

Guia Metodológico

Para a construção de
Referenciais de Competências Técnicas
da Administração Pública

VOLUME 2

2025

Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública:
Participação, Inovação e Capacitação

Ficha Técnica

Título: Guia metodológico para a construção dos Referenciais de Competências Técnicas da Administração Pública

Coordenação: Instituto Nacional de Administração, IP (INA, I.P.)

Equipa técnica

- Cristina Pereira Nunes; Vanina Marcelino

Parceria: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

Equipa técnica

- Ana Ribas; Rita Correia; Rui Dias

Consultoria: SHL Portugal

Volume 2

Editora: INA Editora

Edição: outubro 2025

ISBN: 978-989-8096-87-6

URI: <https://hdl.handle.net/10782/873>

Índice

I. Introdução

II. Conceitos

III. Competências técnicas e comportamentais: Modelo conceptual

IV. Princípios orientadores

V. Etapas

ETAPA 1: Caracterização da Organização

ETAPA 2: Caracterização dos processos críticos e atividades da Organização

ETAPA 3: Identificação das competências técnicas

ETAPA 4: Construção do Referencial de Competências Técnicas

VI. Recomendações

VII. Conclusão



Índice

VIII. Anexos

Anexo 1A – Descrição dos Métodos: Análise documental e Entrevistas

Anexo 1B – Modelo: Caracterização da Organização

Anexo 1C – Documento de Apoio para a Caracterização da Organização

Anexo 2A – Descrição dos Métodos: *Focus Group* e Entrevistas

Anexo 2B – Modelo de registo: Mapear as atividades nos respetivos processos e atribuições

Anexo 3A – Descrição dos métodos: Análise Comparativa, Questionários e *Focus Group*

Anexo 3B – Modelo de registo: Competências técnicas por processo

Anexo 4A – Descrição dos métodos: Análise Documental e Entrevistas

Anexo 4B – Modelo de registo: Ficha por competência a integrar o Referencial de competências técnicas

Anexo 4C – Documento de apoio ao preenchimento da Ficha de descrição da competência

Anexo 5 - Glossário



I. Introdução

O presente guia pretende ser uma ferramenta prática para utilização pelas entidades da Administração Pública.

Com recurso a uma linguagem simples e a uma metodologia concreta, com etapas, métodos e instrumentos, visa apoiar as entidades a identificar e a descrever as competências técnicas específicas dos seus contextos organizacionais e a construir o seu referencial de competências técnicas.

Um referencial de competências técnicas é uma ferramenta estratégica que permite a articulação entre os objetivos e processos organizacionais e as competências necessárias para os executar, garantindo o alinhamento entre as competências dos trabalhadores e as exigências colocadas pela missão, atribuições e objetivos organizacionais (**alinhamento vertical**).

Por outro lado, e a par de um referencial de competências comportamentais, contribui para uma gestão de recursos humanos integrada, permitindo à Organização definir ações de planeamento estratégico ao nível do *Recrutamento e Seleção*, *Formação e Desenvolvimento* e *Gestão e Avaliação do Desempenho*, assegurando o reforço e a melhoria contínua das competências técnicas requeridas pela sua missão (**alinhamento horizontal**).

Proporcionando uma linguagem comum e uma compreensão partilhada das competências críticas para a Organização, constitui-se ainda como um instrumento de comunicação interna que contribui para a identidade organizacional (**alinhamento transversal**).



Figura 1. Sistema de Gestão Integrada de Recursos Humanos baseado em Competências



I. Introdução

O que encontro neste Guia?

Partindo de uma clarificação de conceitos, distinguem-se competências técnicas de competências comportamentais e identificam-se os diferentes Referenciais onde cada um deste tipo de competências deve ser sistematizado.

Promove-se um modelo de gestão por competências integrado e sistematizam-se princípios orientadores do processo de construção de um referencial de competências técnicas.

Identificam-se e caracterizam-se quatro macro etapas, através dos seus Objetivos, Métodos, Intervenientes, Resultados e Instrumentos.

Para apoiar a aplicação prática, são disponibilizadas descrições e orientações sobre os métodos propostos e modelos para o registo dos resultados de cada etapa, que se encontram sistematizados nos anexos.

Por fim, apresentam-se ainda recomendações para a implementação bem-sucedida de um modelo de gestão por competências e conclusões.

A gestão por competências pressupõe a identificação, o desenvolvimento e a avaliação das competências, quer técnicas quer comportamentais, consideradas críticas para o sucesso organizacional, em cada contexto. Garantindo que as pessoas têm as competências necessárias para um desempenho eficaz, o modelo promove o seu desenvolvimento pessoal e profissional e a otimização do desempenho organizacional, criando uma cultura de excelência, de aprendizagem contínua e de alinhamento estratégico!



II. Conceitos

Competências técnicas

As competências técnicas definem-se como o conjunto de conhecimentos e de capacidades que é necessário mobilizar para se realizar com sucesso uma tarefa, atividade ou função, num determinado campo profissional ou domínio do saber.

Estas competências, que se desenvolvem através da educação, da formação e da experiência, desempenham um papel fundamental nas organizações, impactando de forma direta na sua eficiência, na qualidade dos serviços, na capacidade de cumprir a sua missão e objetivos e, consequentemente, na credibilidade e imagem da Administração Pública.

Competências comportamentais

As competências comportamentais integram os comportamentos da dimensão pessoal inerentes à relação que o/a trabalhador/a estabelece consigo, com os outros, com a Organização e com a atividade ou tarefa. Em suma, competências comportamentais são o modo como cada pessoa mobiliza um conjunto de recursos pessoais no contexto específico do exercício do seu trabalho, evidenciado em comportamentos (*saber-estar* ou *saber-ser*).

Sendo comuns às diversas entidades da AP, estão descritas no Referencial de Competências Comportamentais da Administração Pública (ReCAP), concebido pelo INA, I.P. em parceria com a DGAEP. Embora este Guia seja orientado especificamente para a construção do referencial de competências técnicas de cada entidade, o conhecimento do ReCAP é essencial para garantir o alinhamento conceptual entre estes dois instrumentos complementares.

Conhecimentos

(saber-saber)

Informações adquiridas em contexto formal, não formal ou informal, relacionadas com factos, princípios, teorias e práticas.

Capacidades

(saber-fazer)

Habilidades adquiridas para a execução de determinada atividade ou tarefa, resultantes de formação e/ou experiência.



III. Competências técnicas e comportamentais: Modelo conceptual

A gestão por competências pressupõe uma gestão integrada das competências técnicas e comportamentais, que se demonstram no exercício do trabalho de forma dinâmica e interdependente. O modelo conceptual assumido parte de uma visão adaptativa do comportamento humano, que se caracteriza pela mobilização do conjunto de recursos pessoais de cada indivíduo (ex.: conhecimentos, capacidades, atitudes), em resposta a situações (tarefas, atividades, problemas), com vista a uma resposta eficaz e adaptada a cada contexto profissional.

