



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA. O CASO
PRÁTICO DE UMA AGÊNCIA DE RECRUTAMENTO.**

CÁTIA RAQUEL DO NASCIMENTO PEREIRA

JANEIRO - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: O CASO
PRÁTICO DE UMA AGÊNCIA DE RECRUTAMENTO.**

CÁTIA RAQUEL DO NASCIMENTO PEREIRA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO

JANEIRO - 2019

Ao meu avô

AGRADECIMENTOS

Como vivo em relação com vários contextos e pessoas, não podia deixar de lhes dedicar um pequeno pedaço do meu trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, com tantas vezes me ri (e quase chorei), no decorrer do desenvolvimento deste trabalho final de mestrado, até ao último minuto.

Aos meus familiares – pais, irmã, avós, tios e primos – por, mesmo sem saberem, terem um tremendo papel de apoio. Por estarem presentes e conscientes da importância do término desta etapa para mim e por, mesmo em momentos de loucura, me fazerem rir no meio do caos. Por sempre me encorajarem a estudar mais e mais e por se orgulharem de mim a cada escolha e resultado.

Ao meu companheiro desta vida, por sempre ter caminhado comigo – lado a lado – neste processo.

Ao meu amor de quatro patas, por ter estado enroscado sempre ao meu lado, todos os dias e todas as noites, sem uma única exceção, e por me ter distraído quando a minha concentração vagueava.

Aos meus amigos íntimos por me levantarem sempre que eu quis ir abaixo. Em especial a um, por toda a paciência, apoio, disponibilidade e mentoria nos momentos finais de trabalho.

À minha entidade empregadora, que desde sempre esteve recetiva às minhas ideias e aos meus pedidos. Aos meus colegas de trabalho, por me encorajarem a desenvolver o projeto até ao fim.

A todos eles – por acreditarem em mim – o meu muito obrigado. Este trabalho não é meu, é nosso.

GLOSSÁRIO

CV – *Curriculum Vitae*.

PDC – Programa de Desenvolvimento de Carreira.

TFM – Trabalho Final de Mestrado.

LISTA DE TABELAS

Tabela I. Estado Atual – Ponto de Partida	21
Tabela II. Identificação de Ideais	22
Tabela III. Definição de Objetivos	23
Tabela IV. Plano de Desenvolvimento	24

RESUMO

Este projeto tem como principal objetivo o desenho de um Programa de Desenvolvimento de Carreira, a aplicar a toda a comunidade de uma agência de recrutamento, parceira de uma escola de formação, ambas do setor digital.

Após a observação participante e direta das necessidades e possíveis lacunas, foi identificada como oportunidade a criação de um programa que apoiasse a comunidade referida no desenvolvimento da sua trajetória profissional no atual mercado de trabalho digital – numa perspetiva de carreira proteana – colmatando a lacuna da inexistente orientação para a comunidade. De forma a criar valor para a empresa acolhedora, é então desenvolvida e apresentada uma proposta de projeto desenhada pensando em dinâmicas como a análise de *Curriculum Vitae* (CV) e redes sociais profissionais, a simulação de entrevistas de emprego de averiguação do *fit* cultural entre o candidato e a empresa, a identificação e avaliação de competências transversais, e, por fim, o desenvolvimento de um plano de carreira atentando ao ponto de partida do candidato, objetivos, metas desejadas e ferramentas indispensáveis para este desenvolvimento – como, por exemplo, a formação profissional contínua.

Este projeto permitiu o desenvolvimento de um Programa sólido, a ser implementado em contexto real de trabalho no 2º semestre de 2018.

PALAVRAS-CHAVE: Carreira Proteana; Âncoras de Carreira; Competências; *Curriculum Vitae*; Redes Sociais Profissionais; Entrevistas de Seleção.

ABSTRACT

This project main objective it to design a Career Development Program, to be applied to the entire community of a recruitment agency, partner of a professional training school, both in the digital sector.

After a direct and participative observation of the needs and gaps, an opportunity was identified for creating a program that would support the community referred in the development of their professional career, in the current digital work market – from a protean career perspective – by working on the lack of community orientation. In order to create value for the welcoming company, it is then developed and presented a project proposal, including dynamics such as *Curriculum Vitae* (CV) and professional social network analysis, the simulation of job interviews to ascertain the cultural fit between the candidate and the company, the identification and evaluation of soft competences, and, finally, the development of a career plan based on the starting point, objectives, final goal and indispensable tools for this development - such as continuing professional training.

This project allowed the development of a solid Program, to be implemented in real working context in the second semester of 2018.

KEYWORDS: Protean Career Career Anchors; Competencies; *Curriculum Vitae*; Professional Social Media Networks; Selection Interviews.

ÍNDICE

Agradecimentos	<i>i</i>
Glossário	<i>ii</i>
Lista de Tabelas	<i>ii</i>
Resumo	<i>iii</i>
Abstract	<i>iv</i>
Índice	<i>v</i>
Introdução	<i>1</i>
1. Enquadramento Teórico	<i>3</i>
1.1. Carreiras	<i>3</i>
1.1.1. Novas Conceções	<i>3</i>
1.1.2. Planos de Carreira	<i>4</i>
1.2. Identificação e Avaliação de Competências	<i>6</i>
1.3. A Importância do CV	<i>7</i>
1.4. As Redes Sociais Profissionais	<i>8</i>
1.5. Preparação para as Entrevistas de Seleção	<i>9</i>
2. Enquadramento Metodológico	<i>10</i>
2.1. Metodologia	<i>10</i>
2.2. Caracterização da Instituição	<i>11</i>
3. Projeto	<i>13</i>
3.1. Análise, avaliação e apoio na reformulação de CV	<i>14</i>
3.2. Análise do posicionamento digital em redes profissionais	<i>15</i>
3.3. Preparação para entrevistas de emprego, com especial enfoque na simulação de questões motivacionais e de averiguação de fit cultural	<i>16</i>
3.4. Identificação e avaliação de competências	<i>18</i>
3.5. Desenho de um plano de carreira, com foco nos objetivos profissionais a curto,	

médio e longo prazo	19
3.6. Considerações finais do projeto	24
4. Discussão	25
Referências bibliográficas	28
Anexos	31
Anexo I – Guião de Identificação e Avaliação de Competências	31
Anexo II – Roda da Vida	50

