou contexto.

O nível 3 é transversal ao conjunto dos postos de trabalho da entidade, mas pode ser considerado específico do ponto de vista do organismo e da sua atividade concreta e área de atuação.

#### ***Escalas classificativas das competências no modelo gecAP***

As competências, depois de descritas, podem ser avaliadas e priorizadas através de escalas classificativas permitindo, desta forma, quantificar-se, em cada nível, a presença, a necessidade e a importância das mesmas para:

1. a Administração como um todo (nível 1);
2. as áreas funcionais comuns da AP, por carreira geral ou a grupos profissionais (nível 2);
3. os organismos (nível 3)
4. os Postos de Trabalho (nível 4).

As escalas classificativas correspondem a níveis de proficiência nas competências identificadas.

Em suma, poder-se-ão sintetizar as principais variáveis do modelo gecAP, conforme apresentado na figura abaixo.

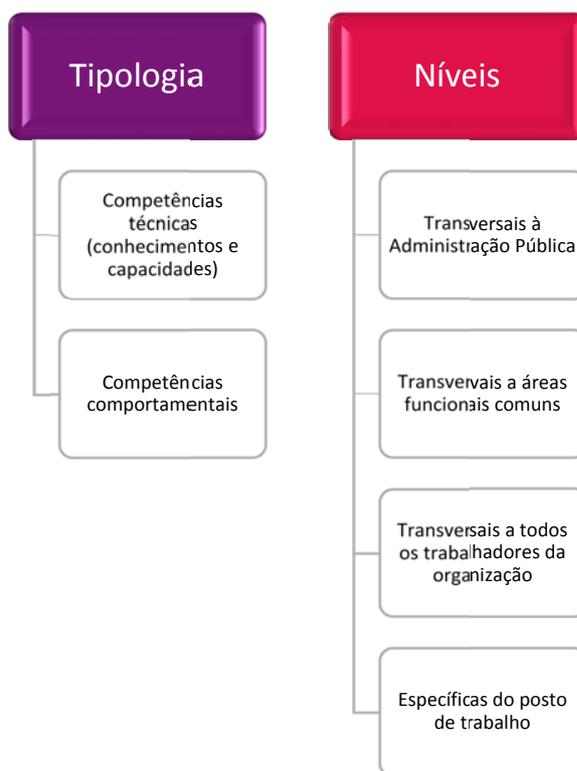


Figura 2. Estrutura do modelo gecAP

No ponto que se segue é apresentada a metodologia de operacionalização do gecAP.

## 2. METODOLOGIA PARA A IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

A metodologia de operacionalização do gecAP segue a experiência em projetos de consultoria e apoio organizacional realizados pelo INA, a partir do *Manual de Avaliação de Necessidades de Formação em organismos Públicos* - MANFOP. A metodologia do MANFOP foi adaptada para dar resposta a outras necessidades da gestão de recursos humanos, dando origem ao gecAP, que permite intervir, numa perspetiva integrada, no ciclo de gestão de pessoas, designadamente no recrutamento e seleção, na avaliação do desempenho ou na reafecção de pessoas a outras funções.

Importa ter presente que, no âmbito das atribuições que estão acometidas atualmente ao INA, cabe-lhe conceber a metodologia de identificação e gestão por competências para a Administração Pública. No que respeita às competências de âmbito transversal à Administração Pública e às carreiras gerais, por serem transversais à Administração, o INA assegurará a sua identificação, como já foi referido na introdução do presente documento.

A implementação prática da metodologia, no que respeita aos níveis 3 e 4, competirá a cada organismo, com eventual suporte do INA, uma vez que nestes níveis se tem de atender às especificidades da área de atuação de cada entidade. Esta é, aliás, uma recomendação feita pela OCDE (2010:44).

De seguida, apresentam-se os passos metodológicos necessários à identificação das competências no âmbito dos níveis do gecAP já referidos.

### 2.1. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ÀS ÁREAS FUNCIONAIS COMUNS

Como já explicitado, as competências transversais à Administração Pública são aquelas que qualquer trabalhador da AP deve ter, independentemente do organismo onde se insira, da carreira ou grupo profissional que integre e da função ou posto de trabalho que desempenhe.

Para a identificação das competências transversais à Administração Pública e às áreas funcionais comuns, por carreira ou grupos profissionais, dada a sua abrangência e a heterogeneidade dos públicos, sugere-se o percurso metodológico, identificado na tabela abaixo.

