



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: PROPOSTA DE UM  
MODELO PARA O GRUPO BENFICA**

**RENATO COSTA DE JESUS**

**JUNHO - 2015**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: PROPOSTA DE UM  
MODELO PARA O GRUPO BENFICA**

**RENATO COSTA DE JESUS**

**ORIENTAÇÃO - MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU DOS SANTOS**

**PRESIDENTE - CARLA MARIA MARQUES CURADO**

**VOGAIS - MARIA EDUARDA MARIANO AGOSTINHO SOARES**

**JUNHO - 2015**

## **Gestão por Competências: Proposta de um Modelo para o Grupo Benfica**

Por Renato Jesus

### **Resumo**

Face à atual conjuntura económica, financeira e social, as organizações desportivas passaram a viver num clima de elevadas adversidades e mudanças, em que, numa luta constante pelos sucessos desportivos, apenas uma equipa pode ganhar. Neste sentido, este projeto visa promover a continuidade de trabalho desenvolvido pelo Grupo Benfica no que se refere ao desenvolvimento da sua estrutura profissional, adotando um modelo de gestão por competências capaz de desenvolver e manter os seus colaboradores competitivos.

Com um grande enfoque no modelo de gestão por competências proposto por Varão e Vieira (Varão e Vieira, 2007), que se encontra detalhado na revisão da literatura, foi planeado um novo modelo para o Grupo Benfica, que se resume nas seguintes fases: identificação das competências transversais da organização; identificação das competências específicas de cada família funcional; operacionalização das competências; elaboração dos perfis individuais de competências e alinhamento com duas práticas de recursos humanos: recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. De forma a evidenciar e clarificar a utilidade deste modelo, demonstrou-se a sua aplicabilidade na Direção de Comunicação Externa.

Com o planeamento, desenvolvimento e aplicabilidade do modelo em causa, foi possível materializar de que forma o Grupo Benfica pode implementar um modelo de gestão por competências e identificar, através de uma análise crítica, os fatores que carecem de melhorias ou reestruturação nas práticas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho, atualmente em vigor.

**Palavra-chave: Estrutura Profissional, Modelo de Gestão por Competências; Competências Transversais; Competências Específicas; Recrutamento e Seleção; Avaliação de Desempenho.**

## Abstract

Given the current economic, financial and social situation, sports organizations have come to live in an atmosphere of high adversity, changes and constant struggle for success, where only one team can win. Thus, this project aims to promote the continuity of work for *Grupo Benfica* in regards to the development of their professional structure, adopting a management competency model able to develop and maintain their competitive employees.

With a strong focus on management competency model proposed by Varão e Vieira (Varão e Vieira, 2007), which is detailed in the literature review, a new model was planned for the *Grupo Benfica*. Identifying the specific competences of each functional family, operationalizing of competences, preparation of individual competences profile and alignment with two practices of human resources: recruitment and selection and performance appraisal were the main objectives of the new model. In order to highlight and clarify its usefulness, it was demonstrated its applicability in *Direção de Comunicação Externa*.

With the planning, development and applicability of the model in question, it was possible to materialize how the *Grupo Benfica* can implement a management competency model and identify, through a critical analysis, the factors that need to be improved or restructured in recruitment and selection and performance appraisal practices currently in effect.

**Keyword: Professional Structure, Management Competency Model; Transversal Competences; Specific Competences; Recruitment and Selection; Performance Appraisal.**

## Agradecimentos

Gostaria de tecer um obrigado à mulher da minha vida, a minha Mãe, pelo amor e carinho com que me habituou, principalmente na elaboração deste trabalho; ao meu amor, Filipa Gonçalves, pela companhia e motivação nestes últimos meses e ao meu Irmão, pela cumplicidade nas horas mais difíceis.

Com especial apreço, agradeço à Ana Gabriel, responsável pela minha evolução profissional e pessoal e pelo apoio incondicional na elaboração deste projeto, ao meu grande amigo Tiago Ricardo, pelo *Know-How* partilhado; ao Pedro Varandas pelos desabafos; à Luísa Ramos por não ter fechado portas à concretização deste projeto, mostrando-se sempre disponível; ao Joni Silva e ao Diogo Oliveira pelo apoio incondicional e por fim, um agradecimento especial à Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria João Santos pela orientação prestada.

## Índice

|   |             |
|---|-------------|
| <i>Resumo</i> .....   | <i>i</i>    |
| <i>Abstract</i> .....   | <i>ii</i>   |
| <i>Agradecimentos</i> .....   | <i>iii</i>  |
| <i>Índice</i> .....   | <i>iv</i>   |
| <i>Índice de Figuras</i> .....  | <i>v</i>    |
| <i>Índice de Tabelas</i> .....  | <i>vi</i>   |
| <i>Índice de Anexos</i> .....   | <i>vii</i>  |
| <i>Siglas e Acrónimos</i> .....   | <i>viii</i> |
| <b>1. Enquadramento do Tema</b> .....   | <b>1</b>    |
| 1.1. <i>Estrutura Organizacional Desportiva</i> .....                                   | <b>2</b>    |
| 1.2. <i>Objetivos, Motivação, Originalidade do Projeto e Resultados a Atingir</i> ..... | <b>3</b>    |
| 1.3. <i>Metodologia</i> .....   | <b>4</b>    |
| 1.4. <i>Estrutura do Projeto</i> .....  | <b>4</b>    |
| <b>2. Revisão da Literatura</b> .....   | <b>4</b>    |
| 2.1. <i>O Desencadear da Abordagem Conceptual</i> .....                                 | <b>5</b>    |
| 2.2. <i>O Conceito de Competência</i> .....   | <b>6</b>    |
| 2.3. <i>Abordagens ao Conceito de Competências</i> .....                                | <b>8</b>    |
| 2.4. <i>Modelos de Gestão por Competências</i> .....                                    | <b>10</b>   |
| 2.5. <i>Vantagens e Limitações dos Modelos de Gestão por Competências</i> .....         | <b>18</b>   |
| <b>3. Projeto</b> .....   | <b>19</b>   |
| 3.1. <i>Caracterização da Empresa</i> .....   | <b>19</b>   |
| 3.1.1. <i>Direção da Comunicação Externa</i> .....                                      | <b>21</b>   |
| 3.2. <i>Aplicabilidade do Modelo de Gestão por Competências</i> .....                   | <b>22</b>   |
| <b>4. Resultados, Conclusões, Limitações e Estudos Futuros</b> .....                    | <b>48</b>   |
| <i>Referências Bibliográficas</i> .....   | <b>51</b>   |
| <i>Anexos</i> .....   | <b>54</b>   |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1: Central and Surface Competencies.....</i>  | 8  |
| <i>Figura 2: Fases do Modelo de Gestão por Competências.....</i>  | 11 |
| <i>Figura 3: Processo de Identificação do Portfólio de Competências-Chave (Competências Transversais) (adaptado de Varão e Vieira, 2007).....</i> | 12 |
| <i>Figura 4: Processo de Identificação do Portfólio de Competências-Chave (Competências Específicas) (adaptado de Varão e Vieira, 2007).....</i>  | 13 |
| <i>Figura 5: Definição Operacional do Portfólio de Competências-Chave (adaptado de Varão e Vieira, 2007).....</i>                                 | 13 |
| <i>Figura 6: Definição dos Perfis Individuais de Competências Requeridas.....</i>   | 14 |
| <i>Figura 7: Representação dos Possíveis Intervenientes num Modelo Feedback 360 °.....</i>  | 15 |
| <i>Figura 8: Coeficientes de Validação dos Métodos de Seleção (Smith e Roberson, 2001).....</i>   | 18 |
| <i>Figura 9: Empresas que constituem o Grupo Benfica.....</i>   | 20 |
| <i>Figura 10: Organograma do Grupo Benfica.....</i>   | 20 |
| <i>Figura 11: Áreas de Negócio do Grupo Benfica.....</i>  | 21 |
| <i>Figura 12: Organograma da Comunicação Externa.....</i>   | 22 |
| <i>Figura 13: Competências Transversais do Grupo Benfica.....</i>   | 24 |
| <i>Figura 14: Identificação e Descrição das Famílias Funcionais do Grupo Benfica.....</i>   | 25 |
| <i>Figura 15: Modelo de Desenvolvimento e Avaliação do Grupo Benfica - Objetivos.....</i>   | 30 |
| <i>Figura 16: Proposta de Modelo de Desenvolvimento e Avaliação do Grupo Benfica - Objetivos.....</i>   | 33 |
| <i>Figura 17: Proposta de Critérios de Avaliação.....</i>   | 33 |
| <i>Figura 18: Proposta de Cálculo da Avaliação Individual.....</i>  | 34 |
| <i>Figura 19: Proposta de Ponderação da Avaliação Individual.....</i>   | 35 |
| <i>Figura 20: Forma de Cálculo da Avaliação Individual.....</i>   | 35 |
| <i>Figura 21: Proposta de Escala Utilizada na Avaliação Final.....</i>  | 35 |
| <i>Figura 22: Proposta de Definição de Objetivos.....</i>   | 36 |
| <i>Figura 23: Proposta de Escala Utilizada na Avaliação dos Objetivos Individuais.....</i>  | 36 |
| <i>Figura 24: Proposta de Definição de Objetivos e Escala Utilizada - Exemplo.....</i>  | 37 |
| <i>Figura 25: Exemplo Ilustrativo do Cálculo do Desempenho do Colaborador nos Objetivos Individuais.....</i>                                      | 38 |
| <i>Figura 26: Proposta de Escala Utilizada na Avaliação das Competências Comportamentais.....</i>   | 38 |
| <i>Figura 27: Proposta de Ponderação das Competências Comportamentais.....</i>  | 39 |
| <i>Figura 28: Exemplo Ilustrativo do Cálculo do Desempenho do Colaborador nas Competências Comportamentais.....</i>                               | 40 |
| <i>Figura 29: Ponderação da Avaliação da Competência, Quando Avaliada pela Chefia e Colaborador.....</i>  | 41 |
| <i>Figura 30: Ponderação da Avaliação da Competência, Quando Avaliada pela Chefia, Colaborador e Colega de Equipa.....</i>                        | 41 |
| <i>Figura 32: Proposta de Gráfico com o Nível de Desenvolvimento das Competências por Época.....</i>  | 42 |
| <i>Figura 31: Competências cujo Avaliação Será Tripartida.....</i>  | 42 |
| <i>Figura 33: Proposta de Gráfico com o Nível de Desenvolvimento das Competências.....</i>  | 43 |
| <i>Figura 34: Escala Proposta para Avaliação de Competências no Recrutamento e Seleção.....</i>   | 45 |
| <i>Figura 35: Proposta de Apresentação do Nível de Desenvolvimento das Competências às Direções – Gráfico.....</i>                                | 47 |

## Índice de Tabelas

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tabela I: Cinco Tipos de Caraterísticas de Competências.....</i>   | <i>7</i>  |
| <i>Tabela II: Função Profissional por Família Funcional .....</i>   | <i>26</i> |
| <i>Tabela III: Competências-Chave Específicas por Família Funcional.....</i>                                      | <i>28</i> |
| <i>Tabela IV: Escala Utilizada nos Objetivos de Desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento e Avaliação.....</i>  | <i>31</i> |
| <i>Tabela V: Escala Utilizada nos Objetivos de Desempenho e do Potencial.....</i>                                 | <i>32</i> |
| <i>Tabela VI: Descrição da Competência-Chave Específica "Gestão da Pressão".....</i>                              | <i>39</i> |
| <i>Tabela VII: Template de Avaliação de Competências num Processo de Recrutamento e Seleção .....</i>             | <i>45</i> |
| <i>Tabela VIII: Exemplo de avaliação de Competências num Processo de Recrutamento e Seleção .....</i>             | <i>46</i> |
| <i>Tabela IX: Proposta de Apresentação do Nível de Desenvolvimento das Competências às Direções - Tabela.....</i> | <i>47</i> |



## **Índice de Anexos**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Anexo 1: Entrevista de Identificação/ Validação de Competências – Funções de Chefia.....</i>  | <i>54</i> |
| <i>Anexo 2: Entrevista de Identificação/ Validação de Competências – Titular da Função .....</i> | <i>55</i> |
| <i>Anexo 3: Operacionalização do Portfólio de Competências-Chave Transversais .....</i>          | <i>57</i> |
| <i>Anexo 4: Operacionalização do Portfólio de Competências-Chave Específicas.....</i>            | <i>63</i> |
| <i>Anexo 5: Perfis Individuais de Competências Requeridas por Função.....</i>                    | <i>71</i> |

## Siglas e Acrónimos

|                |  |
|----------------|--|
| <b>AD</b>      | <i>Avaliação de Desempenho</i>               |
| <b>BSC</b>     | <i>Balanced Scorecard</i>                    |
| <b>DCE</b>     | <i>Direção de Comunicação Externa</i>        |
| <b>DRH</b>     | <i>Direção de Recursos Humanos</i>           |
| <b>FF</b>      | <i>Família Funcional</i>                     |
| <b>GB</b>      | <i>Grupo Benfica</i>                         |
| <b>MDA</b>     | <i>Modelo de Desenvolvimento e Avaliação</i> |
| <b>MGC</b>     | <i>Modelo de Gestão por Competências</i>     |
| <b>PCC</b>     | <i>Portfólio de Competências-Chave</i>       |
| <b>PIC</b>     | <i>Perfil Individual de Competências</i>     |
| <b>RH</b>      | <i>Recursos Humanos</i>                      |
| <b>R&amp;S</b> | <i>Recrutamento e Seleção</i>                |
| <b>SLB</b>     | <i>Sport Lisboa e Benfica</i>                |
| <b>TFM</b>     | <i>Trabalho Final de Mestrado</i>            |

## 1. Enquadramento do Tema

Sendo as pessoas consideradas um ativo importante na gestão organizacional (Sousa et al., 2006) e um dos principais fatores responsáveis pela competitividade das organizações, facilmente se percebe o porquê do mesmo ser uma aposta de investimento recorrente. Na continuidade desta linha de pensamento, a incógnita que ainda se coloca aos gestores de Recursos Humanos (RH) passa por identificar quais os mecanismos eficientes e eficazes na concretização do desenvolvimento das pessoas e, por consequente, no aumento da competitividade organizacional, tão importante para sobreviver às exigibilidades do contexto em que as empresas se inserem. Após um vasto número de estudos centrados na temática “Competências” (Boyatzis, 1982; Ceitil, 2007; Mansfiels, 1996; Mischek, 2009; McClelland, 1973; Prahalad e Hamel, 1990; Spencer & Spencer, 1993) o Modelo de Gestão por Competências (MGC) veio assumir um enorme protagonismo no desenvolvimento do Ser Humano, enquanto elemento que desempenha uma função profissional, sendo considerado um dos principais mecanismos para o aumento de produtividade do indivíduo.

Apesar destes temas serem recorrentemente discutidos nas organizações que se inserem em contextos mais convencionais, tal não quer dizer que a necessidade de se tornarem ou de se manterem competitivas não exista noutro tipo de contextos, como é o caso do meio desportivo, em específico o futebol.

As transformações económicas, a evolução das telecomunicações (Stern, 1979) e as particularidades em torno dos sistemas políticos (Amara et al., 2005), tiveram impactos diretos na evolução do futebol, evolução essa que não foi acompanhada por inúmeros clubes, ao colocarem em causa a sua existência por decisões de gestão fundamentadas em objetivos desproporcionais à realidade em que viviam. Exemplo disso são o Futebol Clube de Alverca, Sport Comércio e Salgueiros, Clube de Futebol Estrela da Amadora, União Desportiva de Leiria, entre outros. Em todos eles existiu um fio condutor: a falta de uma estrutura forte e bem definida, capaz de tornar o clube competitivo face às exigências do meio em que se inserem e capaz de gerir todo o seu capital.

Hoje, a sustentabilidade financeira e económica é tão ou mais importante que a conquista de troféus, contudo, a existência de uma estrutura organizacional desportiva, de pequena, média ou grande dimensão, é fundamental para um projeto desportivo de continuidade.

### ***1.1. Estrutura Organizacional Desportiva***

A temática da estrutura organizacional começou a ser estudada a partir de 1950. Nas décadas que se seguiram, foram diversos os investigadores que deram destaque ao tema. Mintzberg, foi um desses autores, iniciando inúmeras pesquisas com o intuito de fundamentar a importância que a estrutura de uma organização tem para que a mesma seja competitiva no mercado em que opera.

O conceito de estrutura organizacional pode ser definida como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas, organizadas e assegurando a necessária coordenação entre as mesmas (Mintzberg, 1979; Stoner et al, 1995). Porém, no contexto desportivo, a estrutura organizacional é usada para definir a forma como as tarefas de uma organização desportiva são definidas e distribuídas pelos vários colaboradores ou voluntários, quais as relações de *reporte* entre eles e os mecanismos de coordenação e controlo utilizados nessa mesma organização desportiva (Slack & Parent, 2006).

Tal como já foi referido, atualmente existem fatores macro (sociais, políticos e económicos) que estão a mudar o ambiente em que as organizações desportivas se inserem, levando a que as mesmas sofram alterações profundas na sua estrutura e se tornem mais flexíveis. O “epicentro” do início dessas transformações está estritamente ligado aos recursos externos da organização que são responsáveis pela sua sobrevivência.

Mas qual o motivo que levou essas variáveis a alterar a visão estratégica das organizações desportivas, levando as mesmas a adotar uma estrutura profissional?

Com a diminuição dos recursos financeiros do meio externo, os clubes viram-se forçados a mudar a sua estratégia de negócio, aproveitando as oportunidades de gerar receitas e explorar atividades comerciais, com o objetivo de aumentar a interdependência na gestão do processo da sua competitividade e sustentabilidade. Ou seja, a estratégia de tornar os clubes mais independentes e competitivos com base na linha de pensamento anteriormente mencionada é recente, para tal é necessário existir uma transição da estrutura amadora para a estrutura profissional. Segundo Gómez et al. (2007), esta mudança organizacional é um processo interno desenvolvido pelas organizações desportivas, onde a qualidade exigida pela competição desportiva impõe a necessidade de formalizar as suas atividades e procedimentos para se atingir os resultados pretendidos.

Este processo torna-se importante na medida em que sustenta a eficiência e eficácia com que um clube de futebol opera no ambiente em que se insere, mediante a melhoria das suas práticas de gestão e funcionamento (Slack, 1998).

Um dos exemplos mais referenciados em Portugal ocorreu no Sport Lisboa e Benfica (SLB). Durante a década de noventa, o SLB manteve uma gestão desenquadrada face às constantes alterações do setor desportivo. Os seus RH eram nomeados pelo critério da “cor clubística” em detrimento da competência. Luís Filipe Vieira, ao assumir a função de assessor da SAD, veio a incutir um espírito baseado no profissionalismo: “Um Clube com a dimensão e as aspirações do Benfica não podia viver com uma estrutura amadora e impreparada para os desafios que tínhamos à nossa frente” (Pereira, 2013).

Foi então que áreas como o Marketing, Comunicação, Financeira, Sistemas de Informação, RH, entre outras, foram reestruturadas com novos profissionais capazes de devolver a competitividade que o SLB tinha perdido até então. Hoje, a necessidade está subjacente à vontade e querer da administração do Grupo Benfica (GB), em tornar a sua estrutura profissional mais competitiva, neste sentido a adoção de um MGC é crucial.

### ***1.2. Objetivos, Motivação, Originalidade do Projeto e Resultados a Atingir***

O desenvolvimento deste projeto tem como principais objetivos propor, planear e aplicar um MGC, através de uma metodologia, com o intuito de fomentar a evolução dos colaboradores e a competitividade da estrutura profissional do GB, apresentando propostas de melhoria em duas práticas de RH – Avaliação de Desempenho (AD) e Recrutamento e Seleção (R&S) – mediante o alinhamento destas práticas com o MGC. Relativamente aos objetivos secundários, este projeto visa sensibilizar os gestores de RH e os gestores desportivos para a necessidade da existência de modelos de gestão capazes de envolver, responsabilizar e dotar os indivíduos de uma estrutura desportiva de ferramentas que permitam manter um clube de futebol competitivo no meio em que se insere.

A motivação que desencadeou a realização deste TFM deve-se à aquisição de *know-how* para potenciar o desempenho da função que atualmente assumo na Direção de Recursos Humanos (DRH) do GB.

A componente original do projeto está relacionada, essencialmente, com o desenvolvimento de diretrizes adaptadas às circunstâncias e especificidades do grupo, permitindo assim apresentar um projeto que se aproxime da realidade em causa e com o planeamento e aplicabilidade de novas propostas no alinhamento do MGC com a AD e o R&S, essas propostas são dotadas de criatividade, colmatando com necessidades visíveis no GB.

### ***1.3. Metodologia***

Na elaboração desta TFM, e considerando a vertente teórica, recorreu-se maioritariamente a fontes primárias, através de artigos e livros, e em recurso, a algumas fontes secundárias. Relativamente à vertente prática, que está diretamente relacionada com a aplicabilidade do MGC, foi utilizado o método da entrevista semiestruturada e não estruturada. Importa referir que estes métodos foram adotados nas várias entrevistas realizadas à gestora de RH, diretora de RH, chefias responsáveis pelas Famílias Funcionais (FF) da Direção de Comunicação Externa (DCE) (administradores/ diretores, gestores, coordenadores e assessores, técnicos especializados, técnicos não especializados e administrativos) e respetivos titulares das funções.

Para o desenvolvimento do MGC utilizei o modelo proposto por Varão e Vieira (Varão e Vieira, 2007).

### ***1.4. Estrutura do Projeto***

Considerando que o enquadramento deste projeto já se encontra fundamentado nos capítulos anteriores, importa referir que no capítulo 2 (Revisão da literatura) irão ser focados aspetos de cariz teórico, diretamente relacionados com a evolução do termo de competências e com o aprofundamento teórico do MGC proposto por Varão e Vieira.

Posteriormente, será apresentado o local onde foi aplicada a simulação do projeto aqui tratado, a vertente prática de cada uma das fases do MGC e, numa última análise, quais os resultados, conclusões, limitações e estudos futuros.

## **2. Revisão da Literatura**

A revisão literária apresentada neste capítulo irá incidir sobre a temática abordada no projeto: o MGC.

Numa fase inicial, será apresentada uma breve revisão do desencadear da “discussão” em torno das competências. Posteriormente, será apresentado o conceito de competência, clarificando o mesmo com a utilização de referências de diversos autores especialistas na temática. Outro tema abordado está relacionado com as várias abordagens distintas que os autores assumiram relativamente ao conceito de competências, das quais se destacam a francesa, americana e inglesa. Por fim, com o intuito de fundamentar de que forma se materializa e se aplica toda a matéria em volta das competências, serão apresentados três tipos de MGC.

### ***2.1. O Desencadear da Abordagem Conceptual***

A investigação em torno do conceito de competência começou a ter maior relevância na segunda metade do século XX, nos Estados Unidos da América, muito por culpa da constante instabilidade e adversidade “vivas” pelas organizações norte-americanas. Face a este novo paradigma, as estruturas empresariais fortemente hierarquizadas e rígidas foram questionadas. Porém reestruturar uma organização, tornando-a mais flexível e capaz de se adaptar às constantes mudanças presentes no seu meio ambiente, exige repensar a forma como as organizações recrutam e desenvolvem os seus colaboradores. Foi nesta linha de pensamento que diversos autores questionaram a forma como as empresas norte-americanas validavam o desempenho profissional dos candidatos a determinada função organizacional, contestando a utilização dos resultados académicos e dos traços de personalidade como indicadores de desempenho (Hunt, 1965, citado por Mischel, 2009; Mischel, 2009; McClelland, 1973; Vernon, 1964).