A gestão integrada por competências permite:

- ✓ **à Organização**, identificar o conjunto de competências estratégicas para alcançar os seus objetivos e alinhar os portefólios de competências exigidas a cada perfil funcional;
- ✓ **aos Trabalhadores**, saber quais as competências essenciais ao seu desempenho individual e reconhecer o seu contributo na concretização dos objetivos organizacionais.



Figura 2. Modelo conceptual



IV. Princípios orientadores

O processo de identificação das competências técnicas específicas de cada Organização deve ser guiado por um conjunto de princípios orientadores gerais, nomeadamente:



Refletir não apenas a situação atual, mas também uma visão futura, tendo em conta o serviço público prestado, a evolução da Administração Pública e do contexto da Organização, assegurando que as competências técnicas preparam a Organização para desafios futuros, promovem a inovação e a adaptação a mudanças.

Alinhar as competências técnicas com os valores, crenças e práticas da Organização, usar linguagem e terminologia consistentes com a cultura, refletindo e reforçando a sua identidade e a coesão interna.

Articular objetivos, processos organizacionais e competências necessárias para os executar, garantindo que estas contribuem diretamente para o sucesso organizacional e estão alinhadas com as exigências colocadas pela visão, missão, atribuições e objetivos organizacionais.

Definir as competências de forma clara e objetiva, remetendo para o que o/a trabalhador/a tem de saber e saber fazer para desempenhar a sua atividade profissional, permitindo diferenciar as competências entre si e a fácil compreensão por todos/as os/as trabalhadores/as.

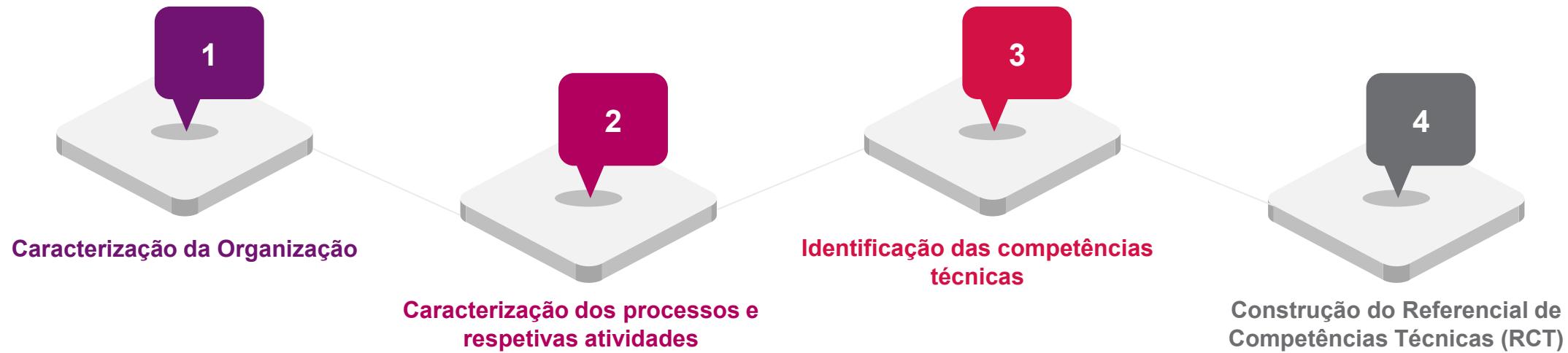
Selecionar apenas o número suficiente e necessário de competências que garantam o alinhamento e a identificação dos conhecimentos e das capacidades críticas que contribuem diretamente para o sucesso da organização, evitando a dispersão e mantendo o foco estratégico.



V. Etapas

A construção de um referencial de competências técnicas deve seguir uma sequência estruturada de métodos e etapas.

O presente Guia está estruturado em quatro macro etapas :



Estas quatro etapas do processo de construção do Referencial terminam com a sua aprovação e divulgação.

No entanto, a adoção de um modelo de gestão por competências deve prever mecanismos de revisão periódica do referencial, para garantir o seu papel estratégico e a sua adequação contínua às mudanças, ocorridas ou previstas, no ambiente externo e interno, assegurando que os/as trabalhadores/as possuem e desenvolvem as competências necessárias para responder aos diversos desafios, com especial relevo para os decorrentes da inovação tecnológica e da transformação digital, que impactam nos perfis exigidos aos trabalhadores e determinam novas formas e instrumentos do trabalho.



V. Etapas

Fique a conhecer melhor cada etapa!

Caracterização da Organização

1

A primeira etapa, indispensável para assegurar o alinhamento estratégico, tem como propósito caracterizar o contexto, compreender a Organização de forma holística e identificar os desafios e oportunidades, atuais e futuros.

Pretende-se sistematizar e evidenciar o alinhamento entre os objetivos estratégicos, as áreas de intervenção e os processos necessários à prossecução do interesse público que justifica a existência da Organização.

Caracterização dos processos e respetivas atividades

2

Caracterizado o contexto organizacional, a segunda etapa remete para a identificação dos processos e das atividades necessárias para concretizar os objetivos estratégicos, garantindo o alinhamento vertical e permitindo concentrar os esforços na análise das competências necessárias à execução das atividades com maior impacto na concretização da missão, em especial as que decorrem das áreas de negócio ou de intervenção própria da Organização.



V. Etapas

Identificação das competências técnicas

3

A terceira etapa tem como objetivo identificar, para cada processo, as competências técnicas requeridas na realização das respetivas atividades, descrever os indicadores comportamentais associados e listar os conhecimentos e capacidades que o/a trabalhador/a tem de desenvolver e mobilizar para demonstrar a competência, garantindo-se desta forma o alinhamento estratégico.

Construção do Referencial de Competências Técnicas (RCT)

4

A etapa final do processo consiste em organizar e estruturar as competências identificadas num documento formal, que proporciona uma linguagem comum e uma compreensão partilhada das competências críticas para a organização, constituindo-se como um instrumento de comunicação interna e de gestão de recursos humanos, dinâmico e adaptável à mudança.

Para melhor compreensão, apresenta-se de seguida uma ficha para cada etapa, organizada em 5 campos de informação: Objetivos, Métodos, Intervenientes, Resultados e Instrumentos.

Os métodos propostos para cada etapa são indicativos podendo, em função de cada contexto organizacional, ser aplicados outros que se entendam mais adequados. Os instrumentos a ser utilizados em cada etapa são apresentados em anexo, no final do Guia, numa descrição que inclui orientações para a aplicação dos métodos propostos e modelos para registo dos resultados da etapa.

V. Etapas

Caracterização da Organização



Objetivos

Compreender a Organização de forma holística, nomeadamente, quanto ao contexto, à missão, visão, valores, estratégia e atribuições, com o propósito de garantir o alinhamento estratégico com as competências técnicas necessárias à sua concretização.



Métodos



Análise documental



Entrevistas



Intervenientes

Dirigentes superiores e dirigentes intermédios.



Resultados

Caracterização sistematizada e articulada do contexto organizacional.