*Quadro 1: Síntese de metodologia a usar na identificação de referenciais de competências transversais*

ETAPAS	MÉTODOS E TÉCNICAS	PRODUTO
Entrevistas a peritos (informadores qualificados)	Entrevista semiestruturada	Identificação de competências críticas comuns a todos os trabalhadores da AP Identificação de áreas funcionais comuns críticas
Constituição de um painel de peritos	Amostragem por bola de neve	Identificação de um conjunto de peritos atender para os referenciais de competências de nível 1 e 2

Identificação de referenciais de competências	Método Delphi	Identificação e consensualização de referenciais de competências
Identificação de referenciais de competências	Focus Group	Identificação e consolidação de referenciais de competências (triangulação)

### ***Etapa 1: Entrevistas a informadores qualificados***

A partir de uma amostragem intencional, identificam-se peritos a inquirir, através de um guião de entrevista semiestruturada, visando o mapeamento preliminar das competências correspondentes aos níveis 1 e 2, após o tratamento e análise das respostas obtidas.

### ***Etapa 2: Identificação de um painel de peritos representativos de diferentes setores da Administração Pública: Amostragem intencional e por bola de neve***

A identificação dos peritos representativos de diferentes setores da Administração que serão convidados a participar nos exercícios de identificação de referenciais de nível 1 e 2, assenta numa amostra intencional, complementada por uma amostragem em bola de neve, para assegurar a maior abrangência possível em relação ao painel de peritos a constituir.

### ***Etapa 3: Identificação dos referenciais de competências: O método Delphi***

Uma vez constituído o painel de peritos, e tendo por base a informação já recolhida na etapa 1, passar-se-á à elaboração de um pequeno questionário que visará complementar e validar a informação anteriormente recolhida. Os questionários serão aplicados em várias rondas, até que se chegue a um consenso nas respostas, identificando, assim, os referenciais de competências almejados.

### ***Etapa 4: Identificação e triangulação dos referenciais de competências: Focus Group***

Constituir-se-ão diversos *focus groups*, de composição homogénea e também heterogénea (possibilitando uma identificação de 360º) com o objetivo de, através de uma triangulação de técnicas e fontes, se consolidar os referenciais de competências já desenhados nas etapas antecedentes.

NOTA: os referenciais decorrentes deste processo serão periodicamente revistos (tempo a considerar para a revisão: 12 a 18 meses), para garantir a sua atualização e validação.

## 2.2. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO ORGANISMO

No que respeita a este nível do gecAP, as competências, atendendo à especificidade das áreas de atuação, devem ser identificadas pelos organismos, como já sugerido, em articulação com as suas tutelas e com o suporte e apoio das Secretarias-gerais e/ou outros organismos de referência do Ministério que detenham atribuições nos domínios da gestão transversal e/ou partilhada de recursos humanos.

Quadro 2: *Intervenientes e responsabilidades na identificação das Competências do organismo*

TIPOLOGIA /NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS	INTERVENIENTES	RESPONSABILIDADES
<b>Competências organizacionais transversais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismos</li> <li>• Secretarias-gerais</li> <li>• Outros organismos de referência do Ministério</li> <li>• Ministérios</li> <li>• Dirigentes e Trabalhadores</li> </ul>	Ao nível dos organismos devem ser os próprios, em articulação com as suas tutelas, a definir as competências, devendo os dirigentes e trabalhadores participar

De seguida identificam-se, e descrevem-se, as etapas para a identificação das competências do organismo.

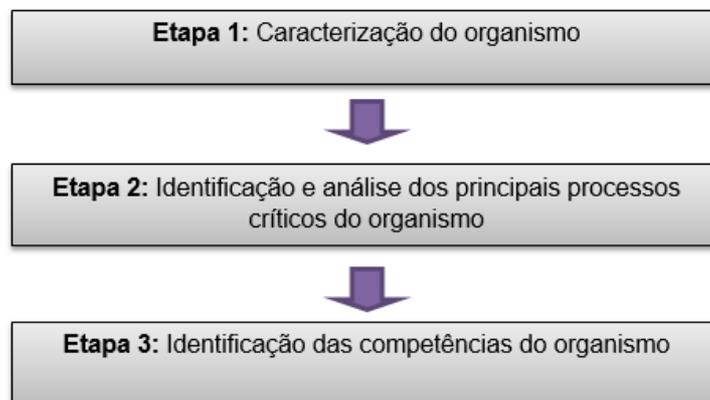


Figura 3: *Etapas para a identificação das competências do organismo (MANFOP, 2007)*

Conforme ilustram as etapas representadas na figura abaixo, partindo da caracterização do organismo (através da identificação da missão, orientações superiores e objetivos estratégicos), deve realizar-se uma *Análise Swot*, com recurso à técnica de *Focus Group*, às áreas de negócio e de suporte do organismo, com vista à identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, no âmbito dos principais processos críticos do organismo. A identificação das principais atividades presentes em cada processo, permite que sejam identificadas as competências necessárias ao organismo, por consideração das exigências que lhe são requeridas, atendendo ao contexto da sua atuação. A realização da *Análise Swot* permitirá prospetivar as competências exigidas no futuro.