No centro desta temática esteve o psicólogo McClelland (1973), através do estudo que tinha como base analisar os antigos alunos da Universidade de Wesleyan, do ano de 1940, onde identificou o *top eight* e o *bottom eight*, relativamente às médias académicas, para aferir eventuais diferenças dos alunos em âmbito profissional. Para sua surpresa, nos dois grupos haviam profissões de elevada responsabilidade, a única diferença seria mesmo o local em que esses antigos alunos trabalhavam – os alunos do *top eight* encontravam-se em locais prestigiados, em detrimento dos alunos do *bottom eight*, porém tal não significou que houvesse discrepâncias no sucesso profissional entre ambos os grupos. Com este exemplo, o autor defendeu que o desempenho académico não predizia, por si só, o desempenho profissional.

No que se refere aos traços de personalidade, a grande contestação surgiu após diversos autores apresentarem testes de personalidade que não se encontravam corretamente desenvolvidos para se aplicar em contexto real (Hunt, 1965, citado por Mischel W., 2009; Vernon, 1964). Neste sentido, surgiram inúmeros argumentos que sustentaram o porquê dos testes de personalidade não estarem a servir os objetivos para o qual foram planeados e desenvolvidos. Desses argumentos destacam-se os métodos utilizados no seu planeamento, as bases empíricas e as suposições que alimentam esses mesmos testes (Hunt, 1965, citado por Mischel W., 2009; Vernon, 1964). Na mesma linha de pensamento, McClelland (1973), questionou até que ponto os testes de personalidade conseguem validar o desempenho do indivíduo numa determinada função profissional, visto não se basearem numa análise comportamental de acontecimentos ocorridos. De forma a ultrapassar esta questão, o autor apresentou vários princípios para uma nova abordagem de testes, cuja ideia fundamental está intimamente ligada à identificação da característica a ser analisada, a forma como vai ser validada e a objetividade e transparência da mesma, em que os candidatos também tomam conhecimento dos critérios de avaliação.

Esta nova abordagem de testes é um exemplo daquilo que os autores defendiam: a substituição dos testes de inteligência e aptidão (abordagem focada no indivíduo) - inadequados e insuficientes para prever o desempenho profissional - pelos testes de competências (abordagem focada na situação) que se focavam em aferir comportamento de bons e maus profissionais, em determinada situação, levantando um debate entre dois conceitos: “*the power of the situation*” versus “*the power of the person*” (Mischel W. 2009; McClelland, 1973).

Se numa fase inicial foram diversos os autores que abordaram o conceito de “competência” como uma forma de medir o desempenho de determinada pessoa para uma função específica, atualmente, esta abordagem possui um papel central relativamente às práticas de gestão, sendo constantemente relacionado com as “transformações organizacionais contemporâneas e a competitividade dos negócios cada vez mais acentuadas” (Cascão et al., 2014).

## ***2.2. O Conceito de Competência***

Após uma abordagem conceptual ao tema importa definir o conceito de competência.



A competência é um conjunto de componentes, como conhecimentos, habilidades, capacidades e aptidões com impacto no desempenho laboral (Sanghi, 2007). Ora, estes componentes são características inerentes a uma pessoa, que possui uma relação causal com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação experienciada (Klemp, 1980 citado por Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer & Spencer, 1993; Taylor, 2007).

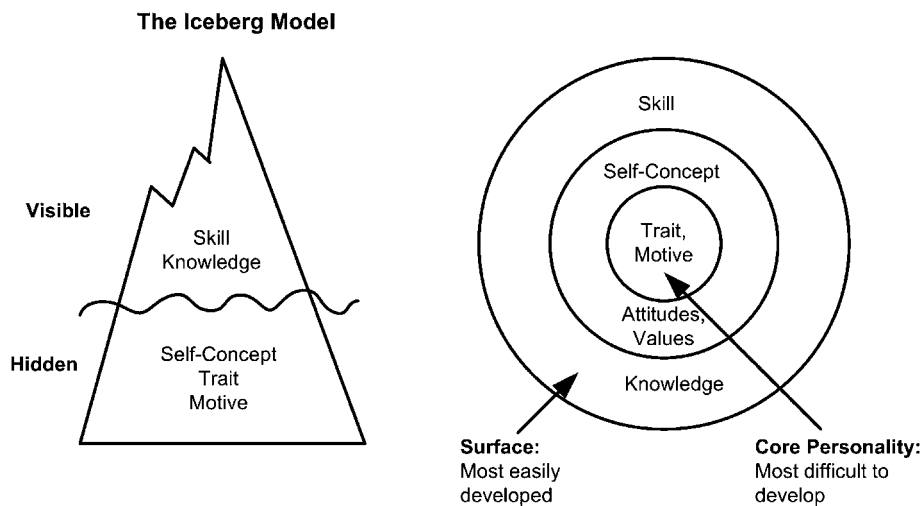
Boyatzis (1982), apesar de assumir a mesma linha de pensamento, tentou objetivar este conceito, referindo que as competências são componentes subjacentes a uma pessoa, que se dividem em cinco características: motivo, traço, autoconceito, conhecimento e capacidade. Tal definição foi vista com “bons olhos” por Spencer & Spencer (1993) que decidiram pegar nestas características e descrevê-las:

**Tabela I:** Cinco Tipos de Características de Competências

| <b>Competency Characteristics</b> | <b>Description</b>   |
|-----------------------------------|--|
| <b>Motives</b>                    | “The Things a person consistently thinks about or wants that cause action. Motives “drive, direct, and select” behaviour towards certain actions or goals and away from others.” |
| <b>Traits</b>                     | “Physicals characteristics and consistent responses to situations”.  |
| <b>Self-Concept</b>               | “A person`s attitudes, values, or self-image.”   |
| <b>Knowledge</b>                  | “Information a person has in specific content areas.”  |
| <b>Skill</b>                      | “The ability to perform a certain physical or mental task.”  |

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com informação de Spencer & Spencer (1993)

Com o intuito de clarificar o significado destas cinco características de competências, os autores anteriormente mencionados realizaram duas analogias – o *iceberg* e a cebola.

**Figura 1: Central and Surface Competencies**

*Fonte: Spencer & Spencer (1993)*

Relativamente à analogia do *Iceberg* e da Cebola, na parte visível dos mesmos, encontram-se todo o tipo de competências a nível de conhecimentos e capacidades que o indivíduo possui e que lhe permite pôr em prática o seu desempenho individual, este tipo de competências são fáceis de se desenvolver, bastando para tal um programa de formação. A parte invisível do *Iceberg* e da Cebola diz respeito a todas as características intrínsecas, como por exemplo motivações, traços de personalidade, autoconceito, entre outros, sendo competências de maior dificuldade de desenvolvimento.

Se por um lado McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993), na luta contra a psicométrica, defendem uma vertente mais comportamental na abordagem anteriormente apresentada, já Harvey (1991, citado por Cascão, 2014) assume uma orientação focada na psicométrica, através do modelo que desenvolveu: o KSAO. Este modelo assume quatro componentes: Conhecimento, Habilidade, Capacidade e Outras. O autor defende que o desenvolvimento destas componentes faz-se através da educação formal, formação no local de trabalho, ambiente educacional e são medidas, muitas das vezes, através de testes capazes de fornecer estimativas de desenvolvimento.

### **2.3. Abordagens ao Conceito de Competências**

Face a este novo paradigma de constantes alterações e oscilações no ambiente empresarial, e após um olhar mais crítico sobre a forma como as empresas recrutavam e desenvolviam os seus RH nos Estados Unidos da América, surgem então diversas abordagens ao conceito de competência.

As abordagens mais mediáticas na literatura são a francesa, americana e inglesa. Segundo Le Boterf (2003), a primeira diz respeito às competências do saber (dimensão teórica do saber), saber-fazer (comportamentos práticos na realização das tarefas) e o saber-ser (comportamentos sociais). A segunda abordagem possui dois tipos de competências, as *Hard* (referem-se ao saber-fazer e estão estritamente ligadas aos conhecimentos e qualificações que garantem o cumprimento dos objetivos a que se propõem) e as *Soft* (dizem respeito ao saber-estar e estão diretamente relacionadas com o indivíduo e à forma como o mesmo se comporta em diversos contextos) (Jacobs, 1989, citado por Janjua, 2012). Prahalad e Hamel (1990), a propósito da abordagem americana, introduziram uma visão baseada nas *core competencies*, que consiste na identificação das competências fundamentais para que uma organização atinja os objetivos propostos na sua estratégia. Por outro lado, ainda dentro da abordagem americana, Spencer & Spencer (1993), também desenvolveram uma abordagem às competências identificando duas categorias de competências:

- *Threshold Competencies* – dizem respeito a características essenciais, como o conhecimento e capacidades básicas, no qual todo o tipo de funções profissionais necessitam minimamente desenvolvidas, mas que não distingue um desempenho elevado de um desempenho médio.
- *Differentiating Competencies* – referem-se a competências que distinguem um desempenho superior de um desempenho médio.

Já a abordagem inglesa, ao contrário da americana que é muito focada no indivíduo e no desempenho, centra-se no trabalhador e na função (Garavan e McGuire, 2001, citado por Cascão, 2014). Grzeda (2005) utiliza dois termos para clarificar a existência de duas posições, uma na abordagem inglesa e outra na americana, por um lado, na abordagem inglesa, a competência é utilizada como variável dependente, onde a mesma influencia o colaborador (as competências são identificadas pela função profissional), por outro lado, na abordagem americana, a competência é utilizada como variável independente, onde a mesma influencia o desempenho (as competências estão intrinsecamente presentes no indivíduo, permitindo atingir uma boa performance). As terminologias utilizadas em ambas as abordagens (americana e inglesa) são também diferentes. O termo *competency* (abordagem americana) é utilizado para referir características do indivíduo responsáveis pelo desempenho superior na função (Spencer e Spencer, 1993). O termo *competence*

(abordagem inglesa) é utilizado para mencionar que características o indivíduo necessita dominar para saber fazer as tarefas e atividades associadas a determinada função.

Ora, após mencionadas algumas das abordagens mais mediáticas na temática das competências, é importante destacar o carácter de complementaridade entre elas, em que não existe um carácter “mutuamente exclusivo”, levando as organizações a focar esforços na identificação de competências *core* para a área de negócio, competências que permitem o desenvolvimento do colaborador e competências que distingam um desempenho superior de um desempenho médio.

#### ***2.4. Modelos de Gestão por Competências***

Mansfield (1996), define o modelo de competências como sendo:

*“(...) a detailed, behaviorally specific description of the skills and traits that employees need to be effective in a job.”*

IN Mansfield (1996), pág. 7

Na continuidade desta linha de pensamento, o desenvolvimento deste tipo de modelo tem como principal objetivo minimizar o *gap* existente entre as competências que se encontram na organização e as competências essenciais e imprescindíveis à competitividade da mesma, garantindo assim o cumprimento dos objetivos organizacionais e estratégicos, através de uma relação estreita com a missão e visão da empresa (Brandão e Guimarães, 2001; Lindgren, 2002; Chiavenato, 2003).

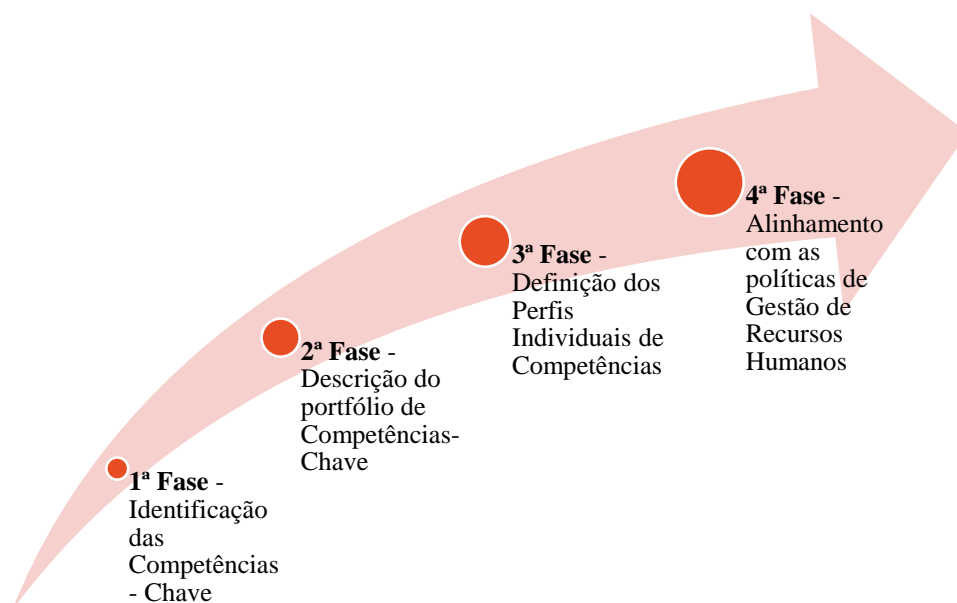
No momento em que uma empresa decide iniciar o processo de gestão por competências, e antes de planear e desenvolver qualquer sistema, importa definir que tipo de modelo se pretende adotar. O ponto de partida empresarial, segundo Mansfield (1996), assenta nos seguintes três tipos de modelos de gestão por competências:

- *Single-job competency model* – o objetivo deste modelo é analisar a função, como um elemento distinto e único, identificando as competências necessárias ao desempenho da função.
- *“One-Size-Fits-All” competency model approach* - este modelo passa por ter uma abordagem ampla, onde se identifica um conjunto de competências abrangente a um grupo vasto de funções.

- *Multiple-job approach to developing competency models* – este modelo é mais complexo que os anteriores, pois identifica um conjunto de competências para grupos de funções, havendo três características inerentes:
  - Identificar um conjunto de competências comuns num determinado grupo de funções - isto permite à organização comparar funções e avaliar colaboradores que desempenham funções distintas;
  - Permite a personalização – apesar de identificar uma competência que seja comum a várias funções, a mesma terá de possuir um carácter adaptável, pois pode existir a necessidade de a demonstrar de formas diferentes, através da adição de tarefas ou comportamentos específicos da função aos já existentes;
  - Definir níveis de competências – o grupo de competências definidas deverá possuir vários níveis de desenvolvimento, considerando as várias funções.

Após referência aos três modelos anteriormente mencionados, irá ser apresentado um modelo de intervenção proposto por Varão e Vieira (Ceitil, 2007) que em muito se assemelha ao *Multiple-Job Approach to Developing Competency Models*. A particularidade deste modelo deve-se ao carácter adaptativo às necessidades empresariais:

**Figura 2:** Fases do Modelo de Gestão por Competências



**Fonte:** Elaborado pelo autor, com informação de Varão e Vieira (2007)

▪ **1ª Fase - Identificação do Portfólio de Competências-Chave Transversais e Específicas**

Dependendo da realidade organizacional, existem duas abordagens quando se pretende identificar o Portfólio de Competências-Chave (PCC): se a estratégia e missão forem conhecidas e formalmente definidas, a abordagem a utilizar será *top-down*, porém se não conhecermos a estratégia nem a missão da organização (não se encontram formalizadas ou não são conhecidas), tem-se duas hipóteses:

**1ª Hipótese:** Define-se a estratégia e a missão da organização e desenvolve-se a identificação do PCC numa ótica de *top-down* (inicia-se a análise na estratégia da organização e termina na análise de funções);

**2ª Hipótese:** Identifica-se o PCC mediante a abordagem *bottom-up* (foco somente na análise de funções).

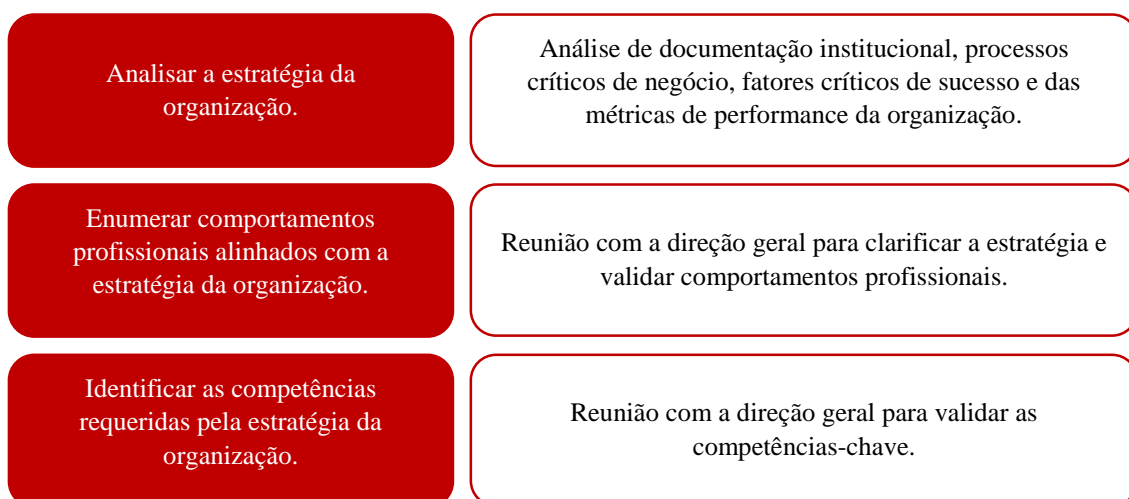
Após escolher qual a abordagem para a identificação do PCC, teremos dois objetivos a concretizar:

- Identificar as competências-chave transversais;
- Identificar as competências-chave específicas.

Nesta primeira fase a questão de partida passa por: Como identificar as competências-chave necessárias para que a organização garanta a sua competitividade e sucesso?

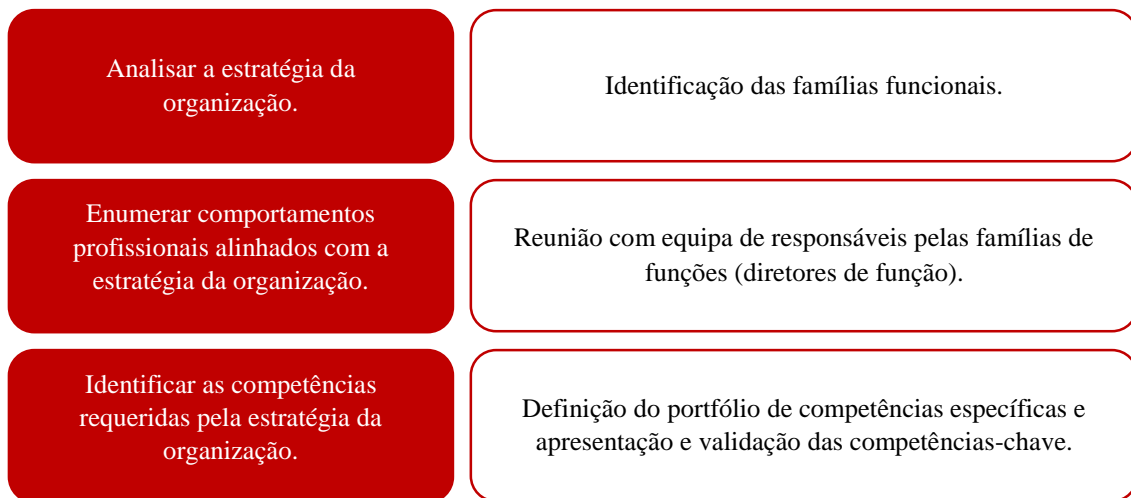
Para responder a esta questão, irá ser apresentado um esquema ilustrativo dos procedimentos a cumprir:

**Figura 3:** Processo de Identificação do Portfólio de Competências-Chave (Competências Transversais) (adaptado de Varão e Vieira, 2007).



**Fonte:** Elaborado pelo autor, com informação de Varão e Vieira (2007)

**Figura 4:** Processo de Identificação do Portfólio de Competências-Chave (Competências Específicas) (adaptado de Varão e Vieira, 2007).



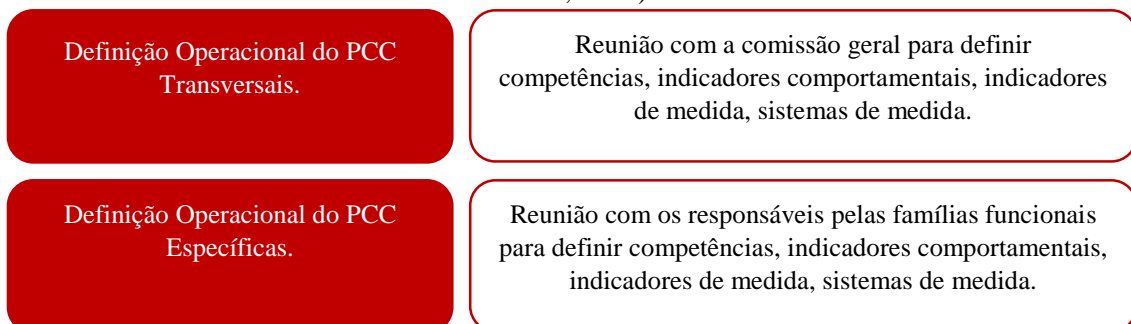
**Fonte:** Elaborado pelo autor, com informação de Varão e Vieira (2007)

Analisando os esquemas acima apresentados observam-se as mesmas etapas na identificação das competências transversais e específicas, porém com tarefas distintas. Outro fator a salientar deve-se à materialização de ambos os tipos de competências. Se forem consideradas as competências transversais, estas representam-se através de *clusters* (conjunto de competências associados a determinados papéis), no que se refere às competências específicas, estas representam-se mediante famílias funcionais (conjuntos de competências com características técnicas comuns).

#### ▪ 2ª Fase – Definição Operacional do Portfólio de Competências-Chave

Após definido o PCC, importa operacionalizar o mesmo através do seguinte processo:

**Figura 5:** Definição Operacional do Portfólio de Competências-Chave (adaptado de Varão e Vieira, 2007).



**Fonte:** Elaborado pelo autor, com informação de Varão e Vieira (2007)

Este processo tem como objetivo clarificar as competências transversais e específicas da organização, bem como respetivos comportamentos para que os colaboradores possam identificar a objetividade dos comportamentos que a organização considera como sendo expectáveis nas funções que assumem (Morris, 1996).

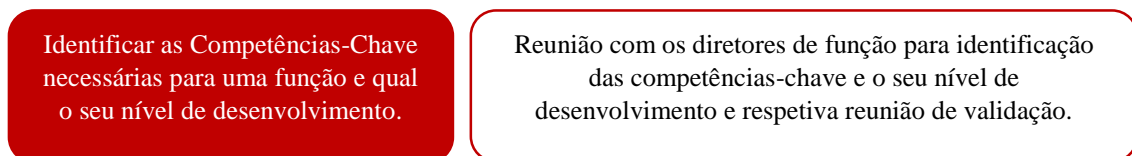
No que se refere aos indicadores comportamentais, estes são ações observáveis que permitem verificar se as competências estão desenvolvidas pelos colaboradores, ou seja, são os indicadores responsáveis pela operacionalização das competências (Chiavenato, 2003).