The future belongs to those who believe in the beauty of their dreams.

Eleanor Roosevelt

INTRODUÇÃO

A carreira e a respetiva trajetória profissional de cada cidadão ativo são cada vez mais dinâmicas, dadas as atuais circunstâncias socioeconómicas, competitividade mundial e fácil acesso aos progressos tecnológicos. Um novo sistema produtivo implica o surgimento de novas funções a ritmos acelerados, na tentativa de resposta às inovações e diversidades que o mercado vai procurando, dia após dia (Kovács, 2006).

Como consequência, a sociologia do trabalho tem ganho contribuições uma vez que, de forma constante e ao ritmo das alterações vividas, emergem novas exigências, novas competências necessárias, novas estruturas e novas formas de organização de trabalho. Estas modificações implicam a rutura de perspetivas tradicionais relacionadas com o trabalho, nomeadamente com o desenvolvimento de carreiras.

Fraga (2012), fundamentando-se em Patton (2008), reforça esta necessidade de nos distanciarmos da “abordagem tradicional à carreira” (p. 2), dado que esta abordagem se baseia na premissa de que os profissionais ativos desenvolverão toda a sua trajetória dentro do mesmo contexto laboral. A força de trabalho ativa depara-se com a principal certeza de que a sua trajetória profissional englobará várias funções e locais de trabalho. É nesta linha de pensamento que Andrade, Kilimnik e Pardini (2011) apontam estudos de Holoviak e Greenwood (2000) onde é visível o aumento considerável, desde 1960 até aos dias de hoje, de profissionais que fazem mudanças significativas nas suas carreiras.

Assim, repensar as estratégias de desenvolvimento de carreiras de Recursos Humanos é fundamental e benéfico, tanto para as organizações – que constroem e solidificam uma imagem de excelente reputação e local de trabalho, valorizando as ambições de cada colaborador para a construção de um plano de desenvolvimento personalizado - como para os próprios profissionais, cujas carreiras serão definidas por si numa lógica proteana (Hall, 2004), procurando atividades profissionais significativas, com oportunidade de aprendizagem continuada e foco no autoconhecimento (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

É com base na perspetiva de carreira proteana que surge este projeto. O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) propõe o desenho e conceção de um Programa de Desenvolvimento de Carreira (PDC) a aplicar à comunidade de uma escola de formação

profissional contínua, no setor digital. O objetivo primordial passa por planejar, com cada usufrutuário deste programa, um percurso profissional com vista ao desenvolvimento da sua carreira. Este planeamento incluirá a avaliação de CV e do posicionamento digital em redes sociais profissionais (*LinkedIn*), a preparação para entrevistas de emprego com recurso a simulações, a identificação de competências transversais já adquiridas e, por fim, o desenho de um plano de carreira, atendendo perfil atual do usufrutuário, aos seus objetivos a curto, médio e longo prazo, identificando competências a desenvolver por meio de formação e treino.

Nos seguintes capítulos será feito um enquadramento literário, recorrendo a fundamentos teóricos relacionados com cinco grandes temáticas substanciais: (1) carreiras: novas conceções e planos de carreiras, (2) identificação e avaliação de competências, (3) importância do CV, (4) as redes sociais profissionais, e (5) preparação para entrevistas de simulação; um enquadramento metodológico, justificando as opções metodológicas para este trabalho e caracterizando as organizações envolvidas; a apresentação e descrição do projeto construído, corporalizando todos os conhecimentos relevantes adquiridos e apropriados no decorrer do mestrado, do levantamento literário e da experiência profissional vivenciada até hoje; por fim, será dedicada uma área à discussão sobre a aplicação do projeto e os respetivos resultados expectáveis.

Em resumo, mais do que a apresentação de um projeto, pretende-se a conceção de um PDC sólido, fundamentado e de aplicação prática facilitada, que permita a construção conjunta entre o usufrutuário – *Coachee* – e o *Coach* de Carreira de um plano de carreira consistente e real, tornando-se assim uma ferramenta de eficácia elevada, com resultados concretos e que potencie verdadeiras mudanças e melhorias profissionais para todos os seus usufrutuários.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Carreiras

A evolução tecnológica das últimas décadas e os novos sistemas produtivos têm alterado a forma como a sociedade encara o trabalho e a sua organização, passando estes por diversas transformações. Tais transformações implicam, também, mudanças ao nível da gestão de carreiras, visto que um percurso rico em competências é cada vez mais valorizado, em detrimento de um percurso pautado pela antiguidade numa organização.

Assim, o conceito de carreira tem evoluindo num sentido de uma maior amplitude e abrangência, constituindo-se numa tríade relacional fundamental: o indivíduo, as suas necessidades e a relação existente entre o indivíduo e a organização (Sousa et al., 2006). A análise da relação existente entre esta tríade permite tirar conclusões sobre as novas conceções de carreira, confrontando-as com as ideias anteriores.