Instrumentos

Consultar os anexos:

- Anexo 1A – Descrição dos Métodos: Análise Documental e Entrevista
- Anexo 1B – Modelo de registo: Caracterizar a Organização
- Anexo 1C – Documento de Apoio para a Caracterização da Organização

V. Etapas

Caracterização dos processos e respetivas atividades



Objetivos

Identificar os processos e respetivas atividades, que cumprem os objetivos estratégicos e garantem o funcionamento e o sucesso da Organização, em função da especificidade do serviço público prestado.

Ao caracterizar os processos e atividades em função do seu contexto e estratégia, cada organização pode ponderar se sistematiza todos os processos e respetivas competências ou se, numa primeira abordagem, concentra os seus esforços nas competências técnicas essenciais, isto é, nas que têm maior impacto na concretização da sua missão e no cumprimento de metas. Por exemplo, poderá começar por distinguir as áreas de negócio, distintivas da Organização, das áreas de suporte transversais à maioria das entidades (as competências destas áreas poderão ser identificadas e descritas, com maior eficácia, eficiência e qualidade, através de um trabalho colaborativo entre entidades).



Métodos



Focus Group



Entrevistas



Intervenientes

Dirigentes superiores, dirigentes intermédios e trabalhadores/as da Organização.



Resultados

Identificação e caracterização dos processos da organização (conjunto de atividades para dar resposta a uma necessidade, e que resulta na entrega de um produto ou serviço) e sistematização das respetivas atividades.



Instrumentos

Consultar os anexos:

- Anexo 2A - Descrição dos Métodos: *Focus Group* e *Entrevistas*
- Anexo 2B - Modelo de registo: Mapear as atividades nos respetivos processos e atribuições

V. Etapas

Identificação das competências técnicas



Objetivos

Explorar, identificar e descrever as competências técnicas requeridas para o desempenho eficaz das atividades para a Organização.



Métodos



Análise Comparativa



Questionários



Focus Group



Intervenientes

Dirigentes superiores, dirigentes intermédios e trabalhadores/as especialistas nas atividades identificadas.



Resultados

Identificação das competências técnicas, através de uma designação (o nome usado para identificar a competência), uma definição sucinta (o exato e claro significado da competência) um conjunto de indicadores comportamentais, que correspondem a ações observáveis no exercício do trabalho, que demonstram a presença da competência no contexto da organização, e uma lista de conhecimentos e capacidades (lista macro, não detalhada, do que é necessário o/a trabalhador(a) saber e saber fazer para demonstrar a competência). Poderá ainda a Organização avançar para a definição de graus de complexidade das ações e níveis de proficiência na demonstração da competência (exemplo: Básico, Intermédio e Avançado) e distinguir os indicadores comportamentais por nível, o que exige um maior esforço, quer ao nível dos recursos (técnicos especializados) quer do tempo, sendo uma opção decorrente do uso pretendido para o referencial e dos recursos existentes..



Instrumentos

Consultar os anexos:

- Anexo 3A - Descrição dos métodos: Análise Comparativa , Questionários e Focus Group
- Anexo 3B - Modelo de registo: Competências técnicas por processo

V. Etapas

Construção do Referencial de Competências Técnicas (RCT)



Objetivos

Documentar as competências técnicas que permitem realizar com sucesso as atividades integradas nos processos organizacionais identificados como essenciais à estratégia organizacional e à viabilização da missão (havendo seleção de processos, a priorização pode ser fundamentada noutras critérios considerados mais relevantes); Aprovar o Referencial; Disseminar internamente o conhecimento relativo às competências críticas e criar uma linguagem e compreensão comum à Organização.



Métodos



Análise documental



Entrevistas



Intervenientes

Dirigentes superiores, dirigentes intermédios e trabalhadores/as que possuam conhecimento e experiência nos processos mapeados.



Resultados

Referencial de competências técnicas da Organização construído e aprovado (sistematização num documento único do conjunto, que se entende como não esgotado, de competências técnicas identificadas numa determinada data como essenciais para a Organização, num contexto presente e prospetivo).



Instrumentos

Consultar os anexos:

- Anexo 4A – Descrição dos métodos: Análise Documental e Entrevistas
- Anexo 4B – Modelo de registo: Ficha por competência a integrar o Referencial de competências técnicas
- Anexo 4C – Instrução de preenchimento dos campos de caracterização das competências técnicas



VI. Recomendações

A construção de um referencial de competências técnicas específicas de cada organismo constitui um dos passos necessários à implementação bem-sucedida de um modelo de gestão por competências. Apresentam-se 7 recomendações que se afiguram estratégicas e facilitadoras do processo:

Criar e partilhar uma visão

Criar e comunicar a visão global do projeto para que seja facilmente compreendida por todos.

Definir os objetivos que se pretendem alcançar com a elaboração do referencial de competências técnicas.

Comunicar

Disseminar internamente a decisão de criar um referencial de competências técnicas, identificando as suas vantagens, o custo da sua ausência e aumentando a consciência do valor das competências para a Administração Pública em geral e para a organização em particular.

Comunicar a decisão, o processo, a mudança esperada e os resultados obtidos, e procurar obter *feedback* para validar as conclusões e realizar os ajustes necessários. Divulgar o referencial a toda a Organização e públicos-alvo relevantes.

Gerir o processo como um projeto colaborativo

Assegurar que dirigentes, trabalhadores e seus representantes são ouvidos e fazem parte do processo, envolvendo toda a organização e promovendo a participação e a colaboração.

A eficácia da implementação de um modelo de gestão por competências depende do envolvimento e do compromisso de todos, dirigentes e trabalhadores.



VI. Recomendações

Nomear uma equipa para gerir o projeto

A aplicação da metodologia descrita neste guia deve ser assegurada por uma equipa formalmente designada para o efeito, que planeie, informe, mobilize e assegure a gestão do projeto.

É aconselhável a integração de profissionais da área da gestão de recursos humanos, sendo relevantes a experiência e o conhecimento na construção e utilização de modelos de competências para a execução da estratégia organizacional.

Antecipar problemas e desenvolver soluções

Identificar possíveis barreiras ao desenvolvimento do projeto, antecipando soluções para diminuir a resistência à mudança e para dinamizar o processo.

Para esse efeito, importa conhecer alterações que impactem nas capacidades e nos conhecimentos exigidos, quer ao nível dos objetivos organizacionais, da antecipação de mudanças ou da visão do que se espera da Organização no futuro.

Validar e atualizar o Referencial

Validar internamente o Referencial por dirigentes e trabalhadores e, se em cada contexto assim for entendido, também por peritos externos e outros *stakeholders* relevantes, para recolher *feedback* e sugestões.

Construir o Referencial através de etapas e métodos iterativos, enriquecendo e revendo os resultados de cada etapa de forma contínua.

Definir prazos e processos de revisão e avaliação do referencial, assegurando que este se mantém atualizado.