Posto isto, torna-se então necessário medir os comportamentos associados a cada competência, nesse sentido define-se um conjunto de indicadores de medida. Por fim, também se pode medir o nível de desenvolvimento das competências nos colaboradores, assim sendo, planeiam-se os instrumentos de medida.

### ▪ 3ª Fase – Definição dos Perfis Individuais de Competências Requeridas

Após operacionalizar as competências, importa então definir quais as competências chave para cada função:

*Figura 6: Definição dos Perfis Individuais de Competências Requeridas*



*Fonte: Elaborado pelo autor, com informação de Varão e Vieira (2007)*

A identificação dos Perfis Individuais de Competência (PIC) está diretamente relacionada com as competências do PCC dos *clusters* (competências transversais) e das famílias funcionais (competências específicas) que se consideram *core* para determinada função. Após definido o PIC, torna-se necessário identificar qual o nível de desenvolvimento dessas competências. Os níveis dependem das necessidades e estratégia da organização.

### ▪ 4ª Fase – Ligações e Alinhamentos nas Políticas e Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Para além de um alinhamento com a estratégia da organização, a gestão por competências requer um segundo alinhamento, desta vez com as várias políticas de RH. Considerando que nesta TFM apenas irão ser abordadas duas práticas de RH, a revisão de literatura também só abordará essas duas práticas:



○ **Alinhamento do Modelo de Gestão por Competências à Avaliação de Desempenho**

Tendo em conta que existe uma relação direta entre competência e desempenho e que é expectável os colaboradores desempenharem a sua função com eficiência e eficácia (Spencer & Spencer, 1993), então é essencial medir e avaliar o seu desempenho para que a organização atue sobre eventuais falhas.

Através do alinhamento da AD com o MGC, a organização consegue dar a conhecer quais os comportamentos que espera dos seus colaboradores, melhorar a produtividade e aumentar a satisfação, compromisso e confiança dos mesmos (Chiang et al., 2010). Para que o envolvimento e compromisso com a AD seja elevada e o colaborador sinta reconhecimento pelo seu trabalho, é imprescindível o carácter de recompensa, sendo considerado um fator motivacional bastante importante nos resultados individuais e coletivos (Sousa et al., 2006).

Segundo Ceitil (2007), para garantir um modelo capaz de integrar a gestão por competências é necessário analisar e ter em conta diversas questões técnicas:

- Definir critérios de avaliação coerentes com os indicadores comportamentais e/ou de medida;
- Fomentar uma avaliação multi-focal, pois os destinatários dos comportamentos cujos colaboradores são avaliados deixaram de ser exclusivamente as chefias e passaram a ter mais evidências os clientes, colegas, etc... Neste sentido, para uma melhor avaliação dos colaboradores, é importante ter várias perspetivas do seu desempenho;
- Dar ênfase ao desenvolvimento de competências e conseqüente evolução profissional;
- Existência do fenómeno *coaching* nos colaboradores, no qual pressupõe comprometimento entre colaboradores e chefia.

Para ir de encontro com o descrito anteriormente, a utilização do modelo *feedback 360°* pode vir a melhorar o desempenho do individuo, visto vir a receber *feedback* de várias perspetivas (Sousa et al., 2006). Este modelo assenta na avaliação do perfil de competências de determinado colaborador, recorrendo aos intervenientes que estão em contacto direto com o próprio:

**Figura 7:** Representação dos Possíveis Intervenientes num Modelo Feedback 360 °



*Fonte: Elaborado pelo autor, com informação de Ceitil (2007)*

Este modelo pode levantar algumas questões no que se refere aos intervenientes de avaliação. Segundo Chiavenato (1998, citado por Sousa et al., 2006) a chefia é o colaborador que possui uma posição mais privilegiada para verificar o desempenho do indivíduo avaliado, até aqui a fundamentação deste interveniente na avaliação do indivíduo parece aceitável.

Mas se considerar que o indivíduo tem a hipótese de se avaliar a si próprio, a primeira ideia que surge é o enviesamento favorável a este interveniente no processo de avaliação (Sousa et al., 2006), contudo MCGregor (1957, citado por Caetano, 1998) apresenta diversas vantagens associadas à autoavaliação, das quais um melhoramento na identificação de pontos fortes e fracos do próprio e um aumento da legitimidade visto que os avaliados possuem mais consciência do seu desempenho que os restantes indivíduos da organização.

A par dos anteriores intervenientes no processo de AD, também os colegas e os subordinados podem trazer vantagens, visto trabalharem diretamente com o avaliado, aumentando a veracidade e validade na avaliação que fazem (Latham e Wesley, 1981, citado por Caetano, 1998). As desvantagens decorrentes destes dois últimos intervenientes estão diretamente relacionadas com o elo de ligação interpessoal entre os indivíduos e com eventuais represálias, no caso de ser o subordinado a avaliar a chefia (Caetano, 1998).

○ **Alinhamento do Modelo de Gestão por Competências ao Recrutamento e Seleção**

Segundo Ceitil (2007), com o desenvolvimento do MGC, as organizações terão de providenciar o devido ajustamento da prática de R&S à gestão por competências, neste sentido, existem dois requisitos indispensáveis ao dito ajustamento:

- Existência de perfis de recrutamento coerentes com os PIC`s;
- Utilização de metodologias que permitam a avaliação de competências coerentes com os PIC`s.

Quando se define um PIC, no âmbito do MGC, o mesmo terá de ser “construído” no princípio de que será o suporte para eventuais processos de R&S, cujos técnicos de RH irão recorrer para identificar que competências e respetivos comportamentos terão de avaliar nos candidatos a determinada função profissional.

Por outro lado, e não menos importante, num processo de R&S, importa desenvolver algumas etapas metodológicas que irão diminuir a probabilidade de recrutar e selecionar pessoas desajustadas aos PIC`s organizacionais (Varão e Vieira, 2007):

1. Definir quais as políticas de R&S – nesta etapa importa identificar quais os princípios e objetivos que garantem o alinhamento com o PCC;
2. Desenvolver o manual de procedimentos do sistema de R&S – nesta etapa importa definir procedimentos e regras que tornem claro o processo de R&S para os candidatos, chefias e colaboradores;
3. Definir quais as metodologias de R&S – esta fase é considerada uma das fases mais importantes no alinhamento do R&S com o MGC, trata-se de definir uma matriz de provas de avaliação para cada competência presente no PIC. Neste âmbito, Smith e Robertson (2001), analisaram a validade preditiva de diversas técnicas de seleção e apresentaram os seguintes resultados quanto aos coeficientes de validade dos métodos de seleção:

**Figura 8:** *Coefficientes de Validação dos Métodos de Seleção (Smith e Roberson, 2001)*

| Coef | Método de Seleção                            |
|------|--|
| 1.0  | Predição Máxima                              |
| 0.63 | Testes de Aptidão e Entrevistas Estruturadas |
| 0.60 | Testes de Aptidão e Exercícios de Simulação  |
| 0.54 | Exercícios de Simulação                      |
| 0.51 | Entrevistas Estruturadas                     |
| 0.51 | Testes de Aptidão                            |
| 0.40 | Inventários de Personalidade                 |
| 0.37 | Assessment Centres                           |
| 0.35 | Biodata                                      |
| 0.26 | Referências                                  |
| 0.18 | Anos de Experiência Profissional             |
| 0.10 | Anos de Educação                             |
| 0.02 | Grafologia                                   |

*Fonte: Smith e Roberson (2001)*

Após uma breve análise ao processo de R&S, importa referir dois aspetos, por um lado é importante existirem técnicos de RH capazes de colocar em prática os processos de R&S que surgem na organização, neste sentido, torna-se importante a componente de formação técnica para que correspondam às exigências deste tipo de processos. Paralelamente, apesar de existirem métodos de validação do nível de desenvolvimento das competências, também é importante e crucial a existência de ferramentas que traduzam a informação recolhida dos candidatos de matéria qualificável em matéria quantificável, auxiliando dessa forma a tomada de decisão na escolha dos candidatos

### ***2.5. Vantagens e Limitações dos Modelos de Gestão por Competências***

Como seria de esperar, a adoção de um MGC comporta diversas vantagens e limitações, das quais se destaca (Gomes et al., 2008; Golec and Kahya, 2007):

- Indicadores comportamentais associados às competências levam a que a AD esteja sujeita a uma menor probabilidade de erro;
- Após se identificar as competências mais relevantes para o desempenho de determinada função leva a que as organizações:
  - Seleccionem as pessoas que possuem essas competências;
  - Avaliar o desempenho dos colaboradores e compensá-los em função do resultado desse desempenho na organização;
  - Desenvolver ações de formação e desenvolvimento que fomentem essas competências.

- Possibilidade de utilizar as competências de forma integrada para efeitos de seleção, avaliação, desenvolvimento e compensação;
- Aumentar a eficiência dos planos de formação através de planos baseados nas competências, garantindo que os colaboradores possuem capacidades necessárias ao desempenho da sua função;
- Aumentar o desempenho dos gestores através do *feedback* e do *coaching*.

Como seria de esperar, também existem algumas barreiras à implementação deste tipo de modelo nas empresas com forte cultura organizacional, pois deparam-se com a resistência por parte dos colaboradores à sua adoção. Uma das formas de contornar esta barreira passa pelo envolvimento de toda a organização neste desafio, eliminando as barreiras à implementação (Morris, 1996). Outro aspeto a ter em consideração deve-se à eventual complexidade dos modelos adotados pelas organizações, pois podem ser impactantes na organização, levando a um desinvestimento neste tipo de práticas pela dificuldade de implementação. Por fim, e não menos importante, este tipo de modelos exige uma constante atualização das competências, neste caso é necessário desenhar um modelo que não careça de tal necessidade a curto prazo.

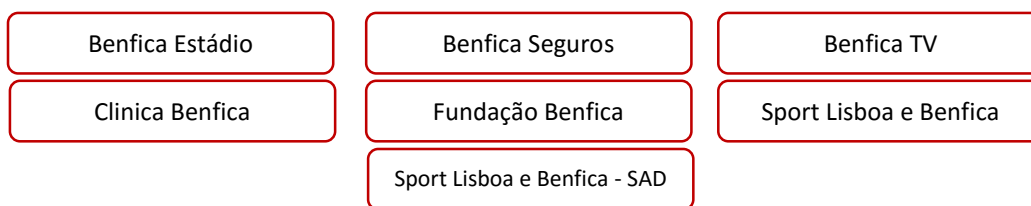
### **3. Projeto**

#### **3.1. Caracterização da Empresa**

O SLB teve o seu início a 28 de fevereiro de 1904, na altura designado por Sport Lisboa, com sede na Farmácia Franco (Belém), porém foi a 13 de setembro de 1908 que o clube viria a reforçar o seu associativismo através da união com o Grupo Sport Benfica, surgindo assim o SLB, sob o lema “*E Pluribus Unum*” e com o símbolo de uma águia imperial, transmitindo o ideal de um Clube Desportivo majestoso, líder e com espírito vencedor. Para além do futebol, possui um carácter eclético, apresentando equipas competitivas no panorama nacional e internacional, como é o caso do andebol, atletismo, basquetebol, hóquei em patins, futsal e voleibol.

Importa salientar que o SLB é uma empresa pertencente a uma estrutura empresarial alargada, designada por GB. Este Grupo é constituído por 7 empresas:

**Figura 9:** Empresas que constituem o Grupo Benfica



*Fonte: Elaborado pelo próprio*

**Figura 10:** Organograma do Grupo Benfica



*Fonte: Elaborado pela DRH*

A estratégia desportiva, missão, valores e cultura organizacional do GB foram estabelecidos numa ótica de integridade e complementaridade. Se, por um lado, a estratégia desportiva assenta num pressuposto de continuidade: “Honrar o passado, dignificar o presente, preparar o Futuro!”, cujos objetivos passam, essencialmente, por “conquistar todos os títulos desportivos”, “gerir eficazmente o clube”, “trabalhar na formação de jovens”, “caminhar no sentido de crescimento” e “dar resposta às necessidades dos sócios/ adeptos”, por outro lado, a missão apela ao desempenho de excelência em várias vertentes: “O Grupo Benfica tem como missão ser a organização desportiva de maior sucesso em Portugal, tanto no Futebol, como nas Modalidades, e

tanto na perspetiva competitiva, como na vertente económica.”. Relativamente aos seus valores, o Grupo apela vivamente a que os seus profissionais assumam padrões comportamentais assentes no orgulho, dedicação, aplicação, abnegação, responsabilidade, respeito pelo adversário, audácia, honestidade, liberdade, modéstia, confidencialidade, solidariedade, espírito de equipa e mística. Estes valores alimentam a cultura organizacional, que se centra na promoção da emoção em tudo o que se faz, vivendo-se um ambiente de competitividade desportiva elevada e acompanhada pela exigência, não fosse um dos objetivos do SLB ser o maior clube do mundo. No fundo, cada jogador, atleta ou colaborador é estimulado a dar o seu melhor em “campo”, por forma a alcançar os objetivos propostos.

Apresentada a estrutura do GB, importa mencionar quais as principais áreas de negócio que compõem o Grupo que vão para além do futebol e das modalidades desportivas:

**Figura 11:** *Áreas de Negócio do Grupo Benfica*



**Fonte:** *Elaborado pelo próprio*

Hoje, o clube é considerado “um símbolo de Portugal e dos portugueses”, com responsabilidade no âmbito associativo, desportivo e social. O seu associativismo vai para além fronteiras, estima-se que por todo o mundo o Clube possua 14 milhões de adeptos e, em 2006, foi-lhe atribuído o título de “Maior Clube do Mundo, pelo *Guinness World Records*, com 160 398 sócios pagantes, feito atingível só em clubes de grande dimensão mundial.

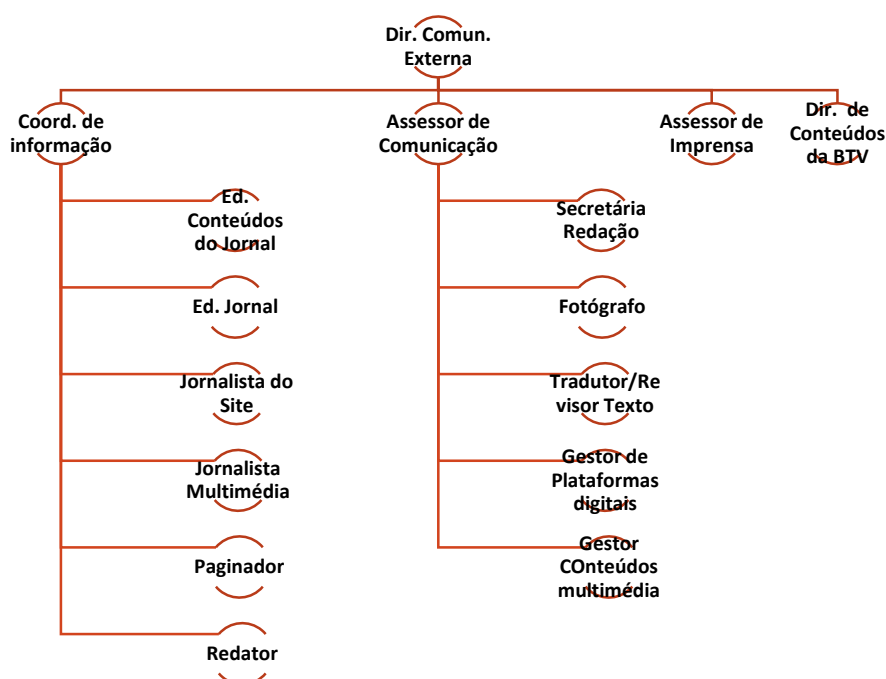
### **3.1.1. Direção da Comunicação Externa**

A DCE tem como principal missão defender e valorizar a marca “Benfica” e gerir a componente emocional dos *stakeholders* do Grupo. A Direção é composta por quatro áreas: assessoria de imprensa; assessoria de informação; coordenação de informação e

gestão de conteúdos da Benfica TV, sendo composta por 17 pessoas, cuja finalidade assenta nas seguintes premissas:

- Planear e coordenar a gestão estratégica da DCE;
- Gerir a comunicação externa de todos os assuntos ligados ao Grupo;
- Coordenar, gerir e produzir conteúdos para a Benfica TV, jornal “O Benfica” e a revista “Mística”;
- Coordenar, gerir e produzir conteúdos nos meios digitais do SLB;
- Planear e gerir a presença do SLB nas redes sociais.

**Figura 12: Organograma da Comunicação Externa**



*Fonte: Elaborado pelo próprio*

### 3.2. Aplicabilidade do Modelo de Gestão por Competências

O GB já iniciou o *mindset* para a importância da gestão das competências, contudo ainda não foi criado um modelo de gestão que trabalhe as mesmas de forma integrada, clarificando de que forma a organização planeia, desenvolve e avalia um perfil profissional, tendo em conta as suas especificidades. Neste sentido, com base na revisão da literatura, foi adoptado o MGC de Fernando Vieira e Sílvia Varão (Varão e Vieira, 2007), cuja a tipologia passa pelo “*One-Size-Fits-All*” (Mansfield, 1996). A escolha desta metodologia deve-se em grande parte ao facto da sua operacionalização não ser complexa, adaptar-se ao trabalho já desenvolvido pelo GB, e, acima de tudo, corresponder às necessidades existentes na Organização. Para que o modelo integre e/ ou adapte e/ ou



reveja todo o trabalho já realizado pelo GB, na matéria das competências, foi realizada uma entrevista ao gestor de RH, responsável pela área estratégica da DRH. Saliento que a aplicabilidade do MGC está ajustado às necessidades e exigências do GB, bem como ao ambiente competitivo em que se insere.

▪ **1ª Fase - Identificação do Portfólio de Competências-Chave Transversais e Específicas**

**Portfólio de Competências-Chave Transversais:**

Nesta primeira fase do modelo, procurou-se confirmar se as competências transversais já definidas pela DRH foram corretamente identificadas. Para tal, foi realizada uma reunião com o gestor de RH, de forma a validar métodos e fontes utilizadas e realizou-se uma segunda análise aos seguintes documentos:

- Balanced scorecard (BSC);
- Manual de acolhimento e integração;
- Matriz de competências transversais;
- Organograma organizacional;
- Outros documentos de gestão.

Face à análise da informação anteriormente mencionada e após uma segunda reunião com o gestor de RH, responsável pela gestão do processo, obteve-se as seguintes alterações:

**Figura 13:** Competências Transversais do Grupo Benfica

| Competências Transversais Atuais do GB     | Competências Transversais Propostas para o GB |
|--|---|
| Proatividade                               | Iniciativa e Proatividade                     |
| Compromisso e Envolvimento                 | Compromisso e Envolvimento                    |
| Disponibilidade e Adaptação à Mudança      | Flexibilidade e Adaptação à Mudança           |
| Auto-motivação                             | Auto-motivação                                |
| Relacionamento Interpessoal e Trab. em Eq. | Relacionamento Interpessoal                   |
| Orientação para os Resultados              | Orientação para os Resultados                 |
| Liderança                                  | Espírito de Equipa                            |
| Visão Estratégica                          | Trabalho em Equipa                            |
| Gestão de Equipa                           |   |

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

As alterações registadas nas competências transversais devem-se a uma nova análise documental, passagem de competências transversais a competências específicas – por via da definição de FF – e clarificação da definição de cada competência, levando a um desdobramento de determinadas competências e à junção de outras.

### **Portfólio de Competências-Chave Específicas:**

Relativamente às competências organizacionais específicas, foi analisada a estrutura do GB, desde as funções mais complexas às funções mais elementares, isto para que se pudesse identificar as famílias funcionais e respetiva descrição. Para que a análise fosse criteriosa e objetiva, foram utilizadas as seguintes fontes de informação:

- Descrições de funções;
- Organograma organizacional;
- Outros documentos de relevo para a temática.

Após consulta dos documentos anteriormente mencionados procedeu-se à segmentação das FF, com base nos seguintes critérios:

- Autonomia;
- Complexidade da função.

- Responsabilidade;
- Valor acrescentado para a estratégia e negócio.

Posto isto, procedeu-se à segmentação das funções existentes, tendo-se identificado cinco FF. A segmentação e respetiva descrição de cada FF está ajustada à realidade organizacional, tal foi possível através da realização de uma reunião de validação com o gestor de RH do GB.

*Figura 14: Identificação e Descrição das Famílias Funcionais do Grupo Benfica*

### **Administradores/ Diretores**

Pertencem a esta FF, funções inseridas num plano estratégico, com elevada responsabilidade no desenvolvimento das políticas e estratégias organizacionais, de acordo com a missão e estratégia do GB. Estas funções são responsáveis pela definição integrada da estratégia e os objetivos globais do Grupo. Estas funções implicam a gestão alargada de um grande volume de recursos humanos e financeiros. São funções caracterizadas pelo elevado grau de autonomia, responsabilidade e tomada de decisão, tendo impacto direto no desenvolvimento e nos resultados do GB.

### **Gestores**

Pertencem a esta FF, funções inseridas num plano estratégico-tático dentro das Direções do GB, com responsabilidades pela transição da estratégia para o plano prático, assumindo a gestão de recursos em áreas funcionais amplas, cuja natureza pode ser comercial, técnica e/ou operacional. Estas funções requerem conhecimentos técnicos, especializados e de resolução de problemas com elevado grau de complexidade. São funções com um grau de autonomia e de tomada de decisão ao nível funcional, devidamente enquadrado por políticas globais ou funcionais e com impacto direto e/ ou de suporte à concretização dos resultados da Direção a que pertencem.

### **Coordenadores e Assessores**

Pertencem a esta FF, funções de natureza orientadora e de aconselhamento e suporte. Estas funções destinam-se a organizar, coordenar e controlar ações imprescindíveis à concretização dos objetivos da área. São funções com algum grau de responsabilidade pela performance eficiente e eficaz das tarefas que lhe estão afetas, promovendo o aperfeiçoamento dos serviços que estão sob sua alçada.

### Técnicos Especializados

Pertencem a esta FF, funções com um plano tático-especializado e de natureza técnico-operacional, orientada para a execução ou supervisão de procedimentos. Estas funções necessitam de conhecimento técnico especializado e conhecimento de técnicas e metodologias da área funcional em que se inserem. São funções em que o nível de autonomia fica restrito por métodos de atuação amplos e orientações superiores. São funções com impacto significativo no desempenho da atividade regular da área funcional.

### Técnicos não Especializados e Administrativos

Pertencem a esta FF, funções de natureza técnico-operacional ou administrativa, orientada para a execução de procedimentos ou rotinas de trabalho. Em funções de carácter operacional e administrativo, é requerido a realização de tarefas rotineiras que necessitam de conhecimento adquirido através de experiência de trabalho ou formações específicas.