1.1.1. Novas Conceções

Até então, a carreira era olhada de uma perspetiva tradicional, caracterizando-se por um percurso profissional predominantemente vertical – dentro de uma ou duas organizações – e delineada, concebida e gerida pela entidade empregadora (Sousa et al., 2006). As aspirações dos profissionais ativos baseavam-se num compromisso a longo prazo com a organização, bem como na movimentação hierárquica vertical, estando a esta última associada à segurança financeira e ao estatuto dentro da organização. A relação existente entre a tríade era, principalmente, a de segurança e estabilidade no trabalho (Sousa et al., 2006).

Contudo, estudos de Andrade et al. (2011) demonstram que atualmente se deverá considerar a carreira noutra perspetiva. Denominada como proteana, o prisma atual é a de carreira como potenciadora de um percurso orientado para o desenvolvimento da identidade profissional, passando cada indivíduo por várias organizações. A carreira é substancialmente delineada, concebida e gerida pelo próprio (Rego, Pina e Cunha, Gomes, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015; Sousa et al., 2006). Este procurará projetos significativos e com os quais se identifique, com o intuito de alcançar uma satisfação no trabalho, o seu bem-estar pessoal, bem como o desenvolvimento de

múltiplas e transferíveis competências (Rego et al, 2015; Sousa et al, 2006). Desta forma, assume-se que a relação existente entre a tríade é de potenciadora do desenvolvimento de ambas as partes: o do profissional e da organização.

Associadas ao desenvolvimento de carreira orientado pelo próprio indivíduo estão as competências de carreira (Akkermans & Tims, 2017). Estas são consideradas como o conjunto de conhecimentos, competências e habilidades que estará orientado para o progresso profissional (Akkermans & Tims, 2017), pressupondo três competências essenciais numa perspetiva de carreira proteana: capacidade de autoconhecimento, de gestão das relações interpessoais e de análise do ambiente externo (i.e., perceber o ambiente e o mercado para a adaptação e a orientação de carreira) (Anakwe, Hall & Schor, 2000). Desta forma, o indivíduo estará melhor preparado para uma progressão e desenvolvimento de carreira enriquecedores.

As atuais perspetivas conceptuais de carreira, bem como a necessidade de foco no desenvolvimento de competências de carreira, abriram caminhos a novas formas de pensar, estruturar e potenciar o percurso profissional de cada um. Em consequência é essencial desenhar uma estrutura completa, sólida e ao mesmo tempo flexível deste percurso: um plano de carreira.

1.1.2. Planos de Carreira

Um plano de carreira é caracterizado como sendo “o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016, p. 419).

Numa perspetiva de carreira proteana, o referido plano será construído olhando às áreas de maior interesse e com o intuito de delinear um percurso em torno da identidade profissional que o colaborador procure. Deverão, então, ser tidas em consideração as âncoras de carreira, que são definidas por Schein (1978) como um “padrão de talentos, motivos e valores percebidos que vão guiar, limitar, estabilizar e integrar a carreira do indivíduo” (Rego et al, 2015, p. 598). Estas âncoras são, essencialmente, formadas pelo conjunto de competências do profissional; pelas ambições e necessidades de auto-melhoria; e pelos valores adquiridos com o contacto organizacional (Rego et al, 2015).

São definidas por Schein (1978; 1985) oito âncoras de carreira, a considerar: (1) âncora da competência técnica; (2) âncora da competência de gestão geral; (3) âncora de autonomia; (4) âncora de estabilidade; (5) âncora de dedicação a uma causa; (6) âncora do desafio puro; (7) âncora da integração; e (8) âncora da criatividade (Rego et al, 2015).

O plano deverá ser construído e adaptado às âncoras com as quais o profissional mais se identifica. Identificando-se com a âncora da competência técnica, dará importância ao conteúdo do seu trabalho e ao desenvolvimento de competências e de carreira na sua área de atuação; identificando-se com a âncora da competência de gestão geral, o profissional procurará ganhar competências de gestão e liderança, tendo como aspiração a responsabilização pelas equipas e resultados; identificando-se com a âncora de autonomia, será dada maior importância aos momentos de trabalho autónomo e independência profissional; identificando-se com a âncora da estabilidade, o essencial é garantir a segurança profissional, a longo prazo; identificando-se com a âncora de dedicação a uma causa, o profissional querará desenvolver competências de altruísmo e dará valor ao apoio solidário; identificando-se com o desafio puro, o profissional procurará variedade no seu trabalho; identificando-se com a âncora da integração, é importante garantir um sólido equilíbrio família-trabalho; e por fim, identificando-se com a âncora da criatividade, o profissional dará primazia a novos projetos, riscos e liberdade de criação (Rego, et al, 2015).

A identificação de âncoras de carreira é, então assim, imprescindível para a construção de um plano, tornando-se nesta perspetiva o seu ponto de partida. Esta identificação deverá ver-se refletida num processo pessoal e reflexivo, e desta forma é possível recorrer-se ao *coaching*.

O *coaching* é uma prática de desenvolvimento pessoal e profissional, onde o principal foco é levar o *Coachee* (i.e., usufrutuário) do estado atual para um estado futuro por meio de autorreflexão, com o objetivo da sua potencialização e desenvolvimento (Araújo, 2013; Prata, 2014). A prática de *coaching* é cada vez mais recorrente em processos relacionados com áreas profissionais, sendo considerado o *business coaching* (Chiavenato, 2012) como o mais apropriado para o desenvolvimento de carreira. Através de ferramentas apropriadas, é possível construir e traçar um plano de carreira que contemple as ambições profissionais do *Coachee*, tendo em consideração as âncoras com que mais se identifica.