Figura 4: Metodologia para a caracterização do organismo e identificação das competências necessárias  
(MANFOP, 2007)

### **Etapa 1. Como caracterizar o organismo?**

A caracterização do organismo realiza-se a partir das seguintes dimensões de análise:

- a) Identificação da missão
- b) Identificação das orientações estratégicas
- c) Identificação dos objetivos estratégicos
- d) Diferenciação entre áreas de negócio e áreas de suporte

Para a caracterização do organismo poder-se-á recorrer aos seguintes métodos:

**Análise documental**, enquanto processo sistemático de recolha, tratamento, organização e síntese de informação contida em documentos produzidos dentro ou fora do organismo que possam auxiliar a um melhor conhecimento do mesmo.

**Técnica Focus Group**, enquanto técnica de discussão em grupo que visa a partilha e sistematização de informação sobre uma determinada temática.

**Entrevistas semiestruturadas**, enquanto técnica de recolha de dados utilizando como instrumento um guião predefinido que constitui um eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista.

**Análise Swot**, enquanto técnica de gestão estratégica que visa analisar a envolvente interna e externa de um organismo. Na envolvente externa, analisam-se as oportunidades e ameaças e, na envolvente interna, os pontos fortes e fracos.

**a) Qual a missão do organismo?**

Para se identificar a missão do organismo deve responder-se às seguintes perguntas:

Qual a razão de ser do organismo?

Quais as consequências da extinção do organismo, para a sociedade?

Depois de estas questões estarem respondidas, deve ser redigido um pequeno texto em que a razão de ser do organismo surge exposta de forma clara e concreta e é representativa da atividade realizada e do seu compromisso para com a Sociedade.

A missão não deve integrar a descrição de atividades. Deve antes ser breve e ilustrativa do fim último da razão de ser do organismo.

**b) Como identificar as orientações estratégicas para o organismo?**

As orientações estratégicas podem ser quer de âmbito nacional, quer de âmbito internacional/comunitário. As principais categorias desse tipo de orientações estão ilustradas no quadro abaixo.

*Quadro 3: Exemplos de Fontes de Orientações estratégicas*

NACIONAIS	INTERNACIONAIS / COMUNITÁRIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Governo – Portugal 2020.</li> <li>• Grandes Opções do Plano (GOP's)</li> <li>• Orientações da Tutela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Europeia de Segurança e Defesa</li> <li>• Política agrícola comum</li> <li>• Política ambiental</li> <li>• Política regional europeia</li> </ul>

**A identificação das Orientações Estratégicas obtém-se respondendo às seguintes perguntas:**

- Quais as grandes linhas estratégicas nacionais para o sector de atividade do organismo?
- Quais as orientações programáticas do Governo para o sector de atividade do organismo?
- Existem orientações comunitárias para o sector de atividade do organismo? Quais?

Para responder a estas questões importa aceder a diferentes tipos de informação. Para tal, poder-se-ão recolher dados a partir de:

- Orientações Estratégicas Programáticas (Programa de Governo)
- Grandes Opções do Plano
- Programas Estratégicos Nacionais / Sectoriais
- Orientações da tutela / Cartas de Missão
- Orientações comunitárias

Com base nos dados obtidos, deve redigir-se um pequeno texto, claro e concreto, de identificação das principais linhas estratégicas delineadas para o organismo.

c) Como identificar os objetivos estratégicos do organismo?

*Objetivos estratégicos* são o conjunto de objetivos que contribuem para a plena realização da missão do organismo e das orientações estratégicas definidas pela tutela, no curto / médio / longo prazo.

Os objetivos estratégicos, em regra, encontram-se definidos no QUAR de cada organismo. Ainda assim, identifica-se um método para a identificação dos objetivos estratégicos, que parte da missão e das orientações estratégicas para se identificar o *core-business* do organismo, ou seja, as principais atividades que garantem o cumprimento da missão e das orientações estratégicas. Subsequentemente, deve identificar-se que resultados se pretendem atingir para cada uma das atividades dos principais processos. Finalmente, partindo desses resultados, há que definir os correspondentes objetivos estratégicos.