Como já foi referido anteriormente, daremos como exemplo prático na aplicabilidade deste MGC a DCE do GB, neste sentido, importa ilustrar de que forma as funções existentes na Direção se dividem nas várias FF:

**Tabela II:** Função Profissional por Família Funcional

| Família Funcional                                   | Função profissional   |
|---|---|
| Administradores/<br>Diretores                       | Diretor da Comunicação Externa  |
| Gestores  | Assessor de Comunicação; Diretor de Conteúdos da BTV; Coordenador de Informação.  |
| Coordenadores e<br>Assessores                       | Assessor de imprensa.   |
| Técnicos Especializados                             | Editor de Conteúdos do Site, Editor do Jornal, Fotógrafo, Gestor de Conteúdos Multimédia, Gestor de Plataformas Digitais/ Webmaster, Jornalista do Site, Jornalista Multimédia, Paginador, Redator, Tradutor/Revisor. |
| Técnicos não<br>Especializados e<br>Administrativos | Secretário de Redação.  |

**Fonte:** Elaborado pelo próprio

Depois de distribuídas as várias funções da DCE pelas FF, foi realizada uma entrevista com os responsáveis pelas FF (diretores/ gestores de função) (Ver Anexo I) e, posteriormente, com todos colaboradores da DCE (Ver Anexo II), estas entrevistas foram semiestruturadas, constando nos guiões apenas as questões cruciais para o levantamento de informação capaz de identificar as competências específicas para cada FF, tendo-se chegado ao seguinte resultado:

**Tabela III: Competências-Chave Específicas por Família Funcional**

| <b>Diretores/<br/>Administradores</b>   | <b>Gestores</b>   | <b>Coordenadores e<br/>Assessores</b>  | <b>Técnicos Especializados</b>  | <b>Técnicos Especializados<br/>e Administrativos</b>  |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de informação;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Liderança;</li> <li>- Planeamento e Organização</li> <li>- Visão estratégica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de informação;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Criatividade e Inovação;</li> <li>- Gestão de equipa;</li> <li>- Planeamento e Organização;</li> <li>- Visão estratégica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de informação;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Disponibilidade;</li> <li>- Métodos de Trabalho e organização;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de informação;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Conhecimento e Experiência;</li> <li>- Criatividade e Inovação;</li> <li>- Gestão da pressão;</li> <li>- Métodos de trabalho e Organização;</li> <li>- Responsabilidade;</li> <li>- Rigor e Atenção ao detalhe;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação;</li> <li>- Criatividade e inovação;</li> <li>- Métodos de trabalho e Organização;</li> <li>- Rigor e Atenção ao detalhe;</li> </ul> |

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

### ▪ 2ª Fase – Definição Operacional do portfólio de Competências-Chave

Após identificação das competências-chave transversais do GB e das competências-chave específicas da DCE, procurou-se descrevê-las tendo em conta a existência de três níveis de proficiência por cada competência e respetivos indicadores comportamentais. Tanto a descrição das competências como os indicadores comportamentais foram definidos com base numa visão alargada do GB e não com base nas FF ou na DCE, para que as mesmas pudessem ser utilizadas em qualquer Direção do GB, e referem-se a comportamentos expectáveis e exigíveis no desempenho, com eficiência, das funções profissionais existentes na estrutura organizacional.

Neste sentido, a concretização do Portfólio de Competências, mediante a identificação das competências-chave transversais (Ver anexo III) e específicas (Ver Anexo IV) e respetiva descrição e indicadores comportamentais tornam-se na chave deste modelo.

### ▪ 3ª Fase – Definição dos Perfis Individuais de Competências Requeridas

Prosseguindo com as orientações teóricas do Modelo adotado e após conclusão da identificação das competências transversais e competências específicas de cada FF, e concluída a operacionalização de todas as competências (elaboração da descrição dos níveis de proficiência de todas as competências e respetivos comportamentos), importa agora realizar o PIC para cada função da DCE.

A definição do PIC foi baseado em diversas entrevistas, tanto com as chefias, como com os próprios colaboradores titulares de cada função, não só para clarificar informações que se encontravam dúbias na descrição de função, como também para identificar quais as dificuldades mais recorrentes no desempenho da função e que podem colocar em causa um desempenho de excelência.

Cada PIC possui três competências nucleares e quatro competências desejáveis na função, saliento também que cada competência possui um nível de proficiência identificado, de acordo com as necessidades da função (Ver anexo V).

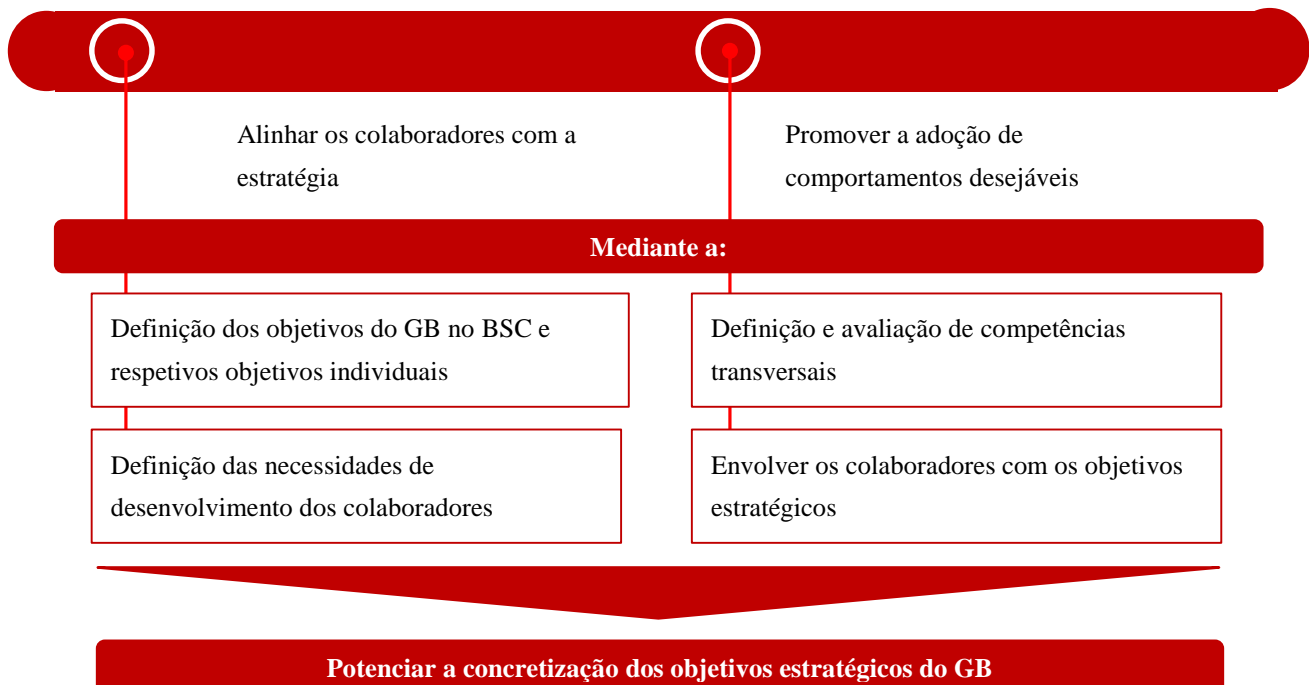
▪ **4ª Fase – Ligações e Alinhamentos nas Políticas e Sistemas de Gestão de Recursos Humanos**

- **Alinhamento do Modelo de Gestão por Competências à Avaliação de Desempenho:**

Atualmente o GB possui um modelo de avaliação de desempenho em curso, designado de Modelo de Desenvolvimento e Avaliação (MDA). Este modelo encontra-se “alojado” na intranet destinada aos colaboradores.

Com o intuito de demonstrar o atual MDA do GB e respetivos objetivos, foi desenvolvido o esquema abaixo apresentado:

*Figura 15: Modelo de Desenvolvimento e Avaliação do Grupo Benfica - Objetivos*



*Fonte: Elaborado pelo próprio*

O MDA é operacionalizado através do Plano de Desenvolvimento e Avaliação (PDA). No início de cada época desportiva são definidos os objetivos individuais, objetivos de desenvolvimento (pontos fortes pessoais/ profissionais, necessidades de desenvolvimento pessoais/ profissionais e necessidades formativas) e de desempenho. A elaboração do plano de cada colaborador e, especificamente, dos itens desenvolvimento e desempenho é feito em função dos objetivos estratégicos de cada Direção onde se aloca o colaborador, insertos no respetivo BSC que, por sua vez, é definido e alinhado com os objetivos estratégicos do Grupo Benfica (BSC do Presidente do Grupo). A avaliação individual realiza-se no final da época desportiva, onde a chefia e o colaborador fazem uma



avaliação do desenvolvimento e desempenho deste último, em função do que foi definido. A escala de avaliação utilizada nos objetivos individuais é qualitativa, conforme a figura abaixo mencionada:

**Tabela IV:** Escala Utilizada nos Objetivos de Desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento e Avaliação

| Escala | Objetivos de Desenvolvimento                                   |
|--------|--|
| A      | Crescimento individual de exceção reconhecido pela organização |
| B      | Acima das expectativas e exigências                            |
| C      | Atinge as expectativas e exigências                            |
| D      | Abaixo das expectativas e exigências                           |
| E      | Muito abaixo das expectativas e exigências                     |

*Fonte: Elaborado pela DRH*

Relativamente às competências transversais (Ver Figura 12), apenas as chefias avaliam os respectivos colaboradores, por via de uma apresentação das competências transversais do GB, onde para cada competência existe um conjunto de indicadores comportamentais. A Escala de Likert foi a escolhida para avaliar o colaborador nos vários indicadores comportamentais e as competências não possuem descrição, podendo as avaliações estar mais suscetíveis a enviesamento.

Por fim, a chefia, após reunião com o Colaborador, atribui uma avaliação final ao desempenho (baseada nas avaliações dos pontos fortes pessoais/ profissionais, necessidades formativas, objetivos individuais e competências transversais) e uma avaliação do potencial. Em ambas as avaliações anteriormente mencionadas, a chefia utiliza duas escalas qualitativas, segundo a seguinte figura:

**Tabela V: Escala Utilizada nos Objetivos de Desempenho e do Potencial**

| Escala | Objetivos de Desempenho   | Potencial  |
|--------|---|--|
| A      | Performance excepcional com impacto e visibilidade na organização | Poderá desempenhar funções carácter estratégico na organização |
| B      | Superou os resultados esperados                                   | Poderá desempenhar funções de maior responsabilidade           |
| C      | Atingiu os resultados esperados                                   | Adequado ao desempenho da atual função                         |
| D      | Não atingiu todos os resultados esperados                         | Insuficiente para o desempenho da atual função                 |
| E      | Não atingiu a maioria dos resultados esperados                    | Totalmente insuficiente e inadequado                           |

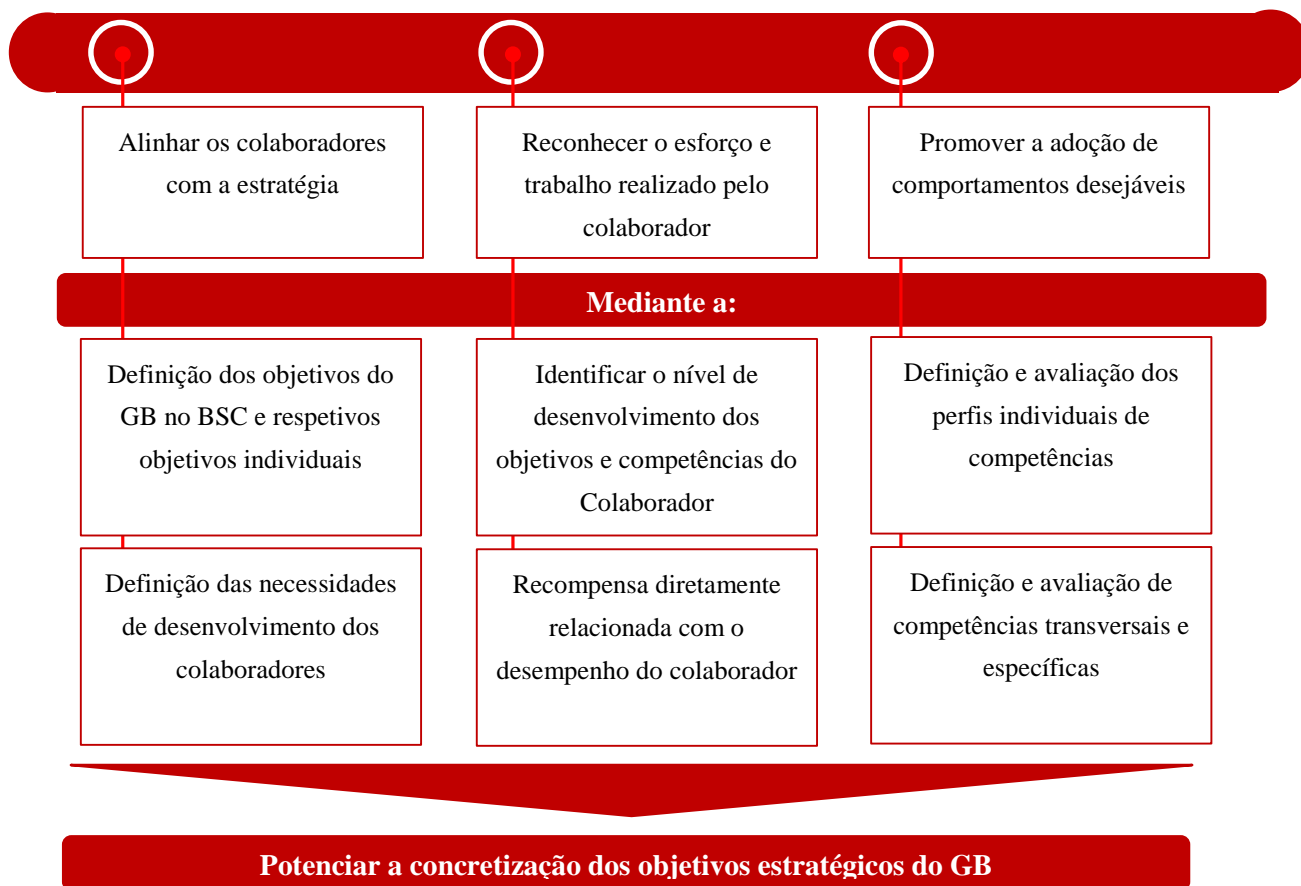
*Fonte: Elaborado pela DRH*

Apesar da chefia atribuir avaliações aos objetivos individuais, às necessidades formativas, pontos fortes pessoais/ profissionais, necessidades de desenvolvimento pessoais/ profissionais e competências transversais, não existe um método que transforme essas mesmas avaliações num resultado global numéricos, sendo passível de alguma subjetividade na nota da avaliação final e nota de avaliação do potencial.

○ **Estrutura do Modelo de Desenvolvimento e Avaliação:**

Relativamente à proposta de melhoria do atual MDA, foi desenvolvido um segundo esquema com algumas diferenças no que se refere aos objetivos, e com uma grande reestruturação na sua operacionalização (PDA), para que se pudesse aproveitar todas as mais-valias provenientes do MGC:

**Figura 16: Proposta de Modelo de Desenvolvimento e Avaliação do Grupo Benfica - Objetivos**

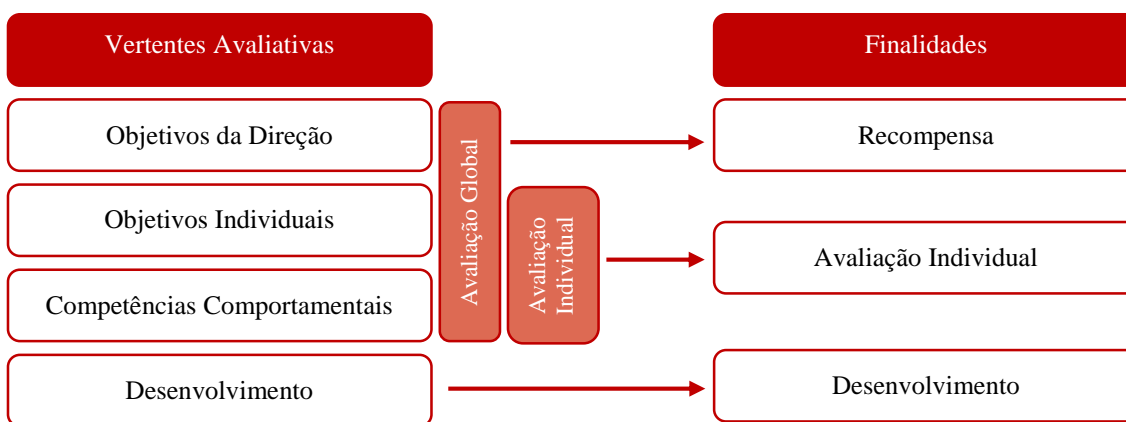


*Fonte: Elaborado pelo próprio*

**Crítérios de Avaliação:**

Os critérios de avaliação irão agrupar-se em quatro vertentes distintas, havendo sempre o carácter de responsabilidade individual e um carácter de responsabilidade grupal na avaliação final:

**Figura 17: Proposta de Critérios de Avaliação**



*Fonte: Elaborado pelo próprio*

A avaliação global, que possui um carácter individual e grupal, servirá exclusivamente para a atribuição da recompensa, que pode ser fixa ou variável, contudo apesar de constar na proposta do novo MDA, tal não irá ser abordado neste TFM, ficando para estudos futuros.

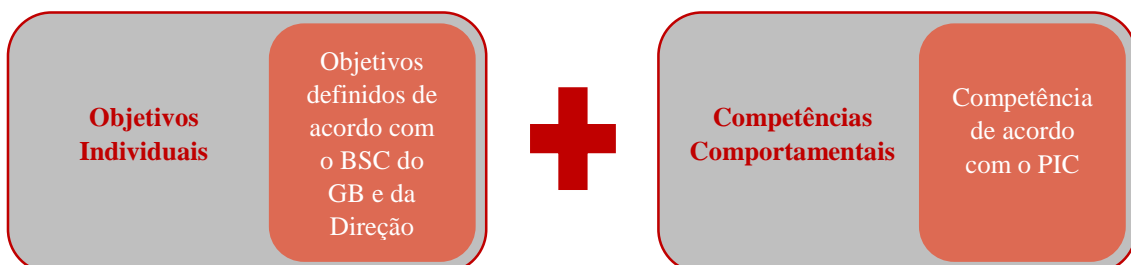
Relativamente à avaliação individual, servirá para elaborar o plano de desenvolvimento individual, e definir qual a avaliação final do indivíduo.

Por fim, a vertente avaliativa referente ao desenvolvimento, servirá também para estudos futuros relacionados com a prática de RH formação. Tal decisão baseou-se na atual utilidade que este campo assume no GB, pois se por um lado, no início da época desportiva os colaboradores definem as suas necessidades formativas, tal não quer dizer que virão a possuir ações de formação que as colmate, podendo haver assim desigualdade de oportunidades; relativamente aos pontos fortes pessoais/ profissionais e necessidades de desenvolvimento pessoais/ profissionais, também definidos no início da época desportiva, muitas das vezes os mesmos são preenchidos com base em determinadas competências do colaborador, ora se uma das vertentes avaliativas do MDA trata as competências comportamentais, não faz sentido duplicarmos essa informação. Esta vertente avaliativa servirá somente para a ação de *coaching* entre o colaborador e a chefia e para identificar eventuais ações de formação necessárias na organização.

### **Cálculo da Avaliação Individual:**

O cálculo da Avaliação individual do colaborador assenta em duas vertentes: objetivos individuais e competências comportamentais.

**Figura 18:** Proposta de Cálculo da Avaliação Individual

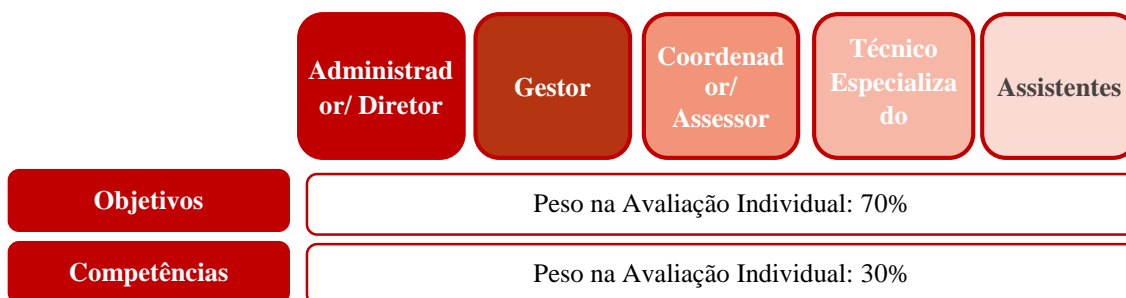


**Fonte:** Elaborado pelo próprio

Considerando a existência de várias FF, tal não pressupõe que exista distinção no peso dos objetivos individuais e das competências comportamentais na Avaliação Individual,

neste sentido, considerando que o GB valoriza bastante a concretização dos objetivos individuais, a ponderação das duas vertentes será a seguinte:

**Figura 19: Proposta de Ponderação da Avaliação Individual**



*Fonte: Elaborado pelo próprio*

O resultado da avaliação individual resulta da soma ponderada em cada uma das vertentes anteriormente mencionadas (objetivos individuais e competências comportamentais).

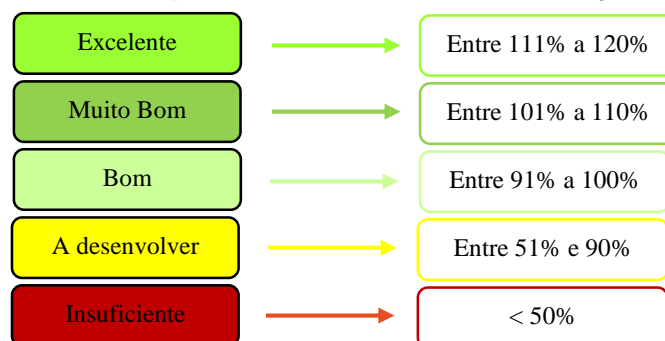
**Figura 20: Forma de Cálculo da Avaliação Individual**



*Fonte: Elaborado pelo próprio*

A percentagem da avaliação final variará de acordo com a escala abaixo apresentada:

**Figura 21: Proposta de Escala Utilizada na Avaliação Final**



*Fonte: Elaborado pelo próprio*

A escala apresentada termina nos 120% e não nos 100%, tal como é convencional, porque serve a ambição do GB em fazer mais que aquilo a que a chefia e o colaborador se propõem, neste sentido, se o colaborador se cingir a atingir as metas propostas, a sua avaliação final será somente de “bom”.