1.2. Identificação e Avaliação de Competências

Os novos contextos organizacionais impõem que a relação existente entre o profissional e a sua organização seja baseada numa perspectiva de participação ativa e de responsabilização. Segundo Canário (2006), “a passagem de uma estrutura hierárquica baseada na segmentação e prescrição de tarefas (organização taylorista) para modalidades de organização em rede, privilegiando o projeto e a equipa, favorece uma perspectiva de responsabilidade individual que está no cerne do modelo da competência.” (pp. 41-42).

Assim, o desenvolvimento de competências surge no cenário atual como um meio essencial para a concretização de planos de carreira sólidos, face às exigências da globalização. E desta forma, até aos dias de hoje, o conceito de competência tem sido alvo de alterações, conforme mencionam diversos autores (Camara, 2017; Camara et al, 2016; Rego et al, 2015). As inovações emergentes em contexto laboral conduziram à reformulação do conceito, adaptando-o à realidade sentida.

Contemporaneamente, uma das conceções de competência assume-a como “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores (...)” (Camara, 2017, p.16).

No sentido de englobar a abrangência dos comportamentos profissionais e conhecimentos técnicos, as competências podem ser distinguidas e categorizadas como *hard* (técnicas) e *soft* (transversais). As designadas *soft skills* são o conjunto de atitudes, traços de personalidade e de motivações e ações do profissional (Rego et al, 2015). Já as competências designadas como *hard skills* traduzem-se nos conhecimentos técnicos e habilidades (Rego et al, 2015). Assumindo a assunção de Camara (2017), tanto as *hard* como as *soft skills* figuram lado a lado em termos de relevância, em contexto laboral e pessoal.

Falando no desenvolvimento de competências, é de extrema importância – em primeiro lugar – fazer um balanço das já adquiridas, para que cada profissional saiba quais são os seus pontos fortes e aspetos a desenvolver (Rego et al, 2015). Um possível método de identificação e avaliação de competências é a Avaliação de Potencial, apresentado por Sousa et al, (2006) como um método permite que o profissional identifique o seu potencial real e atual, facilitando ainda a identificação de potencialidades futuras (Sousa et al, 2016).

Embora este método traga benefícios para as organizações quando aplicado numa perspectiva de gestão de recursos humanos estratégica, traz ainda mais benefícios ao seu usufrutuário, permitindo que este oriente o seu desenvolvimento de carreira através do conhecimento do seu potencial atual e futuro (Sousa et al, 2016).

Assim, o levantamento de competências integradas no potencial atual poderá ser realizado através de ferramentas como a autoavaliação, a metodologia dos incidentes críticos, a aplicação de questionários de identificação e avaliação de competências, a análise de funções desempenhadas anteriormente, a dinamização de entrevistas comportamentais, entre outras (Sousa et al, 2006; Rego et al, 2015).

1.3. A importância do CV

O CV é uma das ferramentas profissionais mais consideradas em processos de seleção (Robertson & Smith, 2001), na medida em que é um primeiro reflexo pessoal e profissional do indivíduo. Esta ferramenta traduz-se num breve resumo sobre o mesmo, integrando informações relevantes como o seu percurso profissional, académico e formativo, bem como realizações pessoais, atividades de tempos livres e as principais competências adquiridas no seu percurso de vida (Cardoso, 2016).

Como ferramenta que modera o primeiro contacto com o recrutador, o desenvolvimento de um CV rigoroso traz uma grande vantagem competitiva para o indivíduo, tendo em consideração que este poderá demonstrar ao seu avaliador – de uma forma geral, que deverá ser complementada com métodos de maior rigor – quais as principais características, traços de personalidade, motivações e objetivos de carreira, através da análise de algumas informações e indicadores presentes (Cardoso, 2016). Por exemplo, estudos feitos (Earl, Bright & Adams, 1998; Bright & Hutton, 2000) demonstram que o uso de evidências das competências do indivíduo no CV, aumenta a probabilidade de ser considerado para a entrevista de seleção.

Desta forma, é importante conceber uma relação direta entre o desenvolvimento de um CV forte e a posse de competências de carreira, nomeadamente a capacidade de autoconhecimento e de análise do ambiente externo (Akkermans & Tims, 2017). O valor criado em saber identificar competências pessoais e profissionais de forma autorreflexiva é bastante positivo, dando ao indivíduo a oportunidade de criar uma ferramenta de apresentação profissional que se destaque em processos de recrutamento e seleção, dado

que lhe salientará competências técnicas e transversais preponderantes. Por outro lado, a competência de análise do ambiente externo permite que o indivíduo compreenda o contexto profissional atual, evidenciando competências no seu CV que vão de encontro àquelas que são as competências associadas às atividades atuais ligadas à função e, até, futuras.

1.4. As Redes Sociais Profissionais

Embora o CV seja uma das principais ferramentas profissionais consideradas em processos de seleção, dado o contexto tecnológico atual, é necessário transpor o desenvolvimento de carreira para uma vertente mais digital. Assim, como alternativa ou complemento ao CV, é possível recorrer a redes sociais profissionais, tal como é o exemplo do *LinkedIn*: “uma rede social focada no mundo corporativo em que o seu público-alvo é constituído por utilizadores que procuram a promoção e divulgação dos seus perfis profissionais” (Cardoso, 2016: 54).