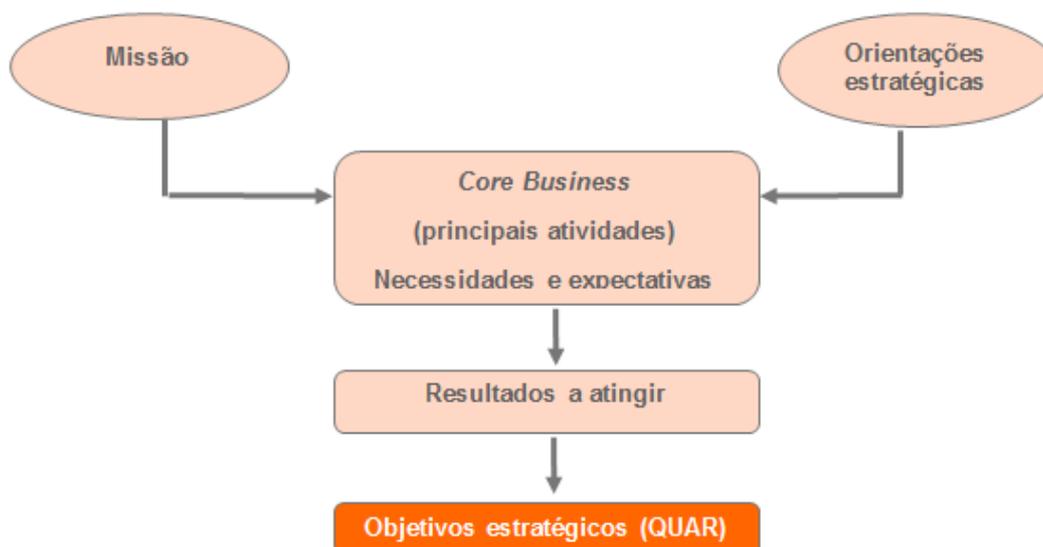


Figura 5: Identificação de objetivos estratégicos (MANFOP, 2007)

Para identificar os objetivos estratégicos deve consultar-se o QUAR e, se necessário, responder-se, exemplificativamente, às seguintes perguntas:

- Quais as áreas de atividade em que se deve apostar para a concretização da missão do organismo?
- Quais os principais *Stakeholders*, incluindo destinatários dos serviços e produtos do organismo?
- Quais as necessidades e expectativas desses *Stakeholders*?
- Que resultados o organismo se propõe alcançar em cada atividade principal no médio-longo prazo?

d) Quais são as áreas de negócio e as áreas de suporte do organismo?

Neste ponto procede-se à identificação das áreas de negócio do organismo, tendo em consideração as áreas de atividade em que este decide apostar (*core-business*).

As *áreas de negócio* são aquelas cujas atividades visam a prossecução da missão do organismo produzindo os produtos e/ou serviços a fornecer ao destinatário. Estas áreas são responsáveis pelo conjunto de atividades que constituem o núcleo central de funcionamento do organismo e, conseqüentemente, são áreas chave para o cumprimento da sua missão.

As *áreas de suporte* são aquelas cujas atividades auxiliam o bom funcionamento e bom desempenho da(s) área(s) de negócio(s), mas que não estão relacionadas diretamente com as áreas de atividade principais do organismo. Estas áreas, em regra, podem existir em todos os organismos ou, em alternativa, em serviços partilhados.

Para diferenciar as áreas de negócio das áreas de suporte deve responder-se às seguintes perguntas:

UNIDADES DE NEGÓCIO	UNIDADES DE SUPORTE
Quais as Unidades Orgânicas do organismo que produzem os serviços/produtos prestados?	Quais as Unidades Orgânicas do organismo que prestam apoio direto às unidades de negócio ou servem de intermediários/interface entre os destinatários externos e as áreas de negócio?
Quais são os destinatários externos de cada Unidade Orgânica?	Quais são os destinatários internos de cada Unidade Orgânica de suporte?

***Etapa 2. Como identificar e analisar os principais processos críticos do organismo?***

A concretização desta etapa pressupõe a identificação dos processos críticos do organismo e as suas principais atividades.

**Como identificar os processos críticos do organismo?**

Por *processo* entende-se o conjunto de passos ou procedimentos para dar resposta a uma necessidade que pode assumir a forma de um pedido, um requerimento, uma ordem superior, um objetivo a atingir ou um produto/serviço a fornecer.

*Processos críticos* são os processos considerados como sendo cruciais para o cumprimento da missão e dos objetivos estratégicos do organismo.