### Cálculo dos Objetivos Individuais:

Apenas os objetivos individuais core devem ser avaliados, neste sentido o ideal será definir no máximo 5 objetivos para cada colaborador. Com o intuito de salvaguardar a correta definição dos objetivos individuais, bem como as ponderações dos mesmos (a soma das ponderações de todos os objetivos individuais do colaborador deverá ser 100%), e para que seja possível calcular o desempenho do colaborador, é necessário que a chefia garanta a seguinte informação para cada objetivo:

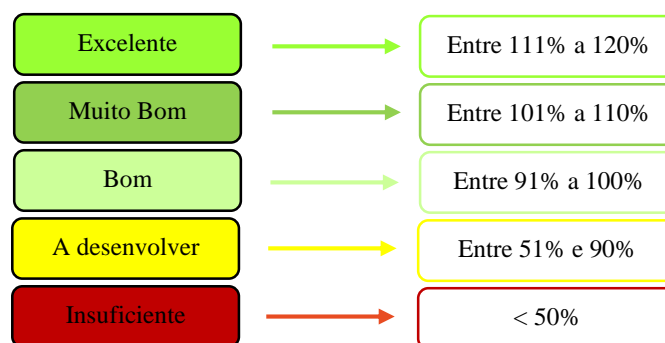
**Figura 22:** Proposta de Definição de Objetivos

| Objetivo              | Indicador do Objetivo                                     | Meta | Ponderação |
|-----------------------|---|------|------------|
| Descrição do objetivo | Indicador que permite avaliar a concretização do objetivo | X    | %          |

**Fonte:** Elaborado pelo próprio

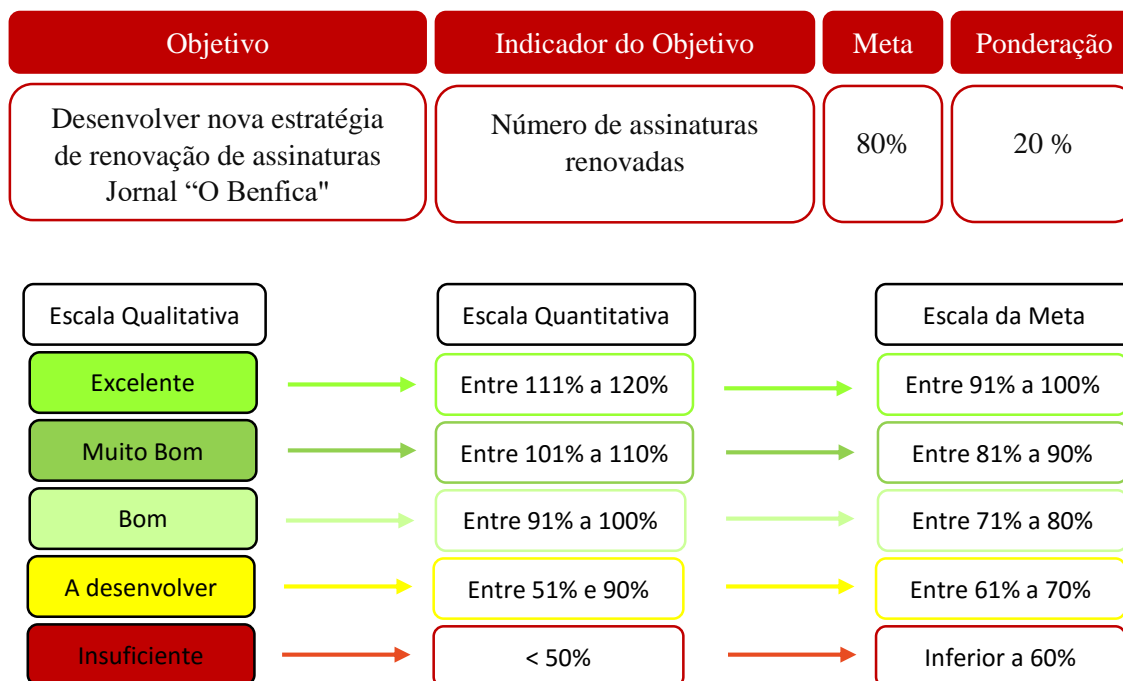
O GB já pratica a forma de definição de objetivos acima mencionada, salvo o campo “ponderação” que é novo nesta proposta. A ponderação será definida pela chefia, pois tem mais noção da importância e pertinência que o objetivo tem para os resultados finais. Cada objetivo possui uma escala diferente, dependendo da unidade de medida da meta, contudo, para que se consiga medir o desempenho do indivíduo de forma homogênea nos 5 objetivos, as escalas de cada um traduzem-se numa escala igual à utilizada na avaliação final:

**Figura 23:** Proposta de Escala Utilizada na Avaliação dos Objetivos Individuais



**Fonte:** Elaborado pelo próprio

A título de exemplo e utilizando um exemplo ilustrativo, define-se um objetivo para o Assessor de Comunicação da DCE:

**Figura 24:** Proposta de Definição de Objetivos e Escala Utilizada - Exemplo

**Fonte:** Elaborado pelo próprio

Se no final da época o Assessor de Comunicação, através do novo programa de assinaturas, garantir 85 % de assinaturas do Jornal "O Benfica", então o seu desempenho neste objetivo será calculado da seguinte forma:

$$\% \text{ Escala da Meta} \leftrightarrow \% \text{ Escala Quantitativa do Objetivo} = \text{MAX \%}$$

$$\text{Escala quantitativa (MAX\%)} \times \text{Ponderação} =$$

$$\% \text{ de contribuição deste objetivo para a nota final dos Objetivos Individuais}$$

Ou seja, o Assessor de Comunicação ao garantir 85% das assinaturas do Jornal, de acordo com a escala da meta, este resultado fica no intervalo "81% a 91%", correspondendo à escala quantitativa do objetivo "101% a 110%".

$$85 \% \rightarrow (81\% - 90\%) \text{ Escala da Meta} \rightarrow (101\% - 110\%) \text{ Escala Quantitativa do Objetivo}$$

$$110\% \times 0,2 = 22\%$$

No cálculo anterior, consta o valor máximo do intervalo da escala quantitativa do objetivo para não tornar o cálculo complexo. Assim sendo, considerando os dados anteriormente mencionados e a forma de cálculo, este objetivo contribuiu em 22 % para o desempenho global dos objetivos individuais do colaborador.

Se imaginarmos que o indivíduo possui cinco objetivos individuais, a forma de cálculo é igual à anterior, no final faz-se o somatório do desempenho dos cinco objetivos. A esse somatório, devemos multiplicar pela ponderação definida anteriormente para os objetivos individuais dos colaboradores, fixada nos 70% (Ver figura 18).

**Figura 25: Exemplo Ilustrativo do Cálculo do Desempenho do Colaborador nos Objetivos Individuais**

|                   |                 |            |             |
|-------------------|-----------------|------------|-------------|
| <b>Objetivo</b>   | <b>1, 2 e 3</b> | <b>4</b>   | <b>5</b>    |
| <b>Resultado</b>  | <b>110%</b>     | <b>90%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Ponderação</b> | <b>20%</b>      | <b>20%</b> | <b>20%</b>  |

Avaliação dos Obietivos:  $(3*(20\%*110\%))+ (20*90\%)+(20*100\%)$

Desempenho nos Obietivos: **104%**

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

### Cálculo das Competências Comportamentais:

Este MGC foi definido considerando que todos os colaboradores do Grupo Benfica possuem três competências nucleares e quatro competências desejáveis, essas mesmas competências possuem níveis de exigência diferentes (existem três níveis de exigência) e associados a esses níveis de exigências existem um conjunto de indicadores comportamentais. Neste sentido, para que um colaborador seja avaliado de acordo com as competências da sua função, a chefia atribui uma nota de avaliação a cada um dos indicadores comportamentais associados à respectiva competência, de acordo com a seguinte escala:

**Figura 26: Proposta de Escala Utilizada na Avaliação das Competências Comportamentais**

| Escala Qualitativa | Escala Quantitativa | Escala de Desenvolvimento |
|--------------------|---------------------|---------------------------|
| Excelente          | Entre 111% a 120%   | Entre 91% e 100%          |
| Muito Bom          | Entre 101% a 110%   | Entre 76% e 90%           |
| Bom                | Entre 91% a 100%    | Entre 51% e 75%           |
| A desenvolver      | Entre 90% e 51%     | Entre 31% e 50%           |
| Insuficiente       | < 50%               | Inferior a 30%            |

*Fonte: Elaborado pelo próprio*



Após a avaliação de todos os indicadores comportamentais da competência “X”, o método de cálculo da percentagem de desenvolvimento da competência é feito através da seguinte forma:

$$\frac{\sum \text{nível de desenvolvimento de cada indicador comportamental}}{\text{Nº de indicadores comportamentais}} = \text{Nível de desenvolvimento da competência}$$

Valor da Escala Quantitativa Associada ao Nível de Desenvolvimento da Competência

× Ponderação atribuída à competência

= % de Contribuição desta Competência para a Nota Final das Competências Comportamentais

Dependendo se está a avaliar uma competência nuclear ou desejável, a ponderação varia de acordo com a seguinte figura:

**Figura 27: Proposta de Ponderação das Competências Comportamentais**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Competências Nucleares</b>  | Peso na Avaliação de cada Competências 20%  |
| <b>Competências Desejáveis</b> | Peso na Avaliação de cada Competências: 10% |

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

A título de exemplo, suponha-se que o Coordenador de Informação está a proceder à avaliação de determinada competência comportamental do Editor do Jornal:

**Tabela VI: Descrição da Competência-Chave Específica "Gestão da Pressão"**

| Competência       | Descrição   | Indicadores Comportamentais  | Nível de Desenvolvimento |               |     |           |           |
|-------------------|---|--|--------------------------|---------------|-----|-----------|-----------|
|                   |   |  | Insuficiente             | A desenvolver | Bom | Muito Bom | Excelente |
| Gestão da Pressão | Manifestação de comportamentos que evidenciem lidar e gerir de forma profissional a contrariedades e pressão. | Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.                      |                          |               |     | X         |           |
|                   |   | Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional.   |                          |               | X   |           |           |
|                   |   | Utiliza métodos eficazes aquando de situações de pressão para ultrapassar imprevistos. |                          |               |     |           | X         |
|                   |   | Aceita as críticas e contrariedades adjacentes à sua função.                           |                          | X             |     |           |           |

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

O cálculo da competência “Gestão da Pressão” Faz-se da seguinte forma:

$$\frac{0,9 + 0,75 + 1 + 0,5}{4} \times 100 = 79\%$$

Considerando o resultado acima mencionado, o Editor do Jornal possui um nível de desenvolvimento de 79% na competência “Gestão da Pressão”, ou seja está no intervalo de “101% a 110%” da escala utilizada para a avaliação de competências comportamentais. Considerando que se trata de uma competência desejável para a função, o cálculo final da contribuição desta competência para a avaliação das competências comportamentais global é o seguinte:

$$110\% \times 0,1 = 11\%$$

Esta competência contribui em 11% para a avaliação global das competências comportamentais do Editor do Jornal.

Após o cálculo da contribuição de cada competência para a avaliação das competências comportamentais do colaborador, deverá realizar-se o somatório das sete competências e multiplicar pelos 30%, dando a contribuição das competências comportamentais para a avaliação individual do colaborador.

**Figura 28:** Exemplo Ilustrativo do Cálculo do Desempenho do Colaborador nas Competências Comportamentais

|                          |  |       |       |
|--------------------------|--|-------|-------|
| <b>Competência</b>       | A, B e C                                     | D e E | F e G |
| <b>Resultado</b>         | 110%   | 90%   | 80%   |
| <b>Ponderação</b>        | 20%  | 10%   | 10%   |
| Avaliação dos Obietivos: | $(3 * (20\% * 110\%)) + (4 * (10\% * 90\%))$ |       |       |
| Desempenho nas           | 100%   |       |       |

*Fonte:* Elaborado pelo próprio

## Intervenientes na Avaliação de Desempenho

Importa também definir quem vai avaliar o colaborador e, como foi referido anteriormente, no GB apenas as chefias avaliam os respetivos colaboradores, porém, na proposta do MGC todas as competências serão avaliadas pela chefia e pelo colaborador e, irá haver determinadas competências que serão avaliadas também pelos colegas de equipa:

**Figura 29:** Ponderação da Avaliação da Competência, Quando Avaliada pela Chefia e Colaborador

|              |  |
|--------------|--|
| Chefia       | Peso da avaliação na competência comportamental: 70% |
| Colaborador: | Peso da avaliação na competência comportamental: 30% |

*Fonte:* Elaborado pelo próprio

**Figura 30:** Ponderação da Avaliação da Competência, Quando Avaliada pela Chefia, Colaborador e Colega de Equipa.

|                    |  |
|--------------------|--|
| Chefia             | Peso da avaliação na competência comportamental: 70% |
| Colegas de Equipa: | Peso da avaliação na competência comportamental: 15% |
| Colaborador        | Peso da avaliação na competência comportamental: 15% |

*Fonte:* Elaborado pelo próprio

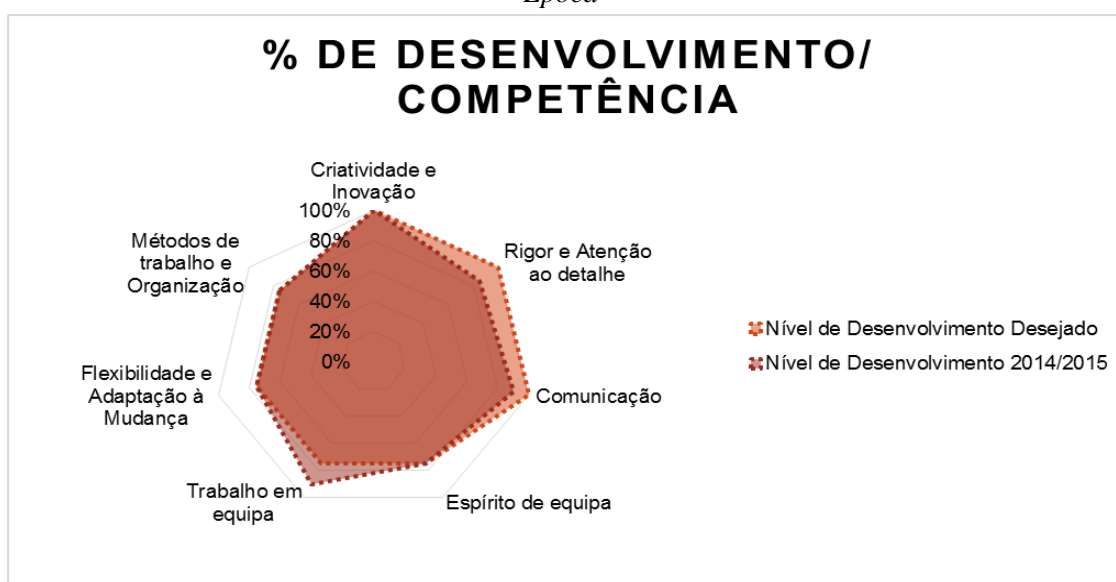
Neste sentido, o cálculo do nível de desenvolvimento para uma determinada competência mantém-se igual, contudo passa a haver dois/ três intervenientes a avaliar determinada competência, mas com ponderações de contribuição são diferentes.

As competências na Comunicação cuja avaliação será tripartida serão as seguintes:

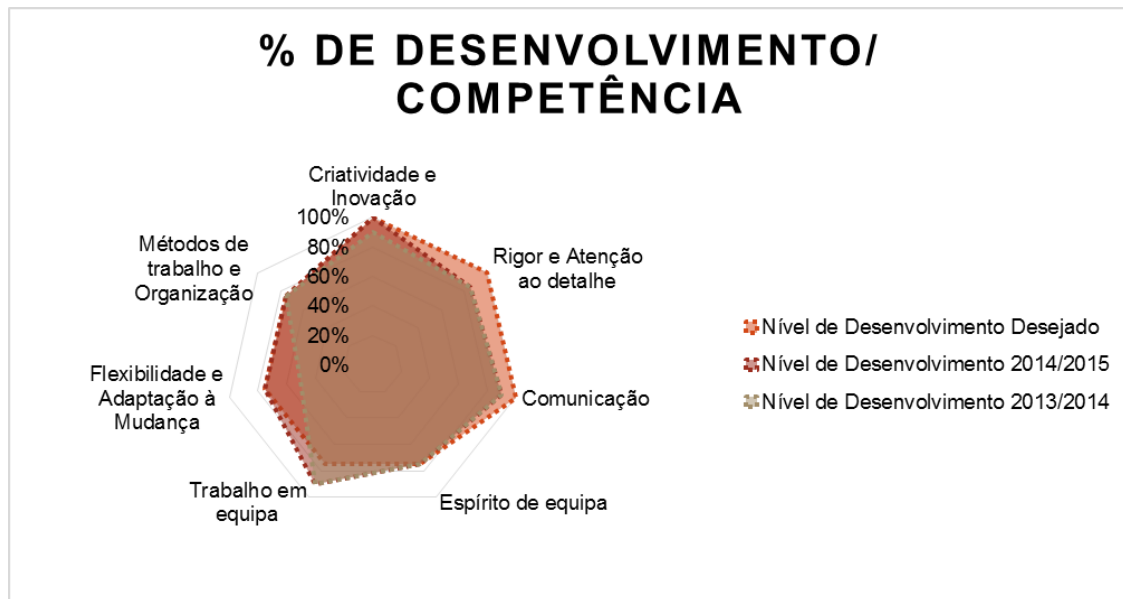
**Figura 32: Competências cujo Avaliação Será Tripartida**

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

Por fim, importa salientar que o colaborador, no início da época, deve ser informado pela chefia sobre quais as competências e objetivos que a organização espera dele e pelas quais será avaliado. No sistema utilizado para proceder à avaliação do colaborador, tanto a chefia como o colaborador deverão ter acesso a um gráfico onde consta o *Gap* entre o nível de desenvolvimento das competências que possui atualmente e o nível de desenvolvimento desejado (de acordo com PIC da função), podendo também fazer uma comparação da sua evolução ao longo das épocas desportivas.

**Figura 31: Proposta de Gráfico com o Nível de Desenvolvimento das Competências por Época**

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

**Figura 33:** Proposta de Gráfico com o Nível de Desenvolvimento das Competências

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

### **Alinhamento do Modelo Gestão de Competências ao Recrutamento e Seleção:**

A responsabilidade e desempenho de um técnico de RH num processo de R&S é muito importante, visto ser o processo que garante a entrada de indivíduos na organização. A seleção do candidato deve ter em conta a qualidade dos métodos de recolha de informação, missão, visão e cultura organizacional.

Neste sentido, são vários os objetivos que o GB quer ver cumpridos na ótica da gestão por competências:

- Recrutar indivíduos de acordo com as competências-chave do GB;
- Recrutar colaboradores de acordo com o PIC da função para o qual está a recrutar;
- Diminuir a probabilidade de realizar processos de R&S de indivíduos desajustados à realidade da função para o qual se está a recrutar.
- Apresentar os critérios de decisão e avaliação dos candidatos de forma mensurável e mais clara.

Considerados os objetivos do processo de R&S, irão ser destacados aos métodos de recolha de informação dos candidatos mais utilizado na GB, a entrevista. Neste sentido, irá ser apresentado de que forma o mesmo deve ser planeado e gerido segundo a ótica das competências. McGowan, Bowen, Huselid & Becker (1999) definem um conjunto de

características essenciais para que se possa obter evidências nos candidatos a determinada função, no que se refere ao nível de desenvolvimento das competências associadas a essa mesma função:

1. Consultar o PIC, definido na terceira fase deste modelo;
2. Formular questões para a realização de uma entrevista, focada nessas competências (aconselha-se consulta à matriz de competências, descrição de funções e/ ou observação direta de colaboradores que desempenhem a função em causa);
3. Orientar as entrevistas com base nas respostas que evidenciem situações e comportamento;
4. Avaliar as respostas do candidato;
5. Tomar uma decisão de contratação integrada.

Importa referir que os três profissionais de RH da DRH do GB, durante a realização desta TFM, receberam formação técnica por parte de uma empresa certificada, de forma a que fosse assegurado o correto levantamento da informação proveniente nas entrevistas de avaliação de competências.

Considerando que a entrevista é um método recorrente, interessa salientar alguns aspetos importantes na utilização da mesma, considerando que têm o objetivo de avaliar as competências. Deve haver uma preparação minuciosa da entrevista, para tal, é imprescindível conhecer-se a função para o qual se está a recrutar, não só através da consulta do PIC da função, mas também da missão, responsabilidades e tarefas da mesma.

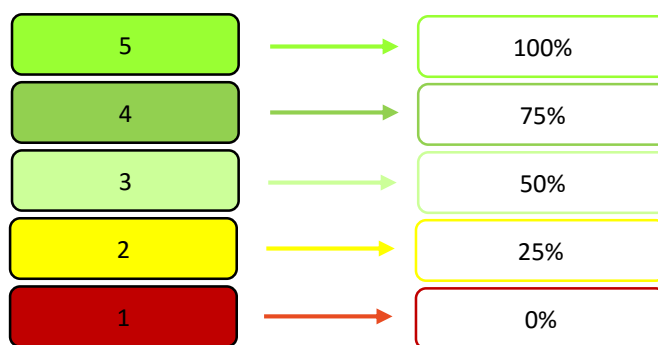
Com o intuito de quantificar o nível de desenvolvimento dos candidatos em cada competência e numa ótica de comparar os candidatos, foi desenvolvido um ficheiro Excel que ilustre esse mesmo desempenho. O objetivo passa pela DRH apresentar esse mesmo ficheiro às Direções do GB para o qual está a recrutar um individuo, auxiliando desta forma o Diretor/Chefia na escolha do candidato a realizar:

**Tabela VII:** Template de Avaliação de Competências num Processo de Recrutamento e Seleção

| Candidato 1                                    |   |   |   |   |   |                                       | % de desenvolvimento |
|--|---|---|---|---|---|---------------------------------------|----------------------|
| Competência1 - (Descrição)                     |   |   |   |   |   |                                       |                      |
| Indicadores Comportamentais Positivos          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Indicadores Comportamentais Negativos |                      |
|  |   |   |   |   |   |                                       | -                    |
|  |   |   |   |   |   |                                       | -                    |
|  |   |   |   |   |   |                                       | -                    |
|  |   |   |   |   |   |                                       | -                    |
|  |   |   |   |   |   |                                       | -                    |
|  |   |   |   |   |   |                                       | -                    |
|  |   |   |   |   |   |                                       | -                    |
|  |   |   |   |   |   |                                       | -                    |
|  |   |   |   |   |   |                                       | -                    |
| Resposta/Observações do Candidato: (Descrição) |   |   |   |   |   |                                       | -                    |

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

Como já foi referido, para cada PIC existem sete competências, e para cada competência será preenchida a tabela acima apresentada, tendo em conta a existência de vários candidatos, as fontes que alimentaram esta tabela derivam da entrevista de avaliação de competências, entre outro tipo de métodos. Com base na matriz, serão definidos os indicadores comportamentais positivos e os indicadores comportamentais negativos, face às respostas, entre outro tipo de informação, o candidato será avaliado de 1 a 5 em cada indicador, e a percentagem de desenvolvimento foi definida de acordo com a seguinte escala:

**Figura 34:** Escala Proposta para Avaliação de Competências no Recrutamento e Seleção

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

A título de exemplo, considerando a função de “Editor de Conteúdos do Site”, que necessita da competência “Métodos de trabalho e Organização” com um NP 2, simulou-se a seguinte situação fase a um candidato:

O candidato Rui Rodrigues possui um nível de desenvolvimento para a competência “Métodos de trabalho e Organização” com um NP 2 de 50 %.