A utilização das redes sociais profissionais como meio de candidaturas a oportunidades profissionais tem vindo a intensificar-se, conforme mostram os estudos de Benson, Filippaios e Morgan (2014). Os autores salientam o caso do *LinkedIn*, que tem sido a rede social profissional dominante.

A utilização de redes como o *LinkedIn* trazem a potencialidade de uma maior visibilidade dos indivíduos perante recrutadores, e ainda a possibilidade de uma rápida averiguação e confirmação de competências, experiências, recomendações e motivações (Cardoso, 2016), dada a facilidade de acesso à informação. É também mais breve o processo de candidatura, dado que as oportunidades estão acessíveis e até reunidas por área de interesse (ao invés de requerer uma procura exaustiva de oportunidades na área do indivíduo em sites corporativos). Para as entidades empregadoras, o processo de recrutamento e seleção *on-line* – ou *e-recruitment* – trará também alguns benefícios, nomeadamente o de rapidez de processo e diminuição de custos (Rego et al., 2015).

A utilização de uma rede social profissional como ferramenta de desenvolvimento de carreira possibilita estabelecer uma relação com as competências de carreira sugeridas por Akkermans e Tims (2017). Por um lado, a competência de autoconhecimento permite a que o indivíduo elabore o seu perfil *LinkedIn* numa ótica de potencialização de competências adquiridas em experiências anteriores; por outro, a competência da gestão

de relações interpessoais permite uma forte aposta no *networking* com diversos profissionais e possíveis recrutadores, não só numa perspetiva de oportunidades de emprego, como também numa perspetiva de partilha de experiências e conhecimentos técnicos; por fim, a competência da análise do ambiente externo é também valorizada, adequando e orientando o perfil e competências para aquelas que são as exigências do mercado.

Em suma, e tendo em consideração os estudos sobre a temática, pessoas devidamente conectadas em redes sociais profissionais – explorando e trabalhando as suas vantagens – têm uma maior vantagem futura em termos de gestão e desenvolvimento de carreira (Benson, Filippaios & Morgan, 2014).

1.5. Preparação para Entrevistas de Seleção

A entrevista de seleção de candidatos é uma prática comum. Refletida numa “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente” (Wiesner & Cronshaw, 1988: 276), esta conversa é um dos meios de seleção mais frequente em processos de recrutamento (Rego et al., 2015). Os recrutadores optam por esta ferramenta dado que permite ao indivíduo dar-se a conhecer a si, ao seu percurso e às suas conquistas profissionais (Rego et al., 2015).

Independentemente do grau de estruturação que a entrevista assume – entrevista estruturada, semi-estruturada ou não estruturada (Rego et al., 2015) – esta conversa permite então validar comportamentos e características (Rego et al., 2015) e conhecer diversas vertentes do indivíduo, em complemento ao CV e perfil *LinkedIn*.

É possível recolher algumas das competências técnicas que o indivíduo detém, e que são pertinentes para o desempenho da função a que se propõe. Este levantamento será realizado através da análise do percurso profissional e académico. Ainda, é possível um levantamento de potencialidades, de competências futuras; é possível também fazer um levantamento de competências comportamentais, como o saber-ser e o saber-estar, essenciais para o desempenho de atividades laborais mais transversais; por outro lado, e embora seja necessário um complemento através de testes dedicados, poderá ser feito um levantamento das principais habilidades, aptidões e agilidades mentais; igualmente

necessário complementar com testes rigorosos, é possível compreender um pouco da personalidade do indivíduo, através da análise de comportamentos descritos, motivações ou linguagem não-verbal; por fim, e entre outras, é possível conhecer as motivações do indivíduo, o percurso de carreira que planeia, bem como os seus valores pessoais (Rego et al., 2015). Estas validações são sustentadas por estudos relacionados, como o de Bright & Hutton (2000), que indicam que as entrevistas permitem medir competências sociais, experiência profissional e conhecimentos técnicos relacionados com o trabalho.

Desta forma, dada a quantidade e qualidade de informação passível de ser recolhida em momento de entrevista, o indivíduo torna-se competitivo em situações de recrutamento e seleção caso se prepare devidamente para a mesma. Uma vantagem neste processo de preparação está relacionada com a capacidade de gestão de relações interpessoais (Akkermans e Tims, 2017), dando ao indivíduo a possibilidade de comunicar de forma mais eficaz e fluente, não condicionando a informação transmitida ao recrutador. Preparando-se para a entrevista de seleção de forma prévia, deverá ter em consideração não só a evidência de competências-chave para a função, mas também a evidência de valores e crenças relacionados com a cultura organizacional, procurando um *match* cultural.

2. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este projeto tem origem na análise das necessidades da empresa em que se insere. Num mercado de trabalho de novas oportunidades, com um nível de especialização em crescendo e cada vez mais e mais a necessidade de diferenciação, este projeto pretende afirmar-se enquanto fator de apoio, focando-se no indivíduo em específico, nas suas necessidades, nos seus interesses e objetivos e no seu percurso.

2.1. Metodologia

A definição da metodologia a aplicar tem uma grande influência na posterior recolha de dados – tanto nos instrumentos escolhidos como na fiabilidade dos dados em si. As investigações podem assumir uma metodologia quantitativa, qualitativa ou até mesmo mista. Dadas as características deste projeto, assumir-se-á uma metodologia qualitativa.