### Metodologia para identificar os processos críticos

Para identificar os processos críticos do organismo deve proceder-se à discussão em grupo (recorrendo se necessário à técnica de *Focus Group*) relativamente ao modo como o organismo desenvolve as suas principais atividades, tomando em consideração condicionalismos endógenos e exógenos.

Dos processos críticos identificados alguns serão comuns a várias Unidades Orgânicas, sejam elas de negócio ou de suporte.

A identificação das competências pressupõe a análise desses processos críticos. Esta análise visa o levantamento das atividades mais relevantes dos processos e do respetivo valor gerado, de forma a selecionarem-se as competências indispensáveis para a sua concretização.

Para identificar as atividades mais relevantes no âmbito de um processo deve responder-se às seguintes perguntas:

1. Quais os produtos e/ou serviços prestados pelo organismo?
2. Que carreiras ou grupos profissionais estão envolvidos?
3. A quem se destinam esses produtos e serviços?
4. Como é que o Organismo se organiza para produzir os diversos produtos e serviços?
5. Quais as atividades que podem assegurar a eficácia e eficiência dos processos produtivos?
6. Quais as atividades que podem assegurar o controlo da qualidade dos produtos / serviços prestados?
7. Quais as atividades que podem propiciar a criação de valor através da inovação?
8. Em que atividades se verificam, com mais frequência, a ocorrência de falhas ou erros?
9. Em que atividades se pode investir para melhorar o seu desempenho organizacional?

A partir do diagnóstico criado com as respostas às perguntas acima colocadas devem identificar-se, agora, as competências necessárias ao organismo.

### **Etapa 3. Identificação das competências do organismo**

**Para identificar as competências necessárias aos processos e atividades identificadas deve dar-se resposta às seguintes perguntas:**

1. Atividades que estabelecem a interface com os destinatários (internos e externos) e outros *Stakeholders*:
  - a. Quem são os destinatários e *Stakeholders* dos produtos e serviços prestados pelo organismo e quais as respetivas necessidades que se procuram satisfazer?
  - b. Quais são as atividades de interface com os destinatários e outros *Stakeholders*?
  - c. Quais as técnicas e instrumentos utilizados nessas atividades?
  
2. Atividades que asseguram os processos produtivos:
  - a. Que conhecimentos são necessários para promover as áreas de negócio no sector de atuação do organismo?
  - b. Que conhecimentos e capacidades, em termos de saber e saber-fazer, são necessários para assegurar a eficácia, eficiência e qualidade dos processos produtivos?
  - c. Como promover o trabalho em equipa?
  - d. Quais os conhecimentos necessários para a implementação de métodos e técnicas de controlo de qualidade?
  
3. Atividades que propiciam a criação de valor através da inovação:
  - a. Que atitudes e comportamentos mais propiciam a apresentação de propostas de melhoria?
  - b. Como fomentar processos de melhoria contínua?
  
4. Quais os conhecimentos e as competências técnicas e comportamentais necessárias à realização dos processos e atividades?
  
5. Quais as competências necessárias à melhoria dos produtos e serviços?

O método que se sugere para dar resposta às perguntas apresentadas anteriormente é o da discussão em grupo (*Focus Group*) de forma a objetivar-se a identificação das várias atividades dos processos e as respetivas competências. Nessa discussão podem participar dirigentes de topo e intermédios e demais colaboradores cuja participação se considere proveitosa.

A discussão em grupo deve conduzir à identificação de competências (conhecimentos e capacidades) técnicas e competências comportamentais.

#### **Exemplo de competências a identificar pela discussão em grupo:**

*Competências técnicas / Conhecimentos:*

- Conhecimento do regime de emprego público
- Capacidade para elaborar um plano de formação

*Competências Comportamentais:*

- Capacidade de argumentação
- Capacidade de comunicação escrita e oral
- Espírito de equipa
- Pró-atividade
- Espírito crítico

Quadro 4: Quadro resumo da metodologia para a identificação das competências do organismo

ETAPAS	ATIVIDADES	METODOLOGIA	PRODUTO FINAL
<b>IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO ORGANISMO</b>	<b>1. Caracterização do organismo</b>  Identificação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão</li> <li>• Orientações estratégicas</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Áreas de negócio e de suporte</li> </ul>	Análise documental, <i>Focus Group</i> , Entrevistas semiestruturadas, Análise <i>Swot</i>	<b>Descrição da razão de ser do organismo, da sua estratégia para o futuro e a forma como este se encontra organizado em áreas de negócio e de suporte</b>
	<b>2. Identificação e análise dos principais processos críticos do organismo</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação e análise dos processos críticos do organismo</li> </ul>	Análise qualitativa da informação recolhida na etapa 1, Discussão em Grupo, Análise Documental	<b>Processos críticos do organismo</b>  <b>Propostas de melhoria</b>
	<b>3. Identificação das competências do organismo</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação e descrição das competências do organismo</li> </ul>	Discussão em Grupo e análise qualitativa da informação recolhida na etapa anterior	<b>Listagem das competências do organismo</b>