**Tabela VIII:** Exemplo de avaliação de Competências num Processo de Recrutamento e Seleção

| <b>Rui Rodrigues</b>  |          |          |          |          |          |   |      |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|---|------|
| <b>Métodos de trabalho e Organização NP2</b> - Manifestação de comportamentos que evidenciem a capacidade de organizar as suas tarefas e responsabilidades, definir prioridades e realizá-las de forma metódica e sistemática |          |          |          |          |          | <b>% de desenvolvimento</b>   |      |
| <b>Indicadores Comportamentais Positivos</b>  | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>Indicadores Comportamentais Negativos</b>  |      |
| Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.  |          | x        |          |          |          | Nunca mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.          | 75%  |
| Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.   |          |          |          | x        |          | Nunca mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza. | 25%  |
| Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.   |          |          | x        |          |          | Nunca reconhece o que é prioritário e urgente.  | 50%  |
| Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do área.   |          |          |          |          |          | Nunca organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do área.         | 0%   |
| Segue as orientações e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.  | x        |          |          |          |          | Nunca segue as orientações e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.      | 100% |
| <b>Resposta/Observações do Candidato: (...)</b>   |          |          |          |          |          | <b>50%</b>  |      |

*Fonte: Elaborado pelo próprio*

O Diretor/ Chefia que analisar o nível de desenvolvimento dos candidatos em cada competência terá acesso à informação da seguinte forma:



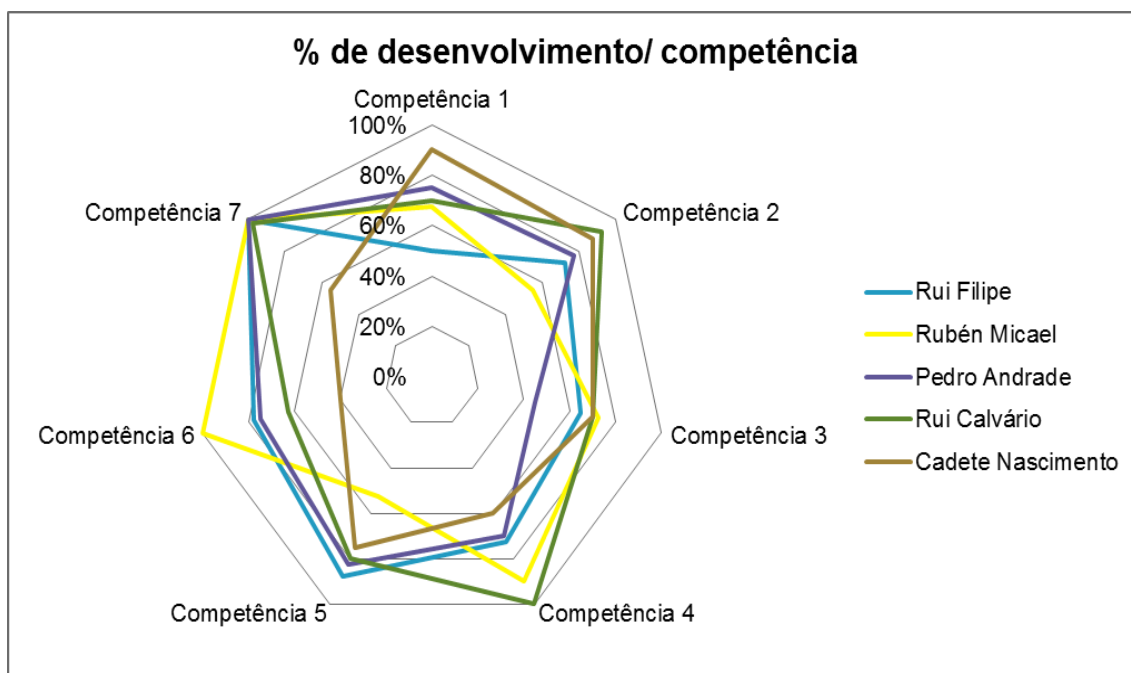
**Tabela IX: Proposta de Apresentação do Nível de Desenvolvimento das Competências às Direções - Tabela**

**% de desenvolvimento/ competência**

| Competências          | Rui Filipe | Rubén Micael | Pedro Andrade | Rui Calvário | Cadete Nascimento |
|-----------------------|------------|--------------|---------------|--------------|-------------------|
| Competência 1         | 50%        | 68%          | 75%           | 70%          | 90%               |
| Competência 2         | 73%        | 55%          | 78%           | 93%          | 88%               |
| Competência 3         | 65%        | 73%          | 45%           | 70%          | 70%               |
| Competência 4         | 73%        | 90%          | 70%           | 100%         | 60%               |
| Competência 5         | 88%        | 53%          | 83%           | 80%          | 75%               |
| Competência 6         | 78%        | 100%         | 75%           | 63%          | 40%               |
| Competência 7         | 100%       | 100%         | 100%          | 98%          | 55%               |
| Média                 | 71%        | 73%          | 72%           | 81%          | 73%               |
| Gráfico por Candidato |            |              |               |              |                   |

Fonte: Elaborado pelo próprio

**Figura 35: Proposta de Apresentação do Nível de Desenvolvimento das Competências às Direções – Gráfico**



Fonte: Elaborado pelo próprio

Salienta-se que a média de desenvolvimento em cada candidato tem em atenção as diferentes ponderações para as competências nucleares (20%) e competências desejáveis (10%).

#### **4. Resultados, Conclusões, Limitações e Estudos Futuros**

Sabendo que o desenvolvimento do MGC é cada vez mais recorrente nas organizações empresariais, independentemente do setor de atividade, sendo uma peça fundamental no ajuste dos indivíduos às funções que desempenham e, também, o principal responsável pela competitividade organizacional, o modelo proposto vem incitar a uma maior competitividade à estrutura profissional do GB.

Considerando a longa matéria de artigos científicos nesta matéria, este projeto focou-se na vertente prática de todo o processo, com a devida fundamentação e justificação teórica, indispensável para o resultado final.

Face aos objetivos definidos na concretização deste projeto, e considerando a grande preocupação em planear e adaptar o MGC proposto à realidade e especificações do GB, será possível aplicá-lo de forma clara e transparente.

Para quem conhece a realidade do Grupo, este modelo vai para além de uma vontade em adotar uma gestão baseada nas competências, este modelo, nomeadamente na sua quarta fase (alinhamento com as práticas de RH), vem reforçar algumas lacunas atualmente existentes nas práticas de R&S e AD.

No caso do R&S, o modelo permite objetivar e focar as entrevistas de avaliação por competências, levando a uma maior segurança no desempenho dos técnicos de RH, que passam a saber que informações desejam obter para avaliar o perfil do candidato a determinada função, como também alerta para o facto de o GB possuir poucos métodos de validação de competências. O desenvolvimento de um ficheiro Excel, que, apesar da sua simplicidade, permite a DRH justificar de forma quantificável o nível de desenvolvimento das competências do PIC da função para o qual se está a recrutar, sendo mais um instrumento de análise para os diretores/ gestores das várias áreas do GB para o qual se está a recrutar.

Relativamente à AD, atualmente unem-se esforços para que o compromisso e envolvimento aumentem em torno desta prática, tal consegue-se com a clarificação dos critérios pelo qual os colaboradores são avaliados e pelo alerta na componente de reconhecimento,

mérito e recompensas. Nesta prática destaco a quantificação do desempenho do indivíduo, que por si só aumenta a credibilidade do sistema e permite ao colaborador observar a sua evolução de acordo com comportamentos e objetivos expectáveis na organização. Assim sendo, uma das principais lacunas do atual MDA do Grupo, a falta de quantificação da avaliação dos colaboradores, fica superada, por outro lado, a utilização do *feedback 360°* proposto ajuda a aumentar o envolvimento e a credibilidade do modelo em questão, visto haver vários intervenientes no modelo com impacto direto na avaliação final do indivíduo.

Se estamos perante uma organização que já assumiu publicamente o desenvolvimento de uma estrutura profissional “forte”, é imprescindível que o GB se faça acompanhar na adoção de modelos capazes de a tornar mais forte, competitiva e sempre numa ótica de crescimento, é deveras importante reestruturar as duas práticas de RH.

Na continuidade da linha de pensamento anteriormente mencionada, a adoção do MGC não só permite mudar o *mind-set* para a gestão por competências, como também leva os técnicos que procuram a sua implementação a questionar as práticas internas atuais.

▪ **Limitações do projeto:**

Existem cinco limitações do projeto, a utilização da DCE para demonstrar a aplicabilidade do MGP proposto levou a um esforço acrescido, isto porque na operacionalização das competências, apesar de haver uma preocupação recorrente em defini-las de forma alargada ao Grupo, através da apresentação dessa mesma operacionalização aos responsáveis do GB que mais o conhecem, poderá sempre haver enviesamento, por não se ter aplicado o MGC a todas as Direções.

O modelo de Varão e Vieira (Varão e Vieira, 2007) não explora os procedimentos de atualização das competências, descrições e indicadores comportamentais, uma fase também importante na gestão das competências.

Outro ponto limitativo deve-se ao facto de só se ter adotado entrevistas semiestruturadas na identificação das competências específicas de cada FF, pois existem outros métodos que, não sendo cruciais, podem servir de mecanismos validativos das competências.

Relativamente ao alinhamento com a prática AD, não foi explorado a questão do reconhecimento e mérito pelo desempenho dos colaboradores, este fator é crucial numa

organização, pois leva a um maior envolvimento e compromisso dos indivíduos perante esta prática.

Por fim, os métodos de avaliação de candidatos nos processos de R&S também não foram explorados de forma pormenorizada, isto porque exige um aprofundamento teórico nos mesmos que fundamente o porquê de se utilizar determinados métodos na avaliação numa competência em detrimento de outros.

▪ **Estudos futuros:**

Como foi referido na quarta fase do modelo, acrescentou-se na prática de AD a componente de recompensa pelo desempenho e mérito individual, contudo, pela devida importância para este MGC e para o GB, sem dúvida que esta temática é deveras importante ser estudada.

Outro fator que merece ser estudado deve-se aos métodos de avaliação de competências durante os processos de R&S, isto não só porque o GB está muito focado no método das entrevistas, mas também porque para uma avaliação mais precisa de determinadas competências é essencial utilizar outro tipo de métodos.

## Referências Bibliográficas

- Amara, M.; Henry, I., Liang, J., and Uchiumi, K. (2005). “The Governance of Professional Soccer: Five case studies: Algeria, China, England, France and Japan”. *European Journal of Sport Science*, 5 (4), pp. 189-206.
- Boyatzis, R. E., (1982). “The Competent Manager: A Model for Effective Performance”, 1ª Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Brandão, P., Guimarães, A., (2001). “Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo?”. *Revista de Administração de Empresas*, 41, pp. 8-15.
- Caetano, A., (1998). “Avaliação de Desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas, 1ª Ed. Lisboa: RH editora.
- Cascão, F., (2014). “Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento”, 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M., (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2003). “Gerenciando Pessoas”, 4ª Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., (2010). “Appraising Performance Across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context”. *Journal of management studies*, 47(7), pp. 1365-1393.
- Golec, A., Kahya, E., (2007). “A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection”. *Computers & Industrial Engineering*, 52, pp. 143–161.
- Gomes J. F., Cunha M. P., Rego A., Cunha R. C., Cabral-Cardoso C., Marques C. A., (2008), “Manual de Gestão de pessoas e do Capital Humano”, 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gómez, S., Opazo, M., Martí, C., (2007). “Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in the Academic Discussion”, IESE Business School – University of Navarra.
- Grzeda, M., (2005). “Management Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity. Academy of Management Annual Meeting. Ontario: Laurentian University
- Janjua, S. Y., Naeem, M. A., Kayani, F. N., (2012). “The Competence Classification Framework: a Classification Model for Employee Development”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), pp. 396-404.
- Le Boterf, G. (2003). “Desenvolvendo a competência dos profissionais”. Porto Alegre: Bookman-Artmed.

Lingren, R., (2002), “Competence Systems, Gothenburg Studies in Informations”. Report 23, June, ISSN 1400-741X, *Doctoral Dissertation*.

Pereira, L. M. (2013). “Missão Benfica – Luís Filipe Vieira”. 5ª Ed. Lisboa: Prime Books Lda.

Mansfield R. S., (1996). “Building Competency Models: Approaches for HR Professionals”. *Human Resource Management* 35(1), pp. 7-18.

Mcclelland, D. C., (1973). “Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’”, *American Psychologist*.

Mischel, W., (2009). “From Personality and Assessment (1968) to Personality Science”, *Journal of Research in Personality*.

Mintzberg, H. (1979). “The Structuring of Organizations”. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Morris, D., (1996). “Using Competency Development Tools as a Strategy for change in the Human Resources Function: A Case Study, Human Resource Management”. *Human Resource Management* 35(1), pp. 35-51.

Prahalad, C. K., Hamel, G., (1990). “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*.

Roberson I. T., Smith, M., (2001). “Personnel selection”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, pp. 441-472.

Sanghi, S. (2007). “The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and implementing Competency Models in organizations”, 2ª Ed. California: SAGE Publications.

Slack, T., Parent, M. M., (2006). “Understanding Sport Organizations - The Application of Organization Theory”. 2ª Ed. United States: *Human Kinetics* [Em linha]. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=6bs9-i2bD3cC&printsec=frontcover&dq=slack&hl=en&sa=X&ei=OZOIVc69HcHq7AbLuq-ACg&ved=0CFEQ6wEwBw#v=onepage&q=slack&f=false> [Acesso em: 23/01/2015]

Slack, T., (1998). “Studying the commercialization of Sport: The need for critical analysis” [Em linha]. Disponível em: <http://physed.otago.ac.nz/sosol/v1i1/v1i1a6.htm> [Acesso em: 23/01/2015]

Sousa, M., Duarte, T., Sanches P., Gomes J. (2006). “Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas”, 8ª Ed. Lisboa: Lidel.

Spencer, L. M. & Spencer S. M., (1993). “Competence at Work: Models for Superior Performance”, 1ª Ed. USA: John Wiley & Sons.

Stern, R. (1979). “The development of an Interorganizational Control Network: The Case of Intercollegiate Athletics”. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 242-266.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert D. R., (1995). “Management”, 6ª Ed. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Taylor, I., (2007), “A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development”, 1ª Ed. London and Philadelphia: Kogan Page.

Vieira, F.; Varão, S. 2007. Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. In M. Ceitil, Gestão e Desenvolvimento de Competências. Lisboa: 2ª Ed.; Edições Sílabo.

Vernon, P.E., (1964). Personality assessment: A critical survey. Wiley: New York.

World Guinness Record, 2006. [Online] Disponível em: <http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/most-widely-supported-football-club> [Acedido em 01/06/2015].

## Anexos

### *Anexo 1: Entrevista de Identificação/ Validação de Competências – Funções de Chefia*

#### Detalhes da Entrevista

Nome da Direção: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

#### Questões

1. Qual a missão e contribuição da Direção “Comunicação Externa” para o Grupo

2. Quais as competências que julga serem necessárias estar presente na sua área para atingir os objetivos da Comunicação Externa e do Grupo Benfica?

3. Considerando a função “X”, refira as responsabilidades/ tarefas *core* associadas à mesma? (Realizar esta pergunta para todas as funções chefiadas)

4. Imaginando o seu melhor profissional na função “X”, refira quais os comportamentos ou características que o mesmo deve exibir para um desempenho de excelência em cada uma dessas responsabilidades/ tarefas *core*? (Fazer esta pergunta para todas as funções chefiadas)



5. Face às responsabilidades/ tarefas core, quais as competências essenciais para um desempenho de excelência da função “X”?

***Anexo 2: Entrevista de Identificação/ Validação de Competências – Titular da Função***

**Detalhes da Entrevista**

Nome da Direção: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Função na Direção: \_\_\_\_\_

**Questões**

1. Qual a missão e contribuição da sua função para a Direção “X”?

2. Quais as competências que julga serem necessárias estar presente na sua função para atingir os objetivos da Direção “X”?

3. Considerando a sua função, refira 4/5 responsabilidades/ tarefas core associadas à mesma?

4. Quais os comportamentos/caraterísticas julga serem essenciais na realização dessas tarefas para ter um desempenho de excelência?

5. Que situações considera serem as mais difíceis no dia-a-dia do seu trabalho?

6. Que habilidades, capacidades ou qualidades são necessárias para lidar de forma eficiente com cada uma das situações difíceis que mencionou?

*Anexo 3: Operacionalização do Portfólio de Competências-Chave Transversais*

| <b>Competência</b>                    | <b>Descrição</b>  | <b>Indicadores Comportamentais</b>  |
|---------------------------------------|---|---|
| <b>Proatividade e Iniciativa NP1</b>  | Manifestação de comportamentos que evidenciem atuar de modo proativo na sua função, sabendo executar e operacionalizar tarefas/ atividades de forma autónoma e diligente.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhece todos os procedimentos e especificidades das tarefas/atividades que executa;</li> <li>- Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais;</li> <li>- Executa de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são distribuídas;</li> <li>- Encontra alternativas para lidar com imprevistos inerentes às tarefas/ atividades que executa.</li> </ul>   |
| <b>Proatividade e Iniciativa NP2</b>  | Manifestação de comportamentos que evidenciem atuar de modo proativo na sua função, sabendo planear, executar e operacionalizar tarefas/ atividades de forma autónoma e diligente.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais;</li> <li>- Executa de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são distribuídas;</li> <li>- Conhece todos os procedimentos e especificidades das tarefas/atividades que executa;</li> <li>- Encontra alternativas para lidar com imprevistos inerentes às tarefas/ atividades que executa;</li> <li>- Possui uma visão abrangente das tarefas/ atividade que executa permitindo-lhe assumir o planeamento do trabalho que executa.</li> </ul>   |
| <b>Proatividade e Iniciativa NP3</b>  | Manifestação de comportamentos que evidenciem atuar de modo proativo na sua função, sabendo planear, executar e operacionalizar tarefas/ atividades de forma autónoma e diligente, tendo uma participação ativa na tomada de decisão associada aos processos anteriormente descritos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhece todos os procedimentos e especificidades das tarefas/atividades que executa;</li> <li>- Executa de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são distribuídas;</li> <li>- Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais;</li> <li>- Encontra alternativas para lidar com imprevistos inerentes às tarefas/ atividades que executa;</li> <li>- Toma iniciativas no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade;</li> <li>- Possui uma visão abrangente das tarefas/ atividade que executa permitindo-lhe assumir o planeamento do trabalho que executa;</li> <li>- Possui uma visão abrangente das tarefas/ atividade que executa e respetivo impacto das mesmas na sua área/ Direção e Grupo Benfica, permitindo-lhe assumir a tomada de decisão em assuntos diretamente relacionados com planeamento do trabalho que executa.</li> </ul> |
| <b>Compromisso e Envolvimento NP1</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem que o indivíduo é conhecedor da missão e valores do Grupo Benfica, empenha-se em atingir objetivos e segue e respeita procedimentos em vigor do Grupo Benfica.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atua em conformidade com a missão e valores do Grupo Benfica;</li> <li>- Compromete-se e empenha-se em contribuir para os objetivos e sucesso da organização;</li> <li>- Segue as políticas e os procedimentos em vigor no Grupo Benfica.</li> </ul>   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Compromisso e Envolvimento NP2</b>          | Manifestação de comportamentos que evidenciem que o individuo é conhecedor da missão e valores do Grupo Benfica, empenha-se em atingir objetivos, segue e respeita procedimentos em vigor e procura atualização informacional acerca do Grupo Benfica.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atua em conformidade com a missão e valores do Grupo Benfica;</li> <li>- Compromete-se e empenha-se em contribuir para os objetivos e sucesso da organização;</li> <li>- Segue as políticas e os procedimentos em vigor no Grupo Benfica;</li> <li>- Mantém-se informado sobre as questões e dinâmicas organizacionais.</li> </ul>  |
| <b>Compromisso e Envolvimento NP3</b>          | Manifestação de comportamentos que evidenciem que o individuo é conhecedor da missão e valores do Grupo Benfica, empenha-se em atingir objetivos, cumprir responsabilidades, segue e respeita procedimentos em vigor e procura atualização informacional acerca do Grupo Benfica.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atua em conformidade com a missão e valores do Grupo Benfica;</li> <li>- Compromete-se e empenha-se em contribuir para os objetivos e sucesso da organização;</li> <li>- Segue as políticas e os procedimentos em vigor no Grupo Benfica;</li> <li>- Mantém-se informado sobre as questões e dinâmicas organizacionais;</li> <li>- Cumpre com as responsabilidades assumidas.</li> </ul>  |
| <b>Flexibilidade e Adaptação à mudança NP1</b> | Manifestação de comportamentos que permitam o individuo se adaptar e trabalhar com variadas pessoas e/ ou equipas, tarefas, responsabilidades, métodos e processos de trabalho diferenciados.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Molda-se às exigências necessárias no desempenho da sua função;</li> <li>- Adere à substituição dos métodos de trabalho habituais por outros mais eficazes;</li> <li>- Adapta-se à mudança e às especificidades do Grupo Benfica;</li> <li>- Demonstra uma atitude positiva e construtiva face a novas exigências e desafios;</li> <li>- Aceita trabalhar com outros intervenientes no Grupo Benfica que não aqueles que habitualmente o rodeiam;</li> </ul>  |
| <b>Flexibilidade e Adaptação à Mudança NP2</b> | Manifestação de comportamentos que permitam o individuo se adaptar e trabalhar com variadas pessoas e/ ou equipas, tarefas, responsabilidades, métodos, processos, diferentes plataformas de trabalho e desafios profissionais.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceita trabalhar com outros intervenientes no Grupo Benfica que não aqueles que habitualmente o rodeiam;</li> <li>- Molda-se às exigências necessárias no desempenho da sua função;</li> <li>- Adere à substituição dos métodos de trabalho habituais por outros mais eficazes;</li> <li>- Adapta-se à mudança e às especificidades do Grupo Benfica;</li> <li>- Demonstra uma atitude positiva e construtiva face a novas exigências e desafios;</li> <li>- Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais, mantendo sempre um desempenho eficiente.</li> </ul> |
| <b>Flexibilidade e Adaptação à mudança NP3</b> | Manifestação de comportamentos que permitam o individuo se adaptar e trabalhar com variadas pessoas e/ ou equipas, tarefas, responsabilidades, métodos, processos, diferentes plataformas de trabalho e desafios profissionais, contribuindo positivamente e ativamente na sua implementação. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceita trabalhar com outros intervenientes no Grupo Benfica que não aqueles que habitualmente o rodeiam;</li> <li>- Adere à substituição dos métodos de trabalho habituais por outros mais eficazes;</li> <li>- Demonstra uma atitude positiva e construtiva face a novas exigências e desafios;</li> <li>- Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais, mantendo sempre um desempenho eficiente;</li> <li>- Colabora ativamente na implementação de processos de mudança;</li> </ul>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecida pertinência para as alterações e novas implementações a realizar no Grupo Benfica;</li> <li>- Adapta-se à mudança e às especificidades do Grupo Benfica.</li> </ul>  |
| <b>Auto-motivação NP1</b>              | Manifestação de comportamentos orientados para o reconhecimento do seu potencial e execução da sua função de forma consistente, com o intuito de concretizar as metas e objetivos definidos, promovendo assim um clima de autoconfiança nas suas capacidades.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalha de forma consistente, sem desistir;</li> <li>- Desafia-se e define as suas próprias metas;</li> <li>- Reconhece o seu mérito e capacidades individuais, promovendo um clima positivo e de autoconfiança.</li> </ul>  |
| <b>Auto-motivação NP2</b>              | Manifestação de comportamentos orientados para o reconhecimento e valorização do seu potencial e execução da sua função de forma consistente, com o intuito de concretizar as metas e objetivos definidos, promovendo assim um clima de autoconfiança e autoaprendizagem nas suas capacidades, com vista à sua atualização profissional. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalha de forma consistente, sem desistir;</li> <li>- Desafia-se e define as suas próprias metas;</li> <li>- Identifica de forma clara o seu potencial de desenvolvimento, necessidades de melhoria e cria oportunidades de aperfeiçoamento profissional.</li> </ul>  |
| <b>Auto-motivação NP3</b>              | Manifestação de comportamentos orientados para o reconhecimento e valorização do seu potencial e promoção permanente de um clima de autoconfiança e autoaprendizagem contínua, com vista à sua atualização profissional e evolução na estrutura do Grupo Benfica.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica de forma clara o seu potencial de desenvolvimento, necessidades de melhoria e cria oportunidades de aperfeiçoamento profissional;</li> <li>- Encontra no desempenho das suas funções a vontade de continuar e progredir, mesmo em situações adversas e sem necessidade de ser estimulado por outros;</li> <li>- Promove um feedback frequente sobre o seu desempenho, com vista à melhoria contínua, ao reforço dos comportamentos adequados e à correção de eventuais falhas na de tarefas e atividades.</li> </ul> |
| <b>Relacionamento interpessoal NP1</b> | Manifestação de comportamentos que promovam e evidenciem atitudes facilitadoras do relacionamento.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostra tolerância e consideração pelos outros, mantendo boas relações interpessoais;</li> <li>- Escuta e tem em conta a opinião fundamentada dos outros;</li> <li>- Interpreta eventuais sentimentos de terceiros e adapta as palavras, tom de voz, expressões e comportamentos não-verbais, facilitando assim os seus relacionamentos;</li> <li>- Tem um trato cordial e afável com os colegas e outros indivíduos.</li> </ul>   |
| <b>Relacionamento interpessoal NP2</b> | Manifestação de comportamentos que fomentem a interação adequada com pessoas diversificadas e de contextos sociais e profissionais múltiplos, assumindo uma atitude facilitadora do relacionamento.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partilha informação de forma eficaz com pessoas de várias áreas e estabelece redes de contacto;</li> <li>- Escuta e tem em conta a opinião fundamentada dos outros;</li> <li>- Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais;</li> </ul>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpreta eventuais sentimentos de terceiros e adapta as palavras, tom de voz, expressões e comportamentos não-verbais, facilitando assim os seus relacionamentos;</li> <li>- Tem um trato cordial e afável com os colegas e outros indivíduos;</li> <li>- Mostra tolerância e consideração pelos outros, mantendo boas relações interpessoais;</li> <li>- Trabalha facilmente com pessoas que apresentam diferentes características.</li> </ul>   |
| <b>Relacionamento interpessoal NP3</b>   | <p>Manifestação de comportamentos que fomentem a interação adequada com pessoas diversificadas e de contextos sociais e profissionais múltiplos, assumindo uma atitude facilitadora do relacionamento e agindo em conformidade face a eventuais dificuldades e atritos.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuta e tem em conta a opinião fundamentada dos outros;</li> <li>- Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais;</li> <li>- Mostra tolerância e consideração pelos outros, mantendo boas relações interpessoais;</li> <li>- Partilha informação de forma eficaz com pessoas de várias áreas e estabelece redes de contacto;</li> <li>- Interpreta eventuais sentimentos de terceiros e adapta as palavras, tom de voz, expressões e comportamentos não-verbais, facilitando assim os seus relacionamentos;</li> <li>- Tem um trato cordial e afável com os colegas e outros indivíduos;</li> <li>- Trabalha facilmente com pessoas que apresentam diferentes características;</li> <li>- Resolve com distinção potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros;</li> <li>- Perante conflitos, mantém um comportamento estável e uma postura profissional;</li> <li>- Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.</li> </ul> |
| <b>Orientação para os resultados NP1</b> | <p>Manifestação de comportamentos orientados para concretizar com eficácia e eficiência as tarefas e/ ou atividades que lhe foram solicitadas na concretização dos resultados pretendidos.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica as prioridades e estrutura as atividades para a obtenção dos resultados;</li> <li>- Trabalha com energia, entusiasmo e determinação para atingir os objetivos, não desistindo facilmente;</li> <li>- Mostra abertura ao feedback e à aprendizagem permanente;</li> </ul>   |
| <b>Orientação para os resultados NP2</b> | <p>Manifestação de comportamentos orientados para concretizar com eficácia e eficiência as tarefas e/ ou atividades que lhe foram solicitadas, procurando aproveitar as oportunidades que o Grupo Benfica lhe proporciona, assumindo uma atitude persistente e desafiante com o intuito de melhorar continuamente o seu desempenho, facilitando assim a obtenção dos resultados pretendidos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceita objetivos exigentes e enfrenta os desafios;</li> <li>- Identifica as prioridades e estrutura as atividades para a obtenção dos resultados;</li> <li>- Trabalha com energia, entusiasmo e determinação para atingir os objetivos, não desistindo facilmente;</li> <li>- Mostra abertura ao feedback e à aprendizagem permanente;</li> <li>- Trabalha com energia, entusiasmo e determinação para atingir os objetivos, não desistindo facilmente;</li> <li>- Aceita correr riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.</li> </ul>  |
| <b>Orientação para os resultados NP3</b> | <p>Manifestação de comportamentos orientados para concretizar com eficácia e eficiência as tarefas e/ ou atividades que lhe foram solicitadas,</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantém-se atualizado sobre a estratégia do Grupo Benfica e sobre os objetivos da sua direção;</li> <li>- Aceita objetivos exigentes e enfrenta os desafios;</li> </ul>  |