Gerir os recursos humanos com base em competências

Integrar a gestão por competências nos processos de gestão, integrando as competências comportamentais transversais à AP descritas no ReCAP com as competências técnicas identificadas no Referencial de Competências Técnicas da Organização.

Utilizar o Referencial ao nível dos diversos subsistemas de gestão de recursos humanos, designadamente, recrutamento e seleção, reafectação de pessoas a funções, mobilidade e formação e desenvolvimento. Investir no capital humano, promovendo formação relevante nas competências críticas para cada organismo.



VII. Conclusão

O presente guia pretende mobilizar para uma abordagem integrada das competências comportamentais e técnicas e para um sistema de gestão, flexível e adaptável à evolução dos contextos, baseado nas competências.

Deste modo, pretende-se contribuir para disseminar processos e metodologias facilitadoras da construção de referenciais de competências técnicas específicos do contexto organizacional de cada entidade da Administração Pública.

Se, por um lado, as competências comportamentais estão definidas num referencial comum à AP (ReCAP) e estão identificadas no fator Competências no âmbito do SIADAP, as competências técnicas devem ser identificadas e caracterizadas por cada entidade em face dos processos da sua área de negócio.

A identificação das competências técnicas para cada organismo, a sua comunicação a todos os intervenientes e a gestão orientada para as competências garantem eficiência, transparência e alinhamento, contribuindo para a promoção de ambientes de trabalho positivos e para a prestação de um serviço público de qualidade.

O Referencial de Competências Técnicas constitui um instrumento de apoio à gestão estratégica dos recursos humanos, proporcionando uma visão clara das competências requeridas, das existentes e das áreas a ser desenvolvidas, permitindo direcionar os investimentos na formação e desenvolvimento, aumentando a motivação e o envolvimento dos trabalhadores/as e promovendo uma cultura de aprendizagem orientada por uma visão partilhada.

A reflexão sobre as competências técnicas é hoje um imperativo na resposta aos desafios de uma sociedade em permanente mudança. Na identificação das competências técnicas deve considerar-se o contexto presente e, sobretudo, a sua evolução, numa visão dinâmica e perspetivada no futuro, antecipando e facilitando a mudança e a resposta aos novos desafios organizacionais que se colocam na prossecução do interesse público.

VIII. Anexos

Anexo 1A

Descrição dos Métodos da Etapa 1



Caracterização da Organização

Análise documental

Objetivo:

Sistematizar informações que permitam especificar as características do contexto e enquadrar a análise organizacional, nomeadamente quanto à missão, visão, valores, atribuições e responsabilidades da Organização, criando um modelo de registo.

Procedimentos:

- Identificar e consultar documentos estratégicos, tais como: Lei Orgânica, diplomas sobre estrutura e atribuições, Planos Estratégicos, Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), Balanço Social, Código de Conduta, entre outros.
- Sistematizar as informações num modelo de registo estruturado que ofereça uma visão holística e sistematizada.

Anexo 1A

Descrição dos Métodos da Etapa 1



Caracterização da Organização



Entrevistas

Objetivo:

Complementar a análise documental com percepções e prioridades de dirigentes superiores e intermédios.

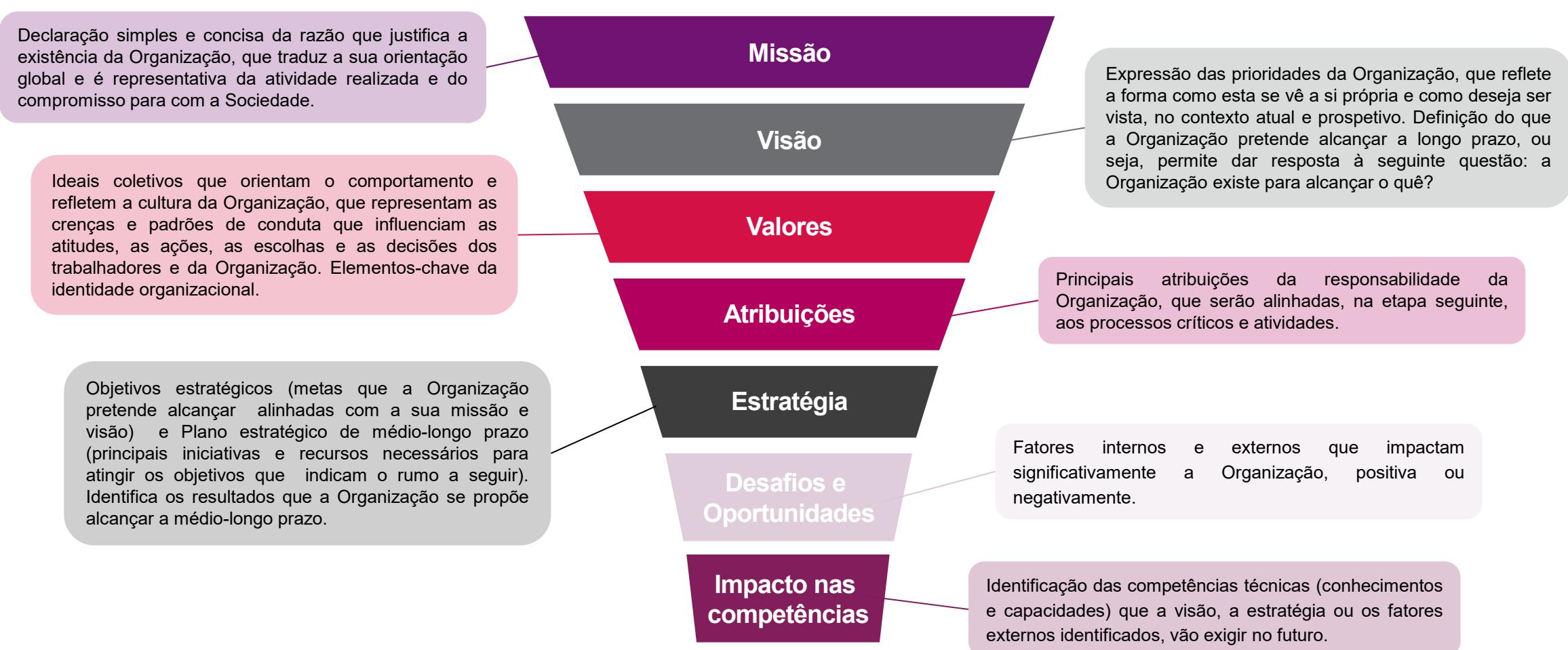
Procedimentos:

- ✓ Realizar entrevistas semiestruturadas, baseadas em questões predefinidas e relacionadas com missão, visão, valores, estratégia, desafios e oportunidades e o seu potencial impacto nas exigências colocadas às pessoas que trabalham na Organização, nomeadamente quanto às competências críticas.
- ✓ Ter presente nas entrevistas o documento produzido na análise documental, que pode ser revisto nesta fase.
- ✓ Decidir o número de entrevistas a realizar em cada entidade, em função da sua dimensão, complexidade e atribuições.
- ✓ Preparar as entrevistas e conceber um formulário para registo de dados: identificação do entrevistado, data, questões e respostas.
- ✓ Abordar todos os campos de informação previstos no modelo de registo da análise documental; alguns exemplos de perguntas:
 - Na sua perspetiva, qual a razão que justifica a existência da Organização? Qual a sua visão estratégica para a Organização?
 - Que fatores externos (económicos, tecnológicos, ambientais, sociais, legais ou políticos) influenciarão a estratégia nos próximos 3 a 5 anos?
 - Os fatores indicados têm impacto na forma como a Organização presta os serviços?
 - Qual a estratégia organizacional e que desafios e oportunidades identifica?
 - Qual o impacto que antevê nas competências técnicas, isto é, quais conhecimentos (saberes) e capacidades (saber fazer) que, trabalhadores/as e dirigentes, têm de desenvolver para garantir o sucesso futuro?