Numa perspetiva de metodologia qualitativa, e centrando-se este trabalho na natureza do fenómeno e nas condições em que o mesmo ocorre (Abrantes, 1994) – é certo afirmar que este se insere no paradigma interpretativo (Denzin, 2002; Denzin & Lincoln, 1998). Este paradigma apresenta-se como tentativa de recuperação da dimensão humana do conhecimento, do seu sentido e contexto (Denzin & Lincoln, 1994).

Quanto ao *design* de investigação e estratégia de pesquisa escolhida, o que mais se adequa ao presente TFM é o estudo de caso intrínseco (Stake 1995), que se encontra adaptado ao estudo de fenómenos pouco investigados, atuais e emergentes, inseridos em contextos sociais complexos (Cohen e Manion, 1994; Merriam, 1998; Stake, 1995; Yin, 2009), permitindo a formação de novas questões e princípios orientadores para futuros projetos e investigações (Merriam, 1998). Podemos então definir estudo de caso como uma análise pormenorizada de um contexto, situação ou indivíduo, refletindo-se esta ação na postura adotada no decorrer da investigação (Bogdan & Biklen, 1992).

O estudo de caso apresenta algumas características subjacentes que se adequam a este projeto. Os processos e as dinâmicas apresentam-se enquanto ponto central do trabalho sendo explicitados através de descrições densas, o mais pormenorizadas possível (Denzin, 2002; Denzin & Lincoln, 1994, 1998; Merriam, 1998, 2009; Stake, 1995), que permitam a melhor compreensão possível do projeto apresentado e discutido mais à frente.

Define-se ainda este estudo de caso como um estudo de caso observacional (Colás, 1992), por meio da observação participante. A observação é definida por Bogdan & Biklen (1994) como um método onde os investigadores interagem com os indivíduos com naturalidade, sem causar o sentimento de intrusão ou ameaça.

Existem diversas tipologias de observação, sendo a aqui assumida a observação participante. Esta apela à relação direta do investigador com os sujeitos ou contextos, havendo lugar à recolha de dados no ambiente natural, real e não controlado em que o objeto de estudo se insere (Serva & Júnior, 1995). Por meio de observação participante, foi possível recolher todos os *inputs* necessários para a concretização deste projeto.

2.2. Caracterização da Instituição

A instituição acolhedora para o desenvolvimento deste TFM foi a *TRONIK – Digital Recruitment Agency*. Doravante designada como *TRONIK*, é uma agência de recrutamento com foco em perfis digitais, que tem como principal objetivo criar uma

sinergia entre os formandos da *EDIT. – Disruptive Digital Education* e comunidade, e as suas empresas parceiras.

Fundada em 2011, sediada em Lisboa e com mais dois pólos de atividade – Porto e Madrid –, a *TRONIK* conta com uma equipa composta por quatro elementos fixos assumindo a função de Consultores. Os consultores vêm de áreas académicas e percursos profissionais distintos, tais como *design, marketing* e comunicação, psicologia, ciências da educação e gestão de recursos humanos. A diversidade de perfis permite que a *TRONIK* se apresente no mercado como profunda especialista em recrutamento e orientação nas áreas de *UX/UI Design, Digital Design, Digital Marketing, Web & Mobile Development, Project Management, Business, Front-End* e *Product Design*.

A *TRONIK* tem como missão ser a “*principal parceira das Agências e Empresas na área, na atração dos seus melhores colaboradores e apoiar os candidatos em processos de recrutamento, aproximando-os das agências e empresas, para que encontrem projetos adequados e ajustados à experiência e expectativas de cada um*” (*Tronik – Digital Recruitment Agency, S/D*).

Esta entidade assume, até à data, uma orientação bastante elevada para o cliente e para o parceiro, na medida em que os seus principais serviços passam pela a) divulgação de ofertas de emprego no site institucional *TRONIK* e site institucional *EDIT. – Disruptive Digital Education*, de forma totalmente gratuita e mediante o envio do descritivo de oferta; e b) seleção de candidatos tendo em conta a base de dados de formandos qualificados, mediante orçamentação. O processo de recrutamento e seleção engloba como dinâmicas a publicação da oferta nos sites institucionais, a triagem curricular de perfis de formandos e de candidaturas externas (caso a base de dados de formandos não disponha do perfil procurado), a realização de entrevistas exploratórias, de avaliação de competências técnicas e de avaliação de competências comportamentais (nomeadamente, através da aplicação do teste BIP - Inventário de Personalidade e Competências para as Organizações) e, por fim, o envio de relatório completo de uma *shortlist* de candidatos.

A *TRONIK* procura, cada vez mais, uma orientação para a sua comunidade (formandos *EDIT. – Disruptive Digital Education* e comunidade no geral) em termos de desenvolvimento de carreira, mas até à atualidade esta vertente foi pouco desenvolvida. Pode-se ainda identificar, neste momento, como comunidade cerca de 4 mil pessoas, e a comunicação da *TRONIK* com a mesma dá-se essencialmente através do site institucional, redes sociais (*Facebook* e *LinkedIn*) e *newsletter* semanal.

Como já referido, enquanto principal parceira tem a *EDIT. – Disruptive Digital Education*. Doravante designada como *EDIT.*, esta é uma escola de formação profissional contínua na área digital. Fundada também em 2011 por profissionais da indústria, foca o seu método de ensino em modelos inovadores e disruptivos, contando com formadores de referência na sua área de atuação. Com sede em Lisboa e pólo no Porto e Madrid, a *EDIT.* procura estar atenta às tendências de mercado, oferecendo uma formação atual e essencialmente prática, como um complemento às instituições académicas.