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
|                               | <p>procurando aproveitar as oportunidades que o Grupo Benfica lhe proporciona, assumindo uma atitude persistente e desafiante com o intuito de melhorar continuamente o seu desempenho e/ ou da equipa a que pertence, facilitando assim a obtenção dos resultados estratégicos da sua Direção e Grupo Benfica.</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica as prioridades e estrutura as atividades para a obtenção dos resultados;</li> <li>- Trabalha com energia, entusiasmo e determinação para atingir os objetivos, não desistindo facilmente;</li> <li>- Mostra abertura ao feedback e à aprendizagem permanente;</li> <li>- Trabalha com energia, entusiasmo e determinação para atingir os objetivos, não desistindo facilmente;</li> <li>- Aceita correr riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos;</li> <li>- Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades;</li> <li>- Mostra-se proativo na recolha de informação relacionada com as melhores práticas profissionais e aplica-as de forma adequada para concretizar os objetivos estratégicos do Grupo Benfica.</li> </ul> |
| <b>Espírito de equipa NP1</b> | <p>Manifestação de comportamentos positivos e empáticos que promovam o espírito de equipa, com o intuito de potenciar as tarefas realizadas em equipa.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revela satisfação em participar no trabalho e decisões na equipa em que está inserido;</li> <li>- Consegue ter uma atitude de abertura para ouvir e aprender com os colegas;</li> <li>- Consegue construir uma relação empática e promove o respeito pela opinião dos outros.</li> </ul>   |
| <b>Espírito de equipa NP2</b> | <p>Manifestação de comportamentos positivos e empáticos que promovam o espírito de equipa, permitindo o desenvolvimento de relações de trabalho construtivas e cooperativas, com o intuito de potenciar as tarefas realizadas em equipa.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revela satisfação em participar no trabalho e decisões na equipa em que está inserido;</li> <li>- Consegue ter uma atitude de abertura para ouvir e aprender com os colegas;</li> <li>- Consegue construir uma relação empática e promove o respeito pela opinião dos outros;</li> <li>- Procura e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos, entre outros contributos da equipa;</li> <li>- Concretiza parte do trabalho que lhe corresponde e mantém os restantes colegas de equipa informados os sobre assuntos que lhes digam respeito;</li> <li>- Reage positivamente às solicitações da equipa procurando manter uma relação de cooperação, reconhecendo o valor do esforço conjunto.</li> </ul>  |
| <b>Espírito de equipa NP3</b> | <p>Manifestação de comportamentos positivos e empáticos que promovam o espírito de equipa, permitindo o desenvolvimento de relações de trabalho construtivas e cooperativas, com o intuito de potenciar as tarefas realizadas em equipa e garantir a realização dos objetivos da equipa e/ ou Área/ Direção e/ou do Grupo Benfica.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revela satisfação em participar no trabalho e decisões na equipa em que está inserido;</li> <li>- Consegue ter uma atitude de abertura para ouvir e aprender com os colegas;</li> <li>- Consegue construir uma relação empática e promove o respeito pela opinião dos outros;</li> <li>- Procura e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos, entre outros contributos da equipa;</li> <li>- Concretiza parte do trabalho que lhe corresponde e mantém a equipa informados os sobre assuntos que lhes digam respeito;</li> <li>- Reage positivamente às solicitações da equipa procurando manter uma relação de cooperação, reconhecendo o valor do esforço conjunto;</li> <li>- Atua com o intuito de desenvolver um clima amigável, privilegiando os objetivos propostos;</li> <li>- Desenvolve esforços e envolve a equipa para potenciar os resultados desejados;</li> </ul>                                    |

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               |   | - Cria sinergias com a equipa, por forma a melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido e a atingir os objetivos propostos.  |
| <b>Trabalho em equipa NP1</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem facilidade de integração do individuo na equipa, bem como a capacidade de desenvolvimento da cooperação e colaboração em equipa de trabalho.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopera com os outros e contribui para a harmonia no seio da equipa;</li> <li>- Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho;</li> <li>- Atua em conformidade com o acordado, ainda que possa não concordar;</li> <li>- Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado;</li> <li>- Transmite a sua opinião sem receios, sem deixar de reconhecer e respeitar as diferenças individuais e interagir positivamente com os outros.</li> </ul>   |
| <b>Trabalho em equipa NP2</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem facilidade de integração do individuo na equipa, bem como a capacidade de desenvolvimento da cooperação e colaboração, fomentando a responsabilidade partilhada dos objetivos, meios e recursos, potenciando assim o desempenho da equipa, visando assim o alcance de objetivos coletivos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopera com os outros e contribui para a harmonia no seio da equipa;</li> <li>- Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho;</li> <li>- Atua em conformidade com o acordado, ainda que possa não concordar;</li> <li>- Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado;</li> <li>- Transmite a sua opinião sem receios, sem deixar de reconhecer e respeitar as diferenças individuais e interagir positivamente com os outros;</li> <li>- Luta pelos objetivos da equipa.</li> </ul>  |
| <b>Trabalho em equipa NP3</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem facilidade de integração do individuo na equipa, bem como a capacidade de desenvolvimento da cooperação e colaboração, fomentando um intercâmbio de ideias em equipa de trabalho de constituição variada e promovendo a responsabilidade partilhada dos objetivos, meios e recursos, potenciando assim o desempenho da equipa e visando o alcance de objetivos coletivos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopera com os outros e contribui para a harmonia no seio da equipa;</li> <li>- Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho;</li> <li>- Atua em conformidade com o acordado, ainda que possa não concordar;</li> <li>- Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado;</li> <li>- Transmite a sua opinião sem receios, sem deixar de reconhecer e respeitar as diferenças individuais e interagir positivamente com os outros;</li> <li>- Luta pelos objetivos da equipa;</li> <li>- Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho;</li> <li>- Tem um papel ativo nas equipas de trabalho em que participa;</li> <li>- Coopera e colabora ativamente com os elementos da sua equipa e com colegas de outras equipas, manifestando disponibilidade sempre que solicitado, de forma a facilitar o alcance de objetivos comuns.</li> </ul> |



*Anexo 4: Operacionalização do Portfólio de Competências-Chave Específicas*

| Competência                      | Descrição  | Indicadores Comportamentais   |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Análise de Informação NP1</b> | Manifestação de comportamentos que demonstrem capacidade de identificar, analisar e interpretar e sintetizar diferentes tipos de dados.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisa de forma eficiente diversas fontes de informação, necessária à realização das suas tarefas e atividades;</li> <li>- Interpreta informação de forma estruturada, clara e com rigor.</li> </ul>  |
| <b>Análise de Informação NP2</b> | Manifestação de comportamentos que demonstrem capacidade de identificar, interpretar, decompor, sintetizar e avaliar diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisa de forma eficiente, crítica e lógica diversas fontes de informação necessária à realização das suas tarefas e atividades;</li> <li>- Interpreta informação com sentido crítico, através de forma lógica, estruturada, clara e com rigor;</li> <li>- Apresenta a informação de forma clara e devidamente organizada, analisando-a sempre criticamente e assegurando uma apreensão acessível do seu conteúdo.</li> </ul>   |
| <b>Análise de informação NP3</b> | Manifestação de comportamentos que demonstrem capacidade de identificar, interpretar, decompor, sintetizar e avaliar diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico, permitindo uma apreensão rápida e acessível do seu conteúdo e dos seus aspetos mais relevantes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil;</li> <li>- Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua atividade;</li> <li>- Interpreta informação com sentido crítico, através de forma lógica, estruturada, clara e com rigor;</li> <li>- Apresenta a informação de forma clara e devidamente organizada, analisando-a sempre criticamente e assegurando uma apreensão acessível do seu conteúdo.</li> </ul> |
| <b>Autodidata NP1</b>            | Manifestação de comportamentos que evidenciem possuir um espírito autocrítico com o intuito de identificar possíveis pontos de melhoria a nível pessoal e profissional, revelando uma atitude positiva no querer evoluir e desejo em desempenhar tarefas e atividades com qualidade.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza análises autocríticas no sentido de identificar os pontos fracos, com o objetivo de os melhorar;</li> <li>- Revela uma atitude positiva e construtiva que revela vontade em evoluir pessoal e profissionalmente;</li> <li>- Confia nas suas capacidades para desempenhar um trabalho de qualidade.</li> </ul>  |
| <b>Autodidata NP2</b>            | Manifestação de comportamentos que evidenciem possuir um espírito autocrítico e demonstrem o desejo de adquirir, continuamente, competências para o desenvolvimento pessoal e profissional, identificando situações vistas como oportunidades que vão de encontro com esse objetivo.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza análises autocríticas no sentido de identificar os pontos fracos, com o objetivo de os melhorar;</li> <li>- Revela uma atitude positiva e construtiva que revela vontade em evoluir pessoal e profissionalmente;</li> <li>- Define planos e metas de desenvolvimento que ambiciona realizar;</li> <li>- Mostra determinação e disciplina nas ações em que investe para o seu desenvolvimento.</li> </ul>   |
| <b>Autodidata NP3</b>            | Manifestação de comportamentos que evidenciem possuir um espírito autocrítico e  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza análises autocríticas no sentido de identificar os pontos fracos, com o objetivo de os melhorar;</li> </ul>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | demonstrem o desejo de adquirir, continuamente, competências para o desenvolvimento pessoal e profissional, identificando situações vistas como oportunidades e respetivas ações de desenvolvimento que vão de encontro com esse objetivo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revela uma atitude positiva e construtiva que revela vontade em evoluir pessoal e profissionalmente;</li> <li>- Define planos e metas de desenvolvimento que ambiciona realizar;</li> <li>- Mostra determinação e disciplina nas ações em que investe para o seu desenvolvimento;</li> <li>- É confiante perante adversidades e encontra formas de contornar obstáculos, em prol da sua evolução pessoal e profissional;</li> <li>- Reconhece e aproveita situações que representem oportunidades de desenvolvimento;</li> <li>- Toma a iniciativa de sugerir ações que lhe permitam evoluir pessoal e profissionalmente.</li> </ul>  |
| <b>Comunicação NP1</b>                 | Manifestação de comportamentos orientados para a emissão e/ ou recolha de informação a partir de uma vasta variedade de fontes, tratando e comunicando essa mesma informação de forma objetiva, clara e precisa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelece a comunicação necessária para assegurar o seu trabalho;</li> <li>- Apresenta a suas ideias com clareza, de forma adequada ao contexto e aos destinatários, e consegue argumentar de forma lógica, gerando um impacto positivo nos outros;</li> <li>- Comunica de forma objetiva, clara e precisa para ser facilmente entendido;</li> </ul>   |
| <b>Comunicação NP2</b>                 | Manifestação de comportamentos orientados para a emissão e/ ou recolha de informação a partir de uma vasta variedade de fontes, tratando e comunicando essa mesma informação de forma objetiva, clara e precisa, adaptando-a aos diversos interlocutores e certificando-se sempre que o interlocutor a compreendeu.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunica de forma objetiva, clara e precisa para ser facilmente entendido;</li> <li>- Apresenta a suas ideias com clareza, de forma adequada ao contexto e aos destinatários, e consegue argumentar de forma lógica, gerando um impacto positivo nos outros;</li> <li>- Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros.</li> </ul>   |
| <b>Comunicação NP3</b>                 | Manifestação de comportamentos orientados para a emissão e/ ou recolha de informação a partir de uma vasta variedade de fontes, tratando e comunicando essa mesma informação de forma objetiva, clara e precisa, adaptando-a aos diversos interlocutores e certificando-se sempre que o interlocutor a compreendeu, tal possibilita-lhe a tomada de decisão e influência nos diferentes níveis da organização. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros;</li> <li>- Comunica de forma objetiva, clara e precisa para ser facilmente entendido;</li> <li>- Encoraja um clima de feedback mútuo e promove uma atitude construtiva eficaz nas suas comunicações com os vários interlocutores;</li> <li>- Incentiva a partilha de informação, obtendo daí dados para desenvolver o trabalho ou para influenciar ou criar novas práticas;</li> <li>- Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões e conseguindo influenciar pessoas chave na Organização.</li> </ul> |
| <b>Conhecimentos e Experiência NP1</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem a capacidade para aplicar, de forma adequada e ajustada, os conhecimentos, cruciais para o desempenho das tarefas e atividades da função em causa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Após concluída a tarefa/ atividade valida o resultado final;</li> <li>- Utiliza mecanismos que permitem diminuir a probabilidade de erro na execução da tarefa/ atividade;</li> <li>- Demonstra possuir os conhecimentos necessários às exigências da função e aplica-os de forma adequada;</li> <li>- Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos para melhor corresponder às exigências da função;</li> </ul>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | - Aplica, adequadamente, os conhecimentos necessários às exigências do posto de trabalho.   |
| <b>Conhecimentos e Experiência NP2</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem a capacidade para aplicar, de forma adequada e ajustada, os conhecimentos, e informação técnica, cruciais para o desempenho das tarefas e atividades da função em causa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstra possuir conhecimentos e informação técnica necessários às exigências da função e aplica-os de forma adequada;</li> <li>- Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicas da sua área de atividade;</li> <li>- Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e informação técnica para melhor corresponder às exigências da função;</li> <li>- Aplica, adequadamente, os conhecimentos e informação técnica, necessários às exigências da função.</li> </ul>   |
| <b>Conhecimentos e Experiência NP3</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem a capacidade para aplicar, de forma adequada e ajustada, os conhecimentos, informação técnica e experiência profissional, cruciais para o desempenho das tarefas e atividades da função em causa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstra possuir conhecimentos, informação técnica e experiência profissional, necessários às exigências da função e aplica-os de forma adequada;</li> <li>- Aplica, adequadamente, os conhecimentos, informação técnica e experiência profissional, necessários às exigências da função;</li> <li>- Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicas da sua área de atividade;</li> <li>- Mantém-se atualizado sobre a evolução e tendências nacionais e internacionais nas áreas de conhecimento relevantes para a missão e objetivos da sua função;</li> <li>- Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos, informação técnica e experiência profissional a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas e da atuação.</li> </ul> |
| <b>Criatividade e Inovação NP1</b>     | Manifestação de comportamentos que evidenciem a execução de atividades e tarefas de forma crítica, com o intuito de identificar falhas e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade da área.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Executa as tarefas de forma crítica e, perante a deteção de deficiências, faz propostas de correção;</li> <li>- Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais;</li> </ul>  |
| <b>Criatividade e Inovação NP2</b>     | Manifestação de comportamentos que evidenciem a execução de atividades e tarefas de forma crítica, com o intuito de identificar falhas e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade da área, bem como facilidade na adoção de práticas inovadoras e/ou criativas e/ou outro tipo de conteúdos que se apresentem como tal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolve com criatividade problemas não previstos;</li> <li>- Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional;</li> <li>- Incentiva processos de criatividade e inovação, adotando uma postura de persistência e otimismo;</li> <li>- Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais;</li> <li>- Executa as tarefas de forma crítica e, perante a deteção de deficiências, faz propostas de correção.</li> </ul>   |
| <b>Criatividade e Inovação NP3</b>     | Manifestação de comportamentos que evidenciem a capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, aderir a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar ativamente a sua implementação.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais superiormente definidas e apoia as equipas de trabalho nesse processo;</li> <li>- Incentiva processos de criatividade e inovação, adotando uma postura de persistência e otimismo;</li> <li>- Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais;</li> </ul>  |

|                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
|                              |   | - Adota e propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho.   |
| <b>Disponibilidade NP1</b>   | Manifestação de comportamentos orientados para a disponibilidade que o indivíduo deve apresentar em situações que exigem estar presente em locais e/ ou horas a definir de acordo com a função/ atividade em causa.   | - Comparece sempre no local e hora definidos de acordo com a função/ atividade exigida.   |
| <b>Disponibilidade NP2</b>   | Manifestação de comportamentos orientados para a disponibilidade que o indivíduo deve apresentar em situações que exigem estar presente em locais e/ ou horas a definir de acordo com a função/ atividade em causa e/ ou disponibilidade em realizar tarefas e/ou atividades que surjam inesperadamente.  | - Comparece sempre no local e hora definidos de acordo com a função/ atividade exigida;<br>- Sempre que a situação exija, compromete-se com a tarefa/ atividade que está a executar até assegurar a sua concretização.  |
| <b>Disponibilidade NP3</b>   | Manifestação de comportamentos orientados para a disponibilidade que o indivíduo deve apresentar em situações que exigem estar presente em locais e/ ou horas a definir de acordo com a função/ atividade em causa e/ ou disponibilidade em realizar tarefas e/ou atividades que surjam inesperadamente, bem como novos desafios profissionais dentro do Grupo Benfica. | - Encontra-se disponível para assumir novos desafios;<br>- Comparece sempre no local e hora definidos de acordo com a função/ atividade exigida;<br>- Sempre que a situação o exija, compromete-se com a tarefa/ atividade que está a executar até assegurar a sua concretização.   |
| <b>Gestão da Pressão NP1</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem lidar de forma profissional a contrariedades e pressão.   | - Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional.;<br>- Aceita críticas e contrariedades adjacentes à sua função.  |
| <b>Gestão da Pressão NP2</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem lidar e gerir de forma profissional a contrariedades e pressão.   | - Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais;<br>- Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional;<br>- Utiliza métodos eficazes aquando de situações de pressão para ultrapassar imprevistos;<br>- Aceita as críticas e contrariedades adjacentes à sua função.   |
| <b>Gestão da Pressão NP3</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem lidar e gerir de forma profissional a contrariedades e pressão, mantendo a produtividade.   | - Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional;<br>- Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão;<br>- Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais;<br>- Utiliza métodos eficazes aquando de situações de pressão para ultrapassar imprevistos;<br>- Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem, traduzindo-se em produtividade. |