	Fontes consultadas	Informação sistematizada
Missão		
Visão		
Valores		
Atribuições		
Estratégia		
Desafios e oportunidades		
Impacto nas competências técnicas		

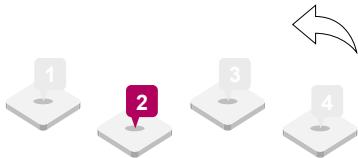
Caracterização da Organização

Os métodos de análise documental e entrevista semiestruturada, sugeridos para a primeira etapa, possibilitam recolher a informação necessária à caracterização da Organização, estruturada em 6 grandes grupos de informação ou níveis de análise:



Anexo 2A

Descrição dos Métodos da Etapa 2



Caracterização dos processos e respetivas atividades



Focus Group

Objetivo:

Facilitar a partilha e aprofundamento de opiniões sobre os processos da Organização, através de *Focus Group* (ou grupos de discussão ou grupos focais) com os dirigentes superiores e dirigentes intermédios. Consolidar uma lista de processos. A metodologia de *Focus Group* permite recolher eficazmente dados qualitativos e possibilita levantar questões-chave para identificar a percepção dos participantes.

Metodologia de seleção dos processos:

Cada entidade deverá adotar a metodologia de seleção de processos considerada mais adequada.

Sugere-se o recurso a uma metodologia de priorização com base no Impacto e Probabilidade: Impacto na estratégia e Probabilidade de existirem lacunas ao nível das competências. Processos com alta probabilidade de terem lacunas e alto impacto na estratégia têm maior prioridade. Outra alternativa poderá ser a seleção dos processos unicamente com base na sua importância para o sucesso da Organização. Estas abordagens são apenas exemplificativas.

Formato e Duração:

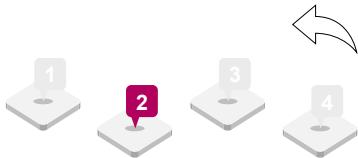
Presencial ou *online*. Todos os participantes devem partilhar os seus contributos para a discussão, que deve ter cerca de 60 a 90 minutos.

Participantes:

Um/a facilitador/a e um grupo de aproximadamente 6 a 12 pessoas.

Anexo 2A

Descrição dos Métodos da Etapa 2



Caracterização dos processos e respetivas atividades



Focus Group

Papel do/a facilitador/a:

Criar um ambiente de confiança, respeito pela diversidade de opiniões e abertura à participação, em que todos se sintam confortáveis para expressar opiniões livremente e comentar as opiniões dos outros. Guiar a discussão com perguntas que mantenham o foco nos objetivos do grupo, sem direcionar ou influenciar as respostas, e controlar o tempo para assegurar que todos os temas são abordados. Além disso, o/a facilitador/a deve gerir as dinâmicas do grupo, e tomar notas assegurando que os contributos e *insights* ficam registados.

Evitar expressar a sua própria opinião para não influenciar o grupo, mantendo-se imparcial para que as respostas e ideias reflitam a visão dos participantes.

Planejar um Focus Group:

- Definir os grupos (número e características dos participantes); a boa prática é aplicar a metodologia, identificando que tipo de informação necessitamos, as pessoas que nos podem fornecer essa informação, e como vai ser utilizada a informação obtida.
- Preparar a informação recolhida na etapa anterior, para partilha.
- Elaborar um guião para a sessão: o guião é composto por uma série de questões que o/a facilitador/a deve seguir na dinamização da sessão.

Anexo 2A

Descrição dos Métodos da Etapa 2



Caracterização dos processos e respetivas atividades



Focus Group

Guião da sessão:

Deve ser preparado previamente um guião. Apresenta-se um exemplo de guião:

1. Introdução:

- Agradecer a disponibilidade dos participantes;
- Apresentar o objetivo da sessão e a abordagem para a seleção de processos. Ex.: Esta sessão de *focus group* tem como principal objetivo mapear os processos da Organização que são essenciais para a concretização da sua missão. Através da colaboração e partilha de opiniões entre os participantes, pretendemos identificar os processos com maior impacto no sucesso da Organização;
- Apresentar o contexto. Ex.: Antes de darmos início à discussão, gostaria de partilhar brevemente a informação recolhida na etapa anterior; em que se procurou fazer uma caracterização global da Organização, e das principais atribuições, através de análise documental e entrevistas com dirigentes superiores e intermédios;
- Apresentar a metodologia: tempo estimado da discussão, enfatizar a importância da participação de todos para o sucesso da dinâmica e as regras de participação.

Anexo 2A

Descrição dos Métodos da Etapa 2



Caracterização dos processos e respetivas atividades



Focus Group

Guião da sessão:

2. Questões a colocar aos participantes:

- Pensando na missão, atribuições e objetivos estratégicos da nossa Organização, quais são os principais processos para garantir a sua concretização? (registar para todos os participantes analisarem);
- Na vossa opinião, quais dos processos mencionados são os mais importantes para o sucesso da Organização? E porquê? (sublinhar os processos mencionados);
- Existem processos que, se falharem, podem comprometer seriamente o alcance das nossas metas? (colocar um ponto de exclamação nos processos mencionados ou acrescentar na lista os que foram mencionados pela primeira vez);
- Avaliar cada processo de acordo com o respetivo impacto na estratégia e probabilidade de ter lacunas ao nível das competências (vide quadro seguinte). Em alternativa, numa escala de 1 a 5, onde 5 é “muito importante” e 1 é “pouco importante”, qual a importância de cada um dos processos mencionados para o sucesso da Organização? (fazer uma ronda de votações e colocar a média das pontuações adquiridas em cada um dos processos);
- Debater com os participantes os pontos de convergência e divergência nas avaliações e concluir, em grupo, quais os processos a selecionar (registar a informação no modelo seguinte).