A sua oferta formativa incide-se nas áreas de *UX/UI Design, Digital Design, Digital Marketing, Web & Mobile Development, Project Management, Business, Front-End e Product Design*, e está organizada em Programas (de longa duração), Cursos Intensivos (de curta duração), Workshops (de muito curta duração) e Formação *In-Company* (pensada especialmente para o cliente e atendendo as suas necessidades formativas).

A parceria existente entre a *TRONIK* e a *EDIT.* tem como principal objetivo o da criação de valor para ambas, e para as suas comunidades: idealmente, a experiência do formando *EDIT.* tornar-se-ia mais rica e completa, pelo acompanhamento contínuo de carreira permitido e dinamizado pela *TRONIK*. Após o momento formativo – e caso fosse a sua vontade – o formando teria a oportunidade de ser acompanhado na definição de uma nova carreira profissional; já a comunidade *TRONIK* – enquanto usufrutuária de serviços de acompanhamento de carreira – teria acesso a fortes ferramentas para o seu próprio desenvolvimento, tais como a vasta oferta formativa da *EDIT.*, desenhada e pensada especificamente para dotar os seus formandos de competências valiosas no novo mercado de trabalho.

3. PROJETO

Face à análise das necessidades da organização acolhedora, foi possível identificar como lacuna a falta de orientação para a comunidade, em termos da dinamização de programas que permitam o seu desenvolvimento de carreira, sendo esta a orientação do projeto.

Assim, foi pensado e desenhado um projeto capaz de responder a esta oportunidade identificada, e que fosse de encontro ao público-alvo da organização.

O PDC desenvolvido no âmbito deste projeto de TFM tem como principal objetivo dotar a comunidade *TRONIK* de ferramentas pessoais, capazes de complementar as

ferramentas técnicas e transversais, não só aquelas já pertencentes aos indivíduos, como aquelas adquiridas e desenvolvidas em momentos de formação *EDIT*.

Deste modo procedeu-se ao desenho um programa focado no desenvolvimento de carreira da comunidade, pensado de forma a ser flexível o suficiente para se tornar personalizado a cada um daqueles que o procura.

O Programa é composto por cinco momentos, podendo estes serem usufruídos de forma dissociada, ou em sequência: (1) análise, avaliação e apoio na reformulação de CV; (2) análise do posicionamento digital em redes profissionais, como *LinkedIn*; (3) preparação para entrevistas de emprego, com especial enfoque na simulação de questões motivacionais e de averiguação de *fit* cultural; (4) identificação e avaliação de competências; (5) desenho de um plano de carreira, com foco nos objetivos profissionais. Neste TFM, dar-se-á um maior enfoque às fases relacionadas com a identificação e avaliação de competências e com o desenho de um plano de carreira.

O Programa visa potenciar toda a comunidade usufrutuária, contribuindo para o seu crescimento profissional. Deverá ser dinamizado por um(a) *Coach* de Carreira, Técnico(a) de Recursos Humanos, Psicólogo(a) ou outro profissional com um perfil profissional relacionado com o desenvolvimento de competências e formação de adultos em contexto organizacional.

Doravante, consideraremos o usufrutuário deste programa como *Coachee*, e o profissional que o irá acompanhar como *Coach* de Carreira, por facilidade de nomenclatura.

3.1. Análise, avaliação e apoio na reformulação de CV

O CV é a primeira ferramenta de avaliação do *Coachee* em processo de recrutamento. A primeira impressão influencia o julgamento do avaliador, sendo este mais difícil de se alterar. Assim, o CV revela-se como o primeiro reflexo profissional e pessoal de cada candidato. Desta forma, importa que esta ferramenta esteja bem construída, atrativa, com conteúdo fidedigno e que reflita as melhores qualidades de quem se candidata.

O CV deverá permitir ao seu avaliador conhecer o *Coachee* nas seguintes vertentes: percurso académico e demais formações; percurso profissional e/ou projetos desenvolvidos; *hobbies* e interesses.

Contudo, um bom avaliador é capaz de retirar mais informação para além da acima mencionada – como por exemplo: sentido de organização, capacidade de síntese e

priorização, competências técnicas e transversais adquiridas e desenvolvidas, personalidade, criatividade, entre outras –, e por esse mesmo motivo é bastante importante despende de algum esforço na preparação desta ferramenta.

Nesta fase do Programa, o CV do *Coachee* é avaliado tendo em consideração os aspetos relevantes já sublinhados. Foi desenvolvida uma grelha de avaliação pontuada (embora não considerada neste TFM), onde serão submetidos a avaliação as seguintes categorias: aparência geral, formato e estilo; gramática, pontuação, vocabulário e ortografia; informações de contacto / *header*; conteúdo, estrutura e ordem; educação e formação; experiência profissional; secções adicionais (por exemplo *hobbies*, interesses, entre outros).

Associados a cada categoria estão os objetivos principais a cumprir pelo *Coachee*, para que a ferramenta tenha uma influência positiva nos processos de recrutamento.

Perante a análise do CV, será dada uma pontuação a cada categoria. Este sistema permite ao *Coach* de Carreira perceber que aspeto(s) necessita(m) de maior melhoria, bem como quais são os seus pontos menos fortes. O expectável será sempre alcançar os requisitos indicados na coluna de avaliação *Excelente*.

A avaliação deverá ser conjunta, num princípio de auto e heteroavaliação. Mais do que apresentar resultados ao *Coachee*, o *Coach* de Carreira deverá demonstrar-lhe como os atingir, analisando e distinguindo em conjunto os aspetos fortes e os aspetos a melhorar.