### 2.3. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO POSTO DE TRABALHO

As competências exigidas no âmbito dos processos críticos do organismo, em que participam diferentes unidades orgânicas desse mesmo organismo, estão associadas aos postos de trabalho. Ao nível das Competências específicas do Posto de Trabalho devem ser os dirigentes, em articulação com os trabalhadores e o serviço de Recursos Humanos, a definir as competências de cada posto de trabalho, herdando as competências definidas nos níveis superiores e já identificadas.

**Para identificar as competências de conhecimento / técnicas específicas devem responder-se às perguntas abaixo, relativamente às atividades:**

- Que conhecimentos (saber) devem possuir os funcionários para desenvolver a atividade?
- Quais as competências técnicas (saber fazer) necessárias à realização das atividades?

- Quais as competências técnicas específicas necessárias para melhorar os resultados das atividades?

Para identificar as competências comportamentais específicas deve responder-se a duas perguntas relativamente a cada atividade:

- Quais as competências comportamentais específicas necessárias à realização das atividades?
- Quais as competências comportamentais específicas necessárias para melhorar os resultados das atividades?

As respostas às questões acima identificadas podem ser dadas recorrendo a uma ou mais das seguintes técnicas:

1. Análise do posto de trabalho
2. Entrevistas
3. *Focus Group*
4. Inquérito por questionário

Quadro 6: Identificação das Competências específicas do Posto de Trabalho

ETAPAS	ATIVIDADES	METODOLOGIA	PRODUTO FINAL
IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO POSTO DE TRABALHO	1. Considerar os processos críticos identificados anteriormente		Competências dos postos de trabalho  Atividades adentro dos processos considerados críticos
	2. Identificação das competências necessárias a um posto de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do posto de trabalho</li> </ul>	

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

GEAP | GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 3. METODOLOGIA PARA A AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Identificadas as competências importa agora classificá-las de acordo com as escalas classificativas do modelo gecAP. Para tal poder-se-á recorrer a inquéritos por questionários.

#### *Etapa 1: Construção e aplicação do inquérito por questionário on-line*

A estrutura e conteúdo do inquérito por questionário devem incluir indicadores a serem aferidos junto dos inquiridos, para cada competência, na escala classificativa respetiva de cada tipologia de competência:

- Grau de Presença da competência: (avalia a competência)  
*Grau em que o organismo/posto de trabalho, já possui a competência.*
- Grau de Necessidade da competência (avalia e valida a competência)  
*Grau em que o organismo/posto de trabalho, precisa de ter a competência de modo a cumprir a missão e objetivos estratégicos com eficiência, eficácia e qualidade.*
- Grau de Importância da competência (valia a competência)  
*Valorização da importância de cada competência relativamente ao respetivo contributo para o organismo /posto de trabalho*

**Indique, numa escala de 0 (nada) a 4 (muito), o grau de presença, de necessidade e de importância de cada a competência apresentada**

Por favor, digite um número entre 0 a 3 para cada item:

	Grau de Presença	Grau de Necessidade	Grau de Importância
Conhecimento do Código dos contratos públicos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conhecimentos em gestão de projectos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conhecimentos em certificação ambiental	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conhecimentos em desenho técnico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Noções de contabilidade pública	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conhecimentos de Gestão de Tesouraria	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conhecimento de técnicas e ferramentas de gestão de recursos humanos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conhecimento das técnicas de gestão por objectivos e de avaliação do desempenho	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Conhecimento de técnicas e ferramentas de comunicação	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidade de gestão de equipas:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidade para colaborar na concepção relatórios financeiros	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidade para acompanhar a realização de diagnósticos (e necessidades de formação	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacidade para implementar planos de comunicação	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 6: Exemplo de questionário (MANFOP, 2007)

### Etapa 2: Validação e Avaliação das Competências

Tendo como ponto de partida os resultados obtidos no questionário anterior, dever-se-á proceder à validação das competências. Deverão pois ser consideradas as competências que sejam necessárias e importantes (>0.5)