Anexo 2A

Descrição dos Métodos da Etapa 2



Caracterização dos processos e respetivas atividades



Focus Group

Exemplo 1: Identificação dos processos prioritários

(com base na Probabilidade de existirem lacunas ao nível das competências e no Impacto na estratégia)

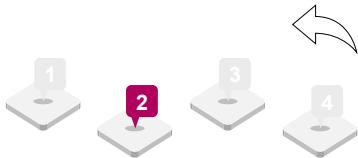
Processos	Probabilidade	Impacto
Emissão de passaporte	Média	Alto
Recrutamento e seleção de RH	Baixa	Médio

Resultado da Avaliação
(probabilidade vs. impacto)



Anexo 2A

Descrição dos Métodos da Etapa 2



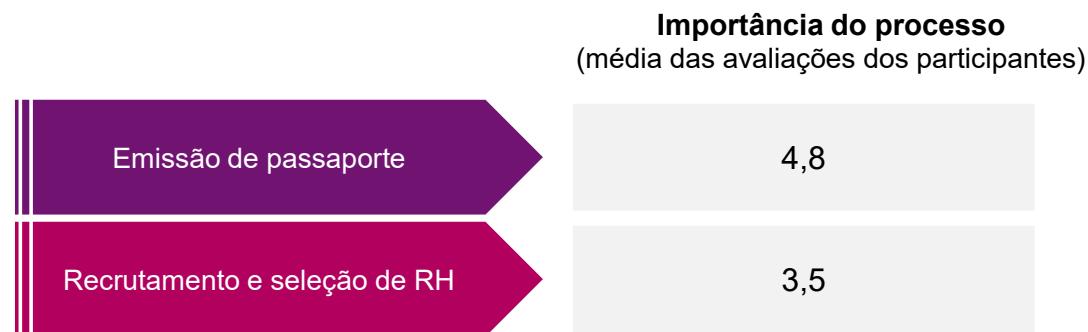
Caracterização dos processos e respetivas atividades



Focus Group

Exemplo 2: Identificação dos processos considerados mais importantes

(com base na média de opiniões expressas numa escala de 1 / pouco importante, a 5 /muito importante)



Anexo 2A

Descrição dos Métodos da Etapa 2



Caracterização dos processos e respetivas atividades



Focus Group

Conduzir um Focus Group:

O/A Facilitador/a orienta o grupo durante a sessão, mantém o foco nos tópicos para discussão e promove a partilha e a interação entre os participantes, de acordo com o que é esperado do seu papel. Anota o que cada participante diz, identifica como os comentários foram ditos e regista as transições entre tópicos.

Recomendações

O/A facilitador/a deve:

- Praticar a escuta ativa;
- Explicar o que acontecerá às informações partilhadas;
- Elogiar e agradecer as contribuições;
- Envolver as pessoas que participam menos: “gostaria também de ouvir as contribuições do/a...”;
- Aceitar todas as contribuições;
- Ter as perguntas preparadas e começar com questões abertas para ouvir as várias opiniões;
- Fazer uma pergunta de cada vez e não perguntas múltiplas, para garantir que obtém as respostas de que necessita;
- Perguntar “porquê”, tentar saber mais sobre as opiniões partilhadas;
- Verificar como os membros se sentem relativamente a opiniões dos outros;
- Analisar a informação recolhida e apresentá-la objetivamente, sem qualquer indicação de quem disse o quê.

Preocupações

O/A facilitador/a não deve:

- Dizer aos participantes que estão errados ou tentar corrigi-los;
- Revelar os seus pontos de vista (o/a facilitador/a está lá para descobrir, não para mostrar o que sabe);
- Fazer perguntas fechadas, de “sim ou não”, pois não suscitam o debate.

Anexo 2A

Descrição dos Métodos da Etapa 2



Caracterização dos processos e respetivas atividades



Entrevistas

Objetivo:

Compreender quais as atividades envolvidas nos processos identificados no *Focus Group*, que permitirão depois mapear as competências técnicas requeridas na sua execução.

Procedimentos:

- ✓ Entrevistar trabalhadores/as e dirigentes envolvidos em cada um dos processos, de diferentes níveis de conhecimento e experiência, nomeadamente, que estejam diariamente envolvidos nos processos, que possuam uma visão global do fluxo de atividades dos processos, ou que impactam ou são impactados por estes.
- ✓ Preparar entrevistas semiestruturadas, técnica que combina a flexibilidade de explorar tópicos adicionais em função das questões colocadas e da dinâmica criada, com perguntas predefinidas (estruturadas).
- ✓ Adaptar as perguntas ao contexto específico do processo e à função do/a entrevistado/a; exemplo de questões a prever:
 - Quais os objetivos principais do processo X?
 - Quais atividades que são necessárias para atingir os objetivos do processo X?
 - Que atividades deveriam ser incluídas para melhorar o processo X?
 - Como é que cada atividade impacta o processo X?
- ✓ Registar as informações num documento e validar os resultados com os entrevistados.
- ✓ Mapear as atividades nos respetivos processos e atribuições (utilizar / adaptar o modelo anexo 2B).
- ✓ Validar o mapeamento realizado com os entrevistados.

Anexo 2B

Modelo de registo: Mapear as atividades nos respetivos processos e atribuições



Caracterização dos processos e respetivas atividades

Atribuição

Processo

Atividades

Anexo 3A

Descrição dos métodos da Etapa 3



Identificação das competências técnicas

Análise Comparativa

Objetivo:

Mapear, por comparação com outras organizações, as competências técnicas relevantes para executar com eficácia as atividades descritas nos processos da organização. Esta etapa apresenta um enorme potencial ao nível da identificação de novas competências que permitem à organização ajustar-se a fatores externos e a novas exigências. No entanto, em função da facilidade/dificuldade de encontrar entidades disponíveis para esta partilha e dos recursos disponíveis para concretizar, a entidade deverá ponderar a adoção desta abordagem..

Procedimentos:

- Consultar fontes nacionais e internacionais de referência de outras organizações que atuem na mesma área de intervenção, dentro e fora da AP.
- Identificar as fontes mais adequadas, nomeadamente, atribuições, referenciais de competências nas mesmas áreas técnicas, perfis profissionais, planos de carreira, perfis de recrutamento, programas de formação, programas de cursos ou disciplinas do sistema educativo na mesma área, entre outros documentos de gestão de recursos humanos.
- Registar o resultado da análise comparativa num modelo de registo.
- Promover um contacto direto com uma seleção de organizações com processos similares de modo a recolher informação mais detalhada, permitindo a identificação e a incorporação de novas competências.
- Identificar competências técnicas relevantes para a execução do processo e recursos associados, ao nível dos conhecimentos e capacidades.

Nota: A terceira etapa tem como propósito mapear as competências técnicas necessárias para executar com eficácia as atividades descritas nos processos da organização identificados na etapa anterior.

A análise comparativa é um processo estruturado e sistemático de comparação de práticas, processos, ou desempenhos da organização com os de outras organizações. Este é o ponto de partida para a concretização desta etapa e a base para construção do questionário a aplicar de seguida.

Anexo 3A

Descrição dos métodos da Etapa 3



Identificação das competências técnicas



Questionários

Objetivo:

Validar e complementar as competências técnicas identificadas, relevantes para a execução dos processos selecionados.