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Gestão de equipa NP1</b> | Manifestação de comportamentos que visam coordenar e direcionar as equipas de trabalho no alcance de resultados de equipa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dá orientações claras à equipa;</li> <li>- Coordena e delega as atividades nos colaboradores de modo a alcançar os objetivos.</li> </ul>  |
| <b>Gestão de equipa NP2</b> | Manifestação de comportamentos que visam coordenar e direcionar equipas de trabalho, proporcionando-lhes condições de desenvolvimento pessoal e alcance de resultados de equipa, através da concessão de autonomia, responsabilização, tomada de decisão.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordena e delega as atividades nos colaboradores de modo a alcançar os objetivos;</li> <li>- Dá orientações claras à equipa;</li> <li>- Dá autonomia à equipa no desenvolvimento dos processos de trabalho e na tomada de decisão;</li> <li>- Assegura-se de que a equipa possui os meios e recursos necessários para concretizar as responsabilidades atribuídas;</li> <li>- Entrega aos elementos da sua equipa a responsabilidade pela concretização de determinadas atividades ou objetivos de acordo com o perfil dos seus elementos;</li> </ul>  |
| <b>Gestão de equipa NP3</b> | Manifestação de comportamentos que visam coordenar e direcionar equipas de trabalho, proporcionando-lhes condições de desenvolvimento pessoal através de coaching e alcance de resultados de equipa, através da concessão de autonomia, responsabilização, tomada de decisão.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega aos elementos da sua equipa a responsabilidade pela concretização de determinadas atividades ou objetivos de acordo com o perfil dos seus elementos;</li> <li>- Coordena e delega as atividades nos colaboradores de modo a alcançar os objetivos;</li> <li>- Dá orientações claras à equipa;</li> <li>- Assegura-se de que a equipa possui os meios e recursos necessários para concretizar as responsabilidades atribuídas;</li> <li>- Dá autonomia à equipa no desenvolvimento dos processos de trabalho e na tomada de decisão;</li> <li>- Dá apoio, feedback e melhora o desempenho da equipa;</li> <li>- Detém uma visão estratégica que lhe permite estabelecer um plano de ação junto dos seus coachees;</li> <li>- Identifica com sucesso competências explícitas e implícitas e otimiza planos de desenvolvimento e responsabilização.</li> </ul> |
| <b>Liderança NP1</b>        | Manifestação de comportamentos positivos que permitam gerir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos da Direção e do Grupo Benfica.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia os que estão à sua volta em prol da obtenção de resultados;</li> <li>- Serve de modelo aos seus colaboradores, liderando pelo exemplo;</li> <li>- Atua e influencia positivamente os colaboradores com quem interage, obtendo o seu comprometimento e cooperação.</li> </ul>   |
| <b>Liderança NP2</b>        | Manifestação de comportamentos orientados para a gestão das pessoas/ equipas, com o intuito de motivar, envolver, influenciar e atuar sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores, definindo objetivos compatíveis com os objetivos do Grupo Benfica, visando a obtenção de resultados e o desenvolvimento das competências dos colaboradores que lidera. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordena e delega as atividades nos colaboradores de modo a alcançar os objetivos;</li> <li>- Influencia os que estão à sua volta em prol da obtenção de resultados;</li> <li>- Comunica de forma clara e promove o alinhamento da equipa com os objetivos da sua área;</li> <li>- Dá apoio e feedback com o intuito de melhorar o desempenho da equipa;</li> <li>- Utiliza diversas formas motivacionais para a equipa, com o intuito de atingir os objetivos estipulados (delegação de tarefas/ atividades, acompanhamento e coaching).</li> </ul>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Liderança NP3</b>                         | Manifestação de comportamentos orientados para a gestão das pessoas/equipas, com o intuito de motivar, envolver, influenciar e atuar sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores, definindo objetivos compatíveis com os objetivos do Grupo Benfica, visando a obtenção de resultados e o desenvolvimento das competências dos colaboradores que lidera, bem como a sua identificação com a missão do Grupo Benfica. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunica de forma clara e promove o alinhamento da equipa com os objetivos e missão do Grupo Benfica;</li> <li>- Utiliza diversas formas motivacionais para a equipa, com o intuito de atingir os objetivos estipulados (delegação de tarefas/ atividades, acompanhamento e coaching);</li> <li>- Cria as condições para a motivação e envolvimento dos colaboradores, promovendo o desenvolvimento de competências e a adesão e compromisso de todos para a superação dos objetivos;</li> <li>- Influencia os que estão à sua volta em prol da obtenção de resultados;</li> <li>- Coordena e delega as atividades nos colaboradores de modo a alcançar os objetivos;</li> <li>- Dá apoio e feedback com o intuito de melhorar o desempenho da equipa.</li> </ul>  |
| <b>Métodos de trabalho e Organização NP1</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem a capacidade de organizar as suas tarefas e realizá-las de forma metódica.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento da área;</li> <li>- Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza;</li> <li>- Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.</li> </ul>  |
| <b>Métodos de trabalho e Organização NP2</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem a capacidade de organizar as suas tarefas e responsabilidades, definir prioridades e realizá-las de forma metódica e sistemática  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais;</li> <li>- Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza;</li> <li>- Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios;</li> <li>- Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento da área;</li> <li>- Segue as orientações e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.</li> </ul>   |
| <b>Métodos de trabalho e Organização NP3</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem a capacidade de organizar as suas tarefas e responsabilidades, definir prioridades e realizá-las de forma metódica e sistemática, estando sujeito a um ambiente de imprevistos e com prazos definidos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais;</li> <li>- Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza;</li> <li>- Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios;</li> <li>- Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento da área;</li> <li>- Segue as orientações e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho;</li> <li>- Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento das metas e prazos;</li> <li>- Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas;</li> <li>- Utiliza métodos de trabalho alternativos para executar as tarefas, em situações de imprevistos.</li> </ul> |
| <b>Planeamento e organização NP1</b>         | Manifestação de comportamentos que evidenciem capacidade para planear e organizar atividades da sua área e dos elementos que a integram, definindo objetivos, prazos,   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeia e coordena as atividades da sua área, de acordo com os objetivos superiormente definidos;</li> <li>- Define prioridades para si e para a sua área, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes;</li> </ul>   |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
|                                       | prioridades, recursos e métodos de trabalho para a concretização dessas mesmas atividades.  | - Revê e ajusta o planeamento efetuado, mantendo-o atualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas.   |
| <b>Planeamento e organização NP2</b>  | Manifestação de comportamentos que evidenciem capacidade para planear e organizar atividades da sua direção e dos elementos que a integram, definindo objetivos, prazos, prioridades e recursos para a concretização dessas mesmas atividades.                | - Planeia e coordena as atividade da sua Direção, de acordo com os objetivos superiormente definidos;<br>- Define prioridades para si e para a sua Direção, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes;<br>- Revê e ajusta o planeamento efetuado, mantendo-o atualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas.   |
| <b>Planeamento e organização NP3</b>  | Manifestação de comportamentos que evidenciem capacidade para planear e organizar atividade da área de negócio e dos elementos que a integram, definindo objetivos, prazos, prioridades e recursos para a concretização dessas mesmas atividades.             | - Acompanha, controla e avalia a execução dos projetos e atividades, assegurando o seu desenvolvimento e a sua realização de acordo com os prazos e custos definidos;<br>- Revê e ajusta o planeamento efetuado, mantendo-o atualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas;<br>- Planeia a estrutura da área de negócio onde atua com eficiência e de acordo com os objetivos a alcançar e os recursos existentes. |
| <b>Rigor e Atenção ao detalhe NP1</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem rigor e atenção ao detalhe na execução de tarefas/ atividades de cariz operacional.   | - Executa tarefas/ atividade cumprindo minuciosamente todas as etapas inerentes.;<br>- Apresenta exigência na execução de tarefas/ atividade.  |
| <b>Rigor e Atenção ao detalhe NP2</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem rigor e atenção ao detalhe na execução de tarefas/ atividades técnicas especializadas.  | - Executa tarefas/ atividade cumprindo minuciosamente todas as etapas inerentes;<br>- Após concluída a tarefa/ atividade valida o resultado final;<br>- Apresenta exigência na execução de tarefas/ atividade.   |
| <b>Rigor e Atenção ao detalhe NP3</b> | Manifestação de comportamentos que evidenciem rigor e atenção ao detalhe na execução de tarefas/ atividades de elevado grau de complexidade   | - Executa tarefas/ atividade cumprindo minuciosamente todas as etapas inerentes;<br>- Apresenta exigência na execução de tarefas/ atividade;<br>- Após concluída a tarefa/ atividade valida o resultado final;<br>- Utiliza mecanismos que permitem diminuir a probabilidade de erro na execução da tarefa/ atividade.   |
| <b>Visão Estratégica NP1</b>          | Manifestação de comportamentos que permitam analisar o ambiente interno e externo do meio e definir quais os impactos no Grupo Benfica, em determinada área, permitindo assim definir quais as estratégias e objetivos essenciais para o seu desenvolvimento. | - Acompanha o meio ambiente interno e externo ao Grupo Benfica, procurando definir quais os impactos em determinada área de negócio;<br>- Trabalha estrategicamente para atingir os objetivos do Grupo Benfica a médio/ longo prazo;<br>- Alinha os objetivos e atividade da sua área com a missão, visão e valores do Grupo Benfica.  |
| <b>Visão Estratégica NP2</b>          | Manifestação de comportamentos que permitam analisar o ambiente interno e externo do meio, prevendo atempadamente a sua evolução e quais  | - Acompanha o meio ambiente interno e externo ao Grupo Benfica procurando definir quais os impactos em determinada área de negócio;  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>os impactos no Grupo Benfica, em determinada área, permitindo assim definir quais as estratégias e objetivos essenciais para o seu desenvolvimento.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanha o mercado e a concorrência e deteta oportunidades de maximização dos resultados;</li> <li>- Alinha os objetivos e atividade da sua área com a missão, visão e valores do Grupo Benfica;</li> <li>- Tem em consideração as questões financeiras, pensando em termos de lucro, custos e valor acrescentado;</li> <li>- Contribui para o desenvolvimento da visão, objetivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui;</li> <li>- Trabalha estrategicamente para atingir os objetivos do Grupo Benfica a médio/ longo prazo.</li> </ul>   |
| <p><b>Visão Estratégica<br/>NP3</b></p> | <p>Manifestação de comportamentos que permitam analisar o ambiente interno e externo do meio, prevendo atempadamente a sua evolução e quais os impactos no Grupo Benfica, nomeadamente nas suas áreas, perspetivando uma gestão alargada e focada no futuro, permitindo assim definir quais as estratégias e objetivos essenciais para os desafios futuros.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanha o meio ambiente interno e externo ao Grupo Benfica procurando definir quais os impactos em determinada área de negócio;</li> <li>- Acompanha o mercado e a concorrência e deteta oportunidades de maximização dos resultados;</li> <li>- Alinha os objetivos e atividade da sua área com a missão, visão e valores do Grupo Benfica;</li> <li>- Tem em consideração as questões financeiras, pensando em termos de lucro, custos e valor acrescentado;</li> <li>- Trabalha estrategicamente para atingir os objetivos do Grupo Benfica a médio/ longo prazo;</li> <li>- Contribui para o desenvolvimento da visão, objetivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui;</li> <li>- Define estratégias e diretrizes e depois de implementada avalia os impactos das mesmas.</li> </ul> |

**Legenda:**

GI – Grau de Importância

CN – Competência Nuclear

CD – Competência Desejável

NP – Nível de proficiência



*Anexo 5: Perfis Individuais de Competências Requeridas por Função*

| Perfil Individual de Competências                    |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências                    |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências                 |    |     |     |     |
|--|----|-----|-----|-----|--|----|-----|-----|-----|---|----|-----|-----|-----|
| <b>Família Funcional:</b> Administradores/ Diretores |    |     |     |     | <b>Família Funcional:</b> Gestores                   |    |     |     |     | <b>Família Funcional:</b> Gestores                |    |     |     |     |
| <b>Função:</b> Diretor da Comunicação Externa        |    |     |     |     | <b>Função:</b> Assessor de Comunicação               |    |     |     |     | <b>Função:</b> Coordenador de Informação          |    |     |     |     |
| Competências   | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências   | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                                      | GI | NP1 | NP2 | Np3 |
| Comunicação  | CN |     | X   |     | Análise de informação                                | CN |     |     | X   | Análise de informação                             | CN |     |     | X   |
| Liderança  | CN |     |     | X   | Comunicação  | CN |     | X   |     | Comunicação                                       | CN |     | X   |     |
| Visão estratégica                                    | CN | X   |     |     | Visão estratégica                                    | CN | X   |     |     | Visão estratégica                                 | CN | X   |     |     |
| Análise de informação                                | CD |     |     | X   | Espírito de equipa                                   | CD |     |     | X   | Espírito de equipa                                | CD |     |     | X   |
| Flexibilidade e Adaptação à mudança                  | CD |     | X   |     | Flexibilidade e Adaptação à mudança                  | CD |     | X   |     | Flexibilidade e Adaptação à mudança               | CD |     | X   |     |
| Planeamento e Organização                            | CD |     | X   |     | Gestão de equipa                                     | CD |     |     | X   | Gestão de equipa                                  | CD |     |     | X   |
| Relacionamento interpessoal                          | CD |     |     | X   | Planeamento e Organização                            | CD | X   |     |     | Planeamento e Organização                         | CD | X   |     |     |
| Perfil Individual de Competências                    |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências                    |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências                 |    |     |     |     |
| <b>Família Funcional:</b> Gestores                   |    |     |     |     | <b>Família Funcional:</b> Coordenadores e Assessores |    |     |     |     | <b>Família Funcional:</b> Técnicos Especializados |    |     |     |     |
| <b>Função:</b> Diretor de Conteúdos da BTV           |    |     |     |     | <b>Função:</b> Assessor de Imprensa                  |    |     |     |     | <b>Função:</b> Editor de Conteúdos do Site        |    |     |     |     |
| Competências   | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências   | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                                      | GI | NP1 | NP2 | Np3 |
| Comunicação  | CN |     | X   |     | Comunicação  | CN | X   |     |     | Comunicação                                       | CN |     | X   |     |
| Criatividade e Inovação                              | CN |     | X   |     | Disponibilidade                                      | CN |     | X   |     | Criatividade e Inovação                           | CN |     | X   |     |
| Visão estratégica                                    | CN | X   |     |     | Relacionamento interpessoal                          | CN |     | X   |     | Rigor e Atenção ao detalhe                        | CN |     | X   |     |
| Análise de informação                                | CD |     |     | X   | Análise de informação                                | CD | X   |     |     | Espírito de equipa                                | CD |     | X   |     |
| Planeamento e Organização                            | CD | X   |     |     | Flexibilidade e Adaptação à mudança                  | CD | X   |     |     | Flexibilidade e Adaptação à Mudança               | CD | X   |     |     |
| Relacionamento interpessoal                          | CD |     |     | X   | Métodos de trabalho e Organização                    | CD |     |     | X   | Métodos de trabalho e Organização                 | CD |     | X   |     |
| Trabalho em equipa                                   | CD |     |     | X   | Trabalho em equipa                                   | CD | X   |     |     | Trabalho em equipa                                | CD |     | X   |     |

**Legenda:**

GI – Grau de Importância

CN – Competência Nuclear

CD – Competência Desejável

NP – Nível de proficiência

| Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências                 |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     |
|--|----|-----|-----|-----|---|----|-----|-----|-----|--|----|-----|-----|-----|
| Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados        |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     |
| Função: Fotógrafo                          |    |     |     |     | Função: Gestor de Plataformas Digitais/ Webmaster |    |     |     |     | Função: Tradutor/Revisor                   |    |     |     |     |
| Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                                      | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 |
| Conhecimentos e Experiência                | CN |     |     | X   | Criatividade e Inovação                           | CN |     | X   |     | Comunicação                                | CN |     | X   |     |
| Criatividade e Inovação                    | CN |     | X   |     | Flexibilidade e Adaptação à mudança               | CN |     | X   |     | Flexibilidade e Adaptação à mudança        | CN |     | X   |     |
| Trabalho em equipa                         | CN |     | X   |     | Trabalho em equipa                                | CN |     | X   |     | Rigor e Atenção ao detalhe                 | CN |     |     | X   |
| Espírito de equipa                         | CD | X   |     |     | Análise de informação                             | CD |     | X   |     | Espírito de equipa                         | CD | X   |     |     |
| Flexibilidade e Adaptação à Mudança        | CD | X   |     |     | Comunicação                                       | CD |     | X   |     | Métodos de trabalho e Organização          | CD | X   |     |     |
| Proatividade e Iniciativa                  | CD |     | X   |     | Espírito de equipa                                | CD | X   |     |     | Orientação para os resultados              | CD | X   |     |     |
| Relacionamento interpessoal                | CD |     | X   |     | Métodos de trabalho e Organização                 | CD |     |     | X   | Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     |
| Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências                 |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     |
| Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados        |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     |
| Função: Fotógrafo                          |    |     |     |     | Função: Gestor de Plataformas Digitais/ Webmaster |    |     |     |     | Função: Tradutor/Revisor                   |    |     |     |     |
| Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                                      | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 |
| Conhecimentos e Experiência                | CN |     |     | X   | Criatividade e Inovação                           | CN |     | X   |     | Comunicação                                | CN |     | X   |     |
| Criatividade e Inovação                    | CN |     | X   |     | Flexibilidade e Adaptação à mudança               | CN |     | X   |     | Flexibilidade e Adaptação à mudança        | CN |     | X   |     |
| Trabalho em equipa                         | CN |     | X   |     | Trabalho em equipa                                | CN |     | X   |     | Rigor e Atenção ao detalhe                 | CN |     |     | X   |
| Espírito de equipa                         | CD | X   |     |     | Análise de informação                             | CD |     | X   |     | Espírito de equipa                         | CD | X   |     |     |
| Flexibilidade e Adaptação à Mudança        | CD | X   |     |     | Comunicação                                       | CD |     | X   |     | Métodos de trabalho e Organização          | CD | X   |     |     |
| Proatividade e Iniciativa                  | CD |     | X   |     | Espírito de equipa                                | CD | X   |     |     | Orientação para os resultados              | CD | X   |     |     |
| Relacionamento interpessoal                | CD |     | X   |     | Métodos de trabalho e Organização                 | CD |     |     | X   | Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     |

**Legenda:**

GI – Grau de Importância

CN – Competência Nuclear

CD – Competência Desejável

NP – Nível de proficiência

| Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     |
|--|----|-----|-----|-----|--|----|-----|-----|-----|--|----|-----|-----|-----|
| Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     |
| Função: Jornalista Multimédia              |    |     |     |     | Função: Editor do Jornal                   |    |     |     |     | Função: Jornalista do Site                 |    |     |     |     |
| Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 |
| Comunicação                                | CN |     | X   |     | Comunicação                                | CN |     | X   |     | Comunicação                                | CN |     | X   |     |
| Criatividade e Inovação                    | CN |     | X   |     | Métodos de trabalho e Organização          | CN |     |     | X   | Criatividade e Inovação                    | CN |     | X   |     |
| Flexibilidade e Adaptação à mudança        | CN |     | X   |     | Rigor e Atenção ao detalhe                 | CN |     | X   |     | Rigor e Atenção ao detalhe                 | CN |     | X   |     |
| Espírito de equipa                         | CD | X   |     |     | Espírito de equipa                         | CD |     | X   |     | Espírito de equipa                         | CD |     | X   |     |
| Gestão da pressão                          | CD |     | X   |     | Gestão da pressão                          | CD |     | X   |     | Proatividade e Iniciativa                  | CD | X   |     |     |
| Métodos de trabalho e Organização          | CD |     |     | X   | Proatividade e Iniciativa                  | CD | X   |     |     | Relacionamento interpessoal                | CD |     |     | X   |
| Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     | Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     | Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     |
| Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     |
| Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     |
| Função: Gestor de Conteúdos Multimédia     |    |     |     |     | Função: Paginador                          |    |     |     |     | Função: Redator                            |    |     |     |     |
| Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 |
| Comunicação                                | CN |     | X   |     | Criatividade e Inovação                    | CN |     | X   |     | Comunicação                                | CN |     | X   |     |
| Criatividade e Inovação                    | CN |     | X   |     | Métodos de trabalho e Organização          | CN |     |     | X   | Métodos de trabalho e Organização          | CN |     |     | X   |
| Rigor e Atenção ao detalhe                 | CN |     | X   |     | Rigor e Atenção ao detalhe                 | CN |     | X   |     | Rigor e Atenção ao Detalhe                 | CN |     | X   |     |
| Espírito de equipa                         | CD |     | X   |     | Conhecimentos e Experiência                | CD |     |     | X   | Espírito de equipa                         | CD |     | X   |     |
| Flexibilidade e Adaptação à mudança        | CD |     | X   |     | Espírito de equipa                         | CD |     | X   |     | Relacionamento interpessoal                | CD | X   |     |     |
| Proatividade e Iniciativa                  | CD | X   |     |     | Flexibilidade e Adaptação à mudança        | CD | X   |     |     | Responsabilidade                           | CD | X   |     |     |
| Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     | Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     | Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     |

**Legenda:**

GI – Grau de Importância

CN – Competência Nuclear

CD – Competência Desejável

NP – Nível de proficiência

| Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     | Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     |
|--|----|-----|-----|-----|--|----|-----|-----|-----|--|----|-----|-----|-----|
| Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     | Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     |
| Função: Gestor de Conteúdos Multimédia     |    |     |     |     | Função: Paginador                          |    |     |     |     | Função: Redator                            |    |     |     |     |
| Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 | Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 |
| Comunicação                                | CN |     | X   |     | Criatividade e Inovação                    | CN |     | X   |     | Comunicação                                | CN |     | X   |     |
| Criatividade e Inovação                    | CN |     | X   |     | Métodos de trabalho e Organização          | CN |     |     | X   | Métodos de trabalho e Organização          | CN |     |     | X   |
| Rigor e Atenção ao detalhe                 | CN |     | X   |     | Rigor e Atenção ao detalhe                 | CN |     | X   |     | Rigor e Atenção ao Detalhe                 | CN |     | X   |     |
| Espírito de equipa                         | CD |     | X   |     | Conhecimentos e Experiência                | CD |     |     | X   | Espírito de equipa                         | CD |     | X   |     |
| Flexibilidade e Adaptação à mudança        | CD |     | X   |     | Espírito de equipa                         | CD |     | X   |     | Relacionamento interpessoal                | CD | X   |     |     |
| Proatividade e Iniciativa                  | CD | X   |     |     | Flexibilidade e Adaptação à mudança        | CD | X   |     |     | Responsabilidade                           | CD | X   |     |     |
| Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     | Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     | Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     |

| Perfil Individual de Competências          |    |     |     |     |
|--|----|-----|-----|-----|
| Família Funcional: Técnicos Especializados |    |     |     |     |
| Função: Secretária de Redação              |    |     |     |     |
| Competências                               | GI | NP1 | NP2 | Np3 |
| Comunicação                                | CN | X   |     |     |
| Métodos de trabalho e Organização          | CN |     |     | X   |
| Rigor e Atenção ao detalhe                 | CN |     |     | X   |
| Criatividade e Inovação                    | CD |     | X   |     |
| Espírito de equipa                         | CD |     | X   |     |
| Proatividade e Iniciativa                  | CD |     | X   |     |
| Trabalho em equipa                         | CD |     | X   |     |

**Legenda:**

GI – Grau de Importância

CN – Competência Nuclear

CD – Competência Desejável

NP – Nível de proficiência