#### Validação das competências

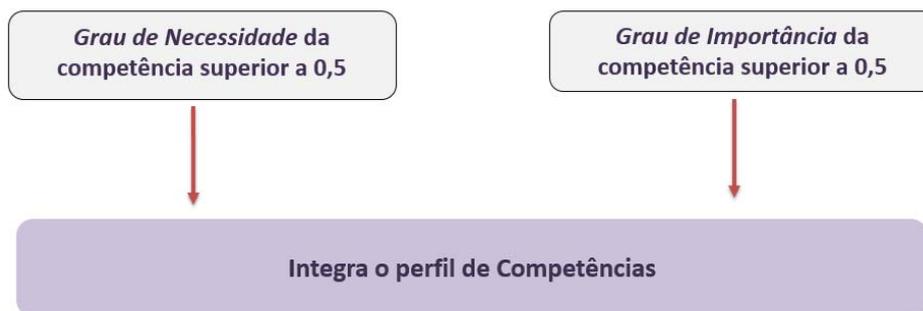


Figura 7: Validação das competências (MANFOP, 2007)

### Etapa 3: Identificação das Necessidades de competências

As necessidades de competências resultam da identificação da diferença entre o grau de presença de uma competência e o grau de necessidade/exigência de competências para um determinado cargo ou posto de trabalho.

#### Défice de competências

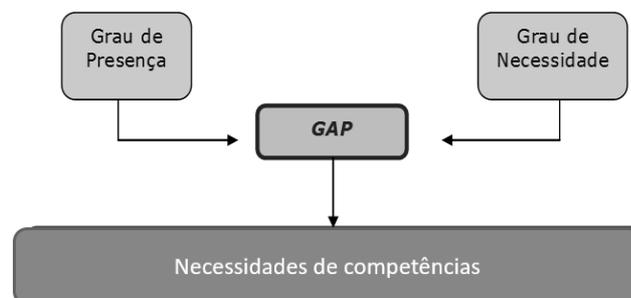


Figura 8: Défices de competências (MANFOP, 2007)

As competências necessárias podem ser ordenadas pela sua prioridade, em resultado da multiplicação do *gap* pela prioridade, conforme figura abaixo.

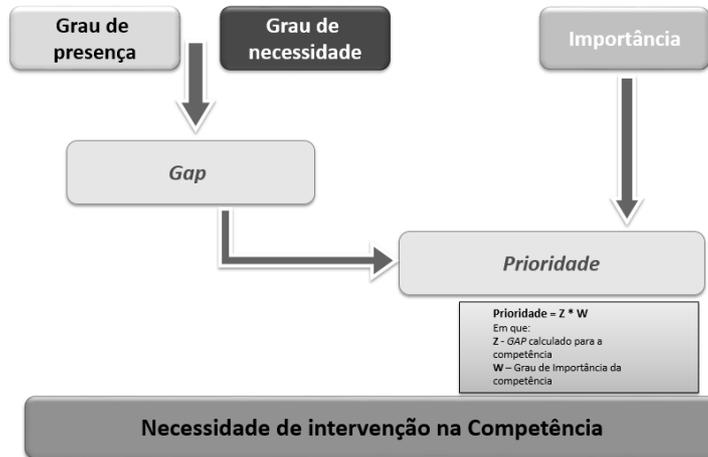


Figura 9: Identificação dos gaps e prioridades (MANFOP, 2007)

Exemplo:

Graus de Prioridade de intervenção	Competências Transversais	Indicador Prioridade da competência
<b>Elevada</b>	Capacidade de adaptação à mudança	7,4
	Gestão por objetivos	6,3
<b>Média</b>	Capacidade para desenvolver processos de comunicação interna	5,7
	Capacidade para desenvolver processos de aprendizagem organizacional	5,4
	Capacidade para gerir conflitos	3,9
<b>Baixa</b>	Domínio das Tecnologias de Comunicação e Informação	2,1

Figura 10: Exemplo de categorização de prioridades (MANFOP, 2007)

Depois de identificada a prioridade, é possível efetuar um agrupamento por:

1. Dimensão temporal, identificada através da prioridade (curto, médio e longo prazo)
2. Dimensão temática, que corresponde à agregação das competências em função de áreas de desenvolvimento
3. Dimensão funcional, identificada em função de necessidades específicas de carreiras ou grupos profissionais

#### 4. METODOLOGIA PARA A AVALIAÇÃO DO IMPACTO AO NÍVEL DAS COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

A reavaliação do *gap* das competências que foram objeto de intervenção, seja por recrutamento, formação, ou reafectação de pessoas, devem ser reavaliadas a fim de verificar o impacto dessa intervenção.