Procedimentos:

- ✓ Elaborar questionário dirigido a trabalhadores/as com conhecimento sobre os processos selecionados e dirigentes responsáveis pela execução destes processos.
- ✓ Identificar as pessoas mais adequadas, ou seja, com maior nível de conhecimento sobre o processo em causa, para responder ao questionário.
- ✓ Descrever o processo e as respetivas atividades para as quais pretende mapear as competências técnicas.
- ✓ Definir o que são competências técnicas e esclarecer qual o objetivo do questionário.
- ✓ Exemplos de questões:
 - Que ações evidenciam eficácia neste processo?
 - Que conhecimentos e capacidades são essenciais para executar as atividades do processo?
 - Quais as ações ou atividades que um/a trabalhador/a que desempenha de forma eficaz este processo, tem de realizar?
 - Quais considera serem os principais desafios do processo descrito?
 - Identifica algum conhecimento e/ou capacidade que melhoraria a execução do processo apresentado?
- ✓ Analisar os resultados, consolidar a lista de competências técnicas identificadas como relevantes ou muito relevantes para o processo em análise, e sistematizar os diversos elementos identificados que caracterizam a competência.

Nota: O questionário é uma ferramenta adequada para identificar e validar as competências técnicas necessárias para a execução das macro atividades de um processo ou até identificar outras competências relevantes; deve o mesmo instrumento caracterizar e detalhar essas competências, através da identificação das ações ou realizações que evidenciam a presença da competência no exercício do trabalho, e ainda dos conhecimentos (o que um/a trabalhador/a tem de saber) e das capacidades (o que um/a trabalhador/a tem de saber fazer) que têm que ser mobilizadas no contexto de trabalho para evidenciar essa competência profissional.

Anexo 3A

Descrição dos métodos da Etapa 3



Identificação das competências técnicas



Focus Group

Objetivo:

Validar a seleção de competências e consolidar toda a informação que caracteriza e define cada competência, através de um método participado e colaborativo.

Procedimentos:

- ✓ Organizar sessões colaborativas com dirigentes, superiores e intermédios, e trabalhadores/as especialistas nas atividades identificadas (vide informação no anexo da Etapa 2 relativo a este método).
- ✓ Preparar a sessão, começando por apresentar os objetivos da sessão, descrever o processo e as respetivas atividades para as quais pretende mapear as competências técnicas e definir o que são competências técnicas.
- ✓ Partilhar com os participantes, no início da sessão, a lista de competências técnicas que resultou da análise do questionário.
- ✓ Exemplos de questões a incluir nesta sessão de *focus group*:
 - Da lista de competências técnicas apresentadas quais as que são absolutamente essenciais para o processo? Quais as que são importantes, mas não essenciais? Existem competências técnicas que não estão na lista e que deviam estar contempladas?
 - Considerando a lista de conhecimentos e capacidades identificadas para cada competência, e a lista de indicadores comportamentais (ações ou realizações observáveis que evidenciam a presença da competência no exercício do trabalho), classifique-as quanto ao grau de necessidade e ao grau de importância que lhes atribui para a execução do processo em causa, e identifique as que considera de rever, apresentando proposta de revisão.
 - Considera de acrescentar outros conhecimentos, outras capacidades (o que é necessário saber e saber fazer) ou ainda outros indicadores comportamentais que evidenciam a presença da competência no exercício do trabalho relativamente às competências técnicas apresentadas?
- ✓ Validar a lista de competências e detalhar os elementos associados (indicadores, conhecimentos, capacidades).
- ✓ Solicitar ao grupo a definição de uma lista final de competências técnicas essenciais para cada processo e utilizar o modelo do anexo 3B para o registo.
- ✓ Replicar a metodologia apresentada para mapear as competências técnicas de cada um dos processos identificados.

Anexo 3B

Modelo de registo: Competências técnicas por processo



Identificação das competências técnicas

Designação do Processo:

Atividades

Indicadores Comportamentais

Competências Técnicas (designação)

Conhecimentos (saber-saber)

Capacidades (saber-fazer)

Anexo 4A

Descrição dos métodos da Etapa 4



Construção do Referencial de Competências Técnicas (RCT)

Análise documental

Objetivo:

Analisar de forma global e sistematizar as informações recolhidas nas etapas anteriores com vista a garantir a consistência e o alinhamento.

Procedimentos:

- Analisar de forma global os documentos das etapas anteriores para definir cada competência.
- Sistematizar num documento único o conjunto de competências técnicas identificadas, numa determinada data, como críticas para a organização, num contexto presente e prospetivo.
- Caracterizar cada competência, através de um conjunto de campos predefinidos, nomeadamente: designação (o nome usado para identificar a competência), definição sucinta (o exato e claro significado da competência), conjunto de indicadores comportamentais (comportamentos ou ações observáveis no exercício do trabalho que demonstram a presença da competência no contexto da organização), e lista de conhecimentos e capacidades necessários desenvolver e mobilizar em cada competência (lista macro, não detalhada, do que é necessário o/a trabalhador/a saber e saber fazer para demonstrar a competência).

Nota: Este documento constitui a primeira versão do referencial de competências técnicas a finalizar após aplicado o método seguinte desta última etapa.

Anexo 4A

Descrição dos métodos da Etapa 4



Construção do Referencial de Competências Técnicas (RCT)



Entrevistas

Objetivo:

Validar a estrutura e conteúdo do referencial.

Procedimentos:

- ✓ Realizar entrevistas com uma amostra reduzida de dirigentes superiores, dirigentes intermédios e trabalhadores/as que tenham participado no processo.
- ✓ Preparar modelo de registo e identificar as questões a incluir na entrevista.
- ✓ Partilhar o documento produzido na etapa anterior, promover a análise e reflexão sobre as competências identificadas, questionar sobre a necessidade de proceder a alguma revisão, e registar a visão e opinião dos entrevistados.
- ✓ Incorporar ajustes sugeridos, concluir o referencial e apresentá-lo formalmente a aprovação.

Nota: Este último método, que encerra o processo de construção do Referencial, permite ouvir mais uma vez os intervenientes, incorporar a sua visão e promover a apropriação, por todos, deste instrumento de gestão.

Anexo 4B

Modelo de registo: Ficha de descrição da competência



Construção do Referencial de Competências Técnicas (RCT)

Designação:

Definição

Indicadores comportamentais (ações observáveis no exercício do trabalho que evidenciam a presença da competência)

Recursos a mobilizar pelo indivíduo: Conhecimentos

Recursos a mobilizar pelo indivíduo: Capacidades

Competências Comportamentais ReCAP associadas

Anexo 4C

Documento de apoio ao preenchimento da Ficha de descrição da competência



Construção do Referencial de Competências Técnicas (RCT)

Designação

O termo, ou nome, usado para designar a competência

Definição

Frase sucinta iniciada com um verbo que descreva o objeto da competência e transmita o seu exato e claro significado, no contexto organizacional. Deve ser objetiva, concisa e passível de observação. Usar uma linguagem de fácil compreensão por todos e neutra temporalmente, para evitar a sua desatualização.