Assim, deve voltar a inquirir-se o mesmo grupo de destinatários que estiveram na origem da avaliação das competências na fase de avaliação das mesmas. Deve em particular atender-se aos:

- Graus de Presença
- Graus de Necessidade

O cálculo deste *gap* foi anteriormente explicitado. Comparando os *gaps* obtidos antes e após as intervenções, relativos a essas competências, pode inferir-se a avaliação do impacto, com base nas perceções dos inquiridos, conforme abaixo se exemplifica.

COMPETÊNCIAS OBJETO DE INTERVENÇÃO	GAP APÓS A INTERVENÇÃO	GAP ANTES DA INTERVENÇÃO	AVALIAÇÃO DO IMPACTO
Competência A	1	2	Positivo
Competência B	1	1	Sem impacto
Competência C	2	1	Negativo = Sem impacto

Fonte: MANFOP, 2007

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

GECAP | GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório desenvolve uma metodologia que possibilita a aplicação da gestão por competências na Administração Pública, de forma integrada e tendo em vista a identificação e avaliação de tipologias de competências nos diferentes níveis da Administração, com o objetivo de obter referenciais que suportem a gestão estratégica das pessoas no setor público.

Foi preocupação permanente, o desenho de uma metodologia adaptada ao setor público e ao contexto português. Partindo da operacionalização do conceito de competência, identificaram-se tipologias e níveis de competências, assim como escalas classificativas, de forma a ser possível identificar a sua presença, necessidade ou importância.

Com esta metodologia o INA contribui para que se possam definir referenciais de competências transversais aos trabalhadores da Administração Pública e a carreiras ou áreas funcionais comuns. Habilita também os organismos da Administração Pública a realizarem um exercício de identificação e avaliação de competências, ajustado à sua própria realidade e ao seu âmbito de atuação. Desta forma dá-se cumprimento à recomendação feita pela OCDE (2010: 44) de equilibrar 1) a definição de competências a partir de organismos com competências transversais em matéria de recursos humanos na Administração Pública e, 2) a definição de competências pelos diferentes organismos dos Ministérios.

Obtém-se, assim, uma metodologia de gestão por competências alinhada com as estratégias dos organismos públicos e com os processos de gestão de recursos humanos, tal como sugerido pela OCDE (2010: 41).

Faz-se notar ainda que a aplicação generalizada de um modelo de gestão por competências na Administração Pública implica um conjunto de passos que têm de ser garantidos para que o mesmo tenha sucesso (OCDE, 2010: 42-47), a saber:

1. Decisão de introduzir um sistema de gestão baseado nas competências [com forte suporte político]
2. Organizar, planear e comunicar a mudança para uma gestão baseada em competências
3. Identificar as competências e desenvolver modelos de competências para grupos específicos
4. Integrar a gestão por competências nos vários processos de recursos humanos
5. Rever e atualizar o sistema de gestão de competências regularmente

Como principais dificuldades na implementação do gecAP antecipam-se os seguintes possíveis constrangimentos:

- Número elevado, e diversificado, de conteúdos funcionais associados aos cargos e postos de trabalho
- Conotação do modelo a aspetos burocráticos da gestão
- Incompreensão da necessidade de um modelo desta natureza
- Níveis de envolvimento reduzidos

Acredita-se que, com a aplicação generalizada do gecAP, se pode contribuir para uma melhor gestão previsional das pessoas, potenciando uma Administração mais pró-ativa na prossecução do interesse público, alinhando as políticas públicas, e seus resultados e impactos, com as reais necessidades e exigências das sociedades.



## BIBLIOGRAFIA

- Brans, Marleen e Annie Hondegheim. 2005. “Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents”. *Public Administration* 83(4):823-837.
- CEDEFOP. 2014. *Terminology of European education and training policy. A selection of 130 key terms*: Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Europa. 2016. *Professional and well-functioning institutions*. Bruxelas: Comissão Europeia.  
<http://ec.europa.eu/esf/BlobServlet?docId=13946&langId=en>
- Horton, Sylvia. 2000. Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4): 306-318.
- Horton, Sylvia. 2006. Competencies in People Resourcing. In Pilbeam, S., Corbridge, M. (eds), *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. 3.ª edição, Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Huerta Melchor, Oscar. 2013. “The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries”. *OECD Working Papers on Public Governance*. No. 21. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k487727gwvb-en>
- OCDE. 2010. *Managing competencies in Government: State of the art Practices and Issues at Stake for the Future*. Public Employment and Management Working Party. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2010\)1&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2010)1&docLanguage=En)
- Rato, Helena; Conceição Baptista; e David Ferraz. 2007. *MANFOP: Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em organismos Públicos*: Instituto Nacional de Administração.