A definição deve permitir responder à seguinte questão: “o que é que a presença desta competência permite ao indivíduo?”.

Indicadores comportamentais

Listar um conjunto de ações ou realizações que evidenciem a presença da competência no exercício do trabalho e clarifiquem o que é esperado do(a) trabalhador(a), com realismo.

Usar frases curtas, concisas e objetivas, que integrem um verbo que expresse uma ação concreta, comportamento ou realização passível de ser observada; para o efeito, deve contemplar um verbo e um objeto de ação, como por exemplo “redigir textos” ou “organizar processos”.

Evitar descrições abstratas que não indiquem claramente o comportamento esperado do(a) trabalhador(a) nem permitam a observação, tais como: “refletir sobre...”, “compreender as ...”, ou “conhecer os ...”.

Anexo 4C

Documento de apoio ao preenchimento da Ficha de descrição da competência



Construção do Referencial de Competências Técnicas (RCT)

Conhecimentos

Listar de forma ordenada um conjunto de conhecimentos, que traduzam o que o/a trabalhador/a deve saber para evidenciar a competência.

Não detalhar e evitar referências a documentos normativos datados temporalmente (por exemplo, não identificar diplomas legais), permitindo uma adaptação às alterações de contexto e à evolução do conhecimento (função orientadora e não prescritiva).

Capacidades

Listar de forma ordenada um conjunto de capacidades, que traduzam o que o/a trabalhador/a deve saber fazer para evidenciar a competência.

Competências Comportamentais ReCAP

Campo complementar, em que se poderão identificar as competências ReCAP que podem ser mobilizadas na demonstração da competência técnica, impactando no desempenho profissional.

Anexo 5

Glossário

Conceito	Definição
Alinhamento horizontal	Alinhamento entre as diversas atividades do ciclo de GRH, do planeamento, ao recrutamento, à formação e desenvolvimento e à avaliação do desempenho, usando todas o mesmo quadro conceptual que funciona como um denominador comum que confere consistência e integração.
Alinhamento transversal	Alinhamento em toda a organização, proporcionando uma linguagem comum e uma compreensão partilhada dos comportamentos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais, garantindo consistência e identidade da AP e constituindo-se como um poderoso instrumento de comunicação.
Alinhamento vertical	Alinhamento com a estratégia organizacional, integrando, relacionando e promovendo a convergência dos comportamentos dos trabalhadores com a visão, a estratégia e missão da Organização.
Atitude	Predisposição ou tendência para responder de determinado modo a um objeto, assunto, pessoa, entidade ou acontecimento.
Capacidade	Habilidade adquirida para a execução de determinada atividade ou tarefa, resultante de formação e/ou experiência.
Competência comportamental	Mobilização de conhecimentos, capacidades e atitudes que se evidencia em comportamentos observáveis, e que contribui para a prossecução eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais.
Competências específicas de cargos dirigentes	Competências específicas de funções de liderança, que um titular de um cargo dirigente deve evidenciar.
Competências transversais funcionais	Competências que são exigidas numa determinada área ou função, independentemente da carreira ou cargo, estando diretamente relacionadas com as atividades e tarefas realizadas e com o contexto em que a função é desempenhada.

Anexo 5

Glossário

Conceito	Definição
Competências técnicas	Capacidades, conhecimentos teóricos e práticos e experiência específica necessárias para realizar com sucesso uma tarefa, função ou atividade num determinado campo profissional e domínio do saber.
Competências transversais nucleares	Competências transversais a todos os trabalhadores da Organização (não dependentes do contexto ou função), transferíveis (passíveis de ser demonstradas em contextos diferentes) e que traduzem a visão e a cultura da Organização, no contexto presente e numa visão do futuro.
Componentes da competência	Dimensões estruturantes da competência que contribuem para a sua definição, compreensão e aplicação.
Comportamentos	Ações observáveis que permitem evidenciar a presença da competência.
Conhecimentos	As informações adquiridas em contexto formal, não formal ou informal, relacionadas com factos, princípios, teorias e práticas.
Cultura organizacional	A forma como uma Organização opera e o tipo de crenças e práticas que são valorizadas e partilhadas dentro da Organização.
Definição da competência	O significado exato e claro da competência no contexto de um modelo de competências específico.
Designação da competência	O nome usado para identificar a competência.

Anexo 5

Glossário

Conceito	Definição
Eficácia	Capacidade de alcançar o efeito esperado ou desejado através da realização de uma ação.
Eficiência	Uso racional dos meios para alcançar um objetivo pré-determinado, isto é, cumprir um objetivo com o mínimo de tempo e recursos disponíveis.
Entidade	Organizações, instituições, órgãos ou qualquer outra estrutura que tenha personalidade jurídica e atue de forma independente.
Estratégia organizacional	Plano de médio-longo prazo que define os objetivos de uma Organização, identifica as principais iniciativas e recursos necessários para atingir esses objetivos e estabelece o rumo a seguir.
Ética	Modo de regulação dos comportamentos que provém do indivíduo e que assenta no estabelecimento, por si próprio, de valores que partilha com outros para dar sentido às suas decisões e ações.
Gestão por competências	Modelo dinâmico que se desenvolve com base num referencial de competências, que alimenta todos os subsistemas da gestão de recursos humanos.
Missão	Razão que justifica a existência de uma Organização que traduz a sua orientação global, permitindo identificar as áreas de negócio, ou seja as suas grandes áreas de atividade.
Padrões de qualidade	Critérios, normas ou medidas estabelecidas para avaliar ou garantir a excelência, eficiência, eficácia e conformidade de produtos, serviços, processos ou práticas.

Anexo 5

Glossário

Conceito	Definição
Perfil de competências	Conjunto de competências necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades associadas a uma função ou a um posto de trabalho.
Princípios éticos	Os princípios éticos da AP Portuguesa são os consagrados na Lei: Serviço Público, Legalidade, Justiça e Imparcialidade, Igualdade, Proporcionalidade, Colaboração e Boa-fé, Informação e Qualidade, Lealdade, Integridade, Competência e Responsabilidade (Constituição da República Portuguesa e Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas).
Referencial de competências da Administração Pública	É o conjunto, não esgotado, de competências elegíveis no âmbito da gestão de recursos humanos na Administração Pública Portuguesa, num contexto presente e prospectivo.
Unidade orgânica	Estrutura organizacional constituinte de uma entidade pública que possui funções específicas e os seus próprios recursos e atividades.
Valores	Ideais coletivos que guiam o comportamento e a cultura de uma Organização e que representam as crenças e padrões de conduta que influenciam as atitudes, as ações, as escolhas e as decisões do trabalhador e da Organização.
Visão	É a expressão das prioridades de uma Organização, que reflete a forma como esta se vê a si própria e como deseja ser vista, no contexto atual e prospectivo.