3.2. Análise do posicionamento digital em redes profissionais

Embora o tradicional CV seja ainda bastante valorizado, a emergência das redes sociais traz com ela uma evolução nos processos de recrutamento. Nos dias atuais, a recorra a redes sociais profissionais – como o *LinkedIn* – permite um processo mais rápido e económico, dado o livre acesso a inúmeros perfis profissionais. Desta forma, a aposta no *LinkedIn* é um dos focos neste PDC.

A orientação em torno do *LinkedIn* deverá ser definida numa estratégia de *personal branding* de cada *Coachee*, dado que em processos de recrutamento e seleção, a presença online pode ter influência no resultado final. Os recrutadores tendem cada vez mais a procurar candidatos *online*, por isso o *Coach* de Carreira deverá apoiar o *Coachee* a construir o seu perfil, identificar as suas *skills* e potenciar as suas *keywords*.

Nesta fase do Programa, o *LinkedIn* do *Coachee* é avaliado tendo em consideração alguns aspetos de seguida abordados. Deverá ainda ser feito um confronto entre o CV e o perfil *LinkedIn*, por forma a manter a coerência de informação.

À semelhança da fase anterior, esta avaliação deve ser conjunta, permitindo a auto e heteroavaliação.

Deste modo, a avaliação deverá incidir-se nos seguintes aspetos: perfil, incluindo a sua apresentação geral, e deverá ser analisada a fotografia, informações de contacto, título profissional, biografia, experiência profissional, formação académica, trabalho voluntário, competências e recomendações, conquistas, idiomas com suporte, interesses, definições de privacidade e aspeto geral do perfil; atividade, reforçando a importância das conexões significativas e partilha de conteúdos ou participação na comunidade; conteúdo, estimulando à construção de conteúdos relevantes e pertinentes, e onde deverão ser analisadas as *keywords*, o conteúdo, os erros e a honestidade.

Assim, na análise do posicionamento digital em redes profissionais, o *Coach* de Carreira deverá criar novamente uma relação individual e personalizada com o *Coachee*, desenvolvendo a seguinte dinâmica: (1) reforço da autoavaliação e da autocrítica, pedindo ao *Coachee* que avalie o seu posicionamento digital no *LinkedIn*, antes de qualquer atividade de avaliação e sem qualquer recurso, apenas respondendo às seguintes questões: (a) o conteúdo do meu perfil é consistente e relevante?; (b) as conexões que tenho são significativas?; (c) sou ativo na comunidade?; (2) análise do posicionamento digital, avaliando o perfil *LinkedIn*, em conjunto, e com recurso a todos os aspetos apontados a ter em consideração. O *Coach* de Carreira poderá ainda incentivar o *Coachee* a responder novamente às questões colocadas anteriormente, após a reformulação do posicionamento.

3.3. Preparação para entrevistas de emprego, com especial enfoque na simulação de questões motivacionais e de averiguação de fit cultural

A fase de preparação de entrevista, neste Programa, visa capacitar os *Coachees* de ferramentas que lhes permitam potenciar-se com sucesso em processos de recrutamento.

Mais do que indicar que perguntas poderão ser colocadas, o objetivo do *Coach* de Carreira é dar a compreender o porquê de colocação de determinadas perguntas, e trabalhar a capacidade de comunicação assertiva de cada *Coachee*.

Existem diversas tipologias de entrevistas de seleção, entre elas as entrevistas de avaliação técnica e de avaliação de personalidades e comportamentos. Estas são duas das três tipologias de entrevista utilizadas pela *TRONIK* nos seus próprios processos de recrutamento. Contudo, dado o carácter específico de cada uma delas – e na impossibilidade de as reproduzir sem contexto –, será dado apoio aos *Coachees* na preparação para entrevistas de índole mais abrangente: entrevistas de averiguação de motivações e *fit* cultural.

Esta tipologia de entrevista é transversal a todas as áreas de atuação profissional, sendo flexível no que toca a questões abordadas. O princípio subjacente a esta entrevista é compreender o grau de motivação do *Coachee* para a função, as suas perspetivas em termos de cultura organizacional e ética no trabalho e, acima de tudo, colocar o *Coachee* fora da sua zona de conforto com questões – aparentemente – sem relevância, mas que darão indicações ao *Coach* de Carreira sobre a sua capacidade de comunicação, reação ao imprevisto e capacidade autocrítica.

Assim, foi desenvolvido um guião de entrevista (não identificado neste TFM) – semelhante ao aplicado em processos de recrutamento reais – a ser trabalhado com o *Coachee*, que abordará: percurso académico e profissional; empresa, mercado e função; motivações e paixões; conduta em incidentes críticos; cultura organizacional; reação a imprevistos e improvisação; autocrítica.

Como exemplos de questões a colocar em algumas das diferentes categorias, apontam-se:

Na categoria empresa, mercado e função: “*O que sabes sobre o mercado onde a TRONIK se insere? Por exemplo, quem poderiam ser os principais concorrentes?*”; “*O que mais te atraiu nesta função? E menos?*”; “*Com que tarefas ou requisitos te sentes mais confortável? E menos?*”; na categoria motivações e paixões: “*Quais são, para ti, as competências essenciais para desempenhar funções na área de X?*”; “*Quais dessas competências tu achas que terás que melhorar?*”; na categoria conduta em incidentes críticos: “*Descreve-me uma circunstância em que tivesses avaliação mal a situação. Como poderias ter prevenido essa avaliação errada?*”; “*Descreve-me a situação de trabalho mais difícil que te aconteceu*; na categoria reação a imprevistos e improvisação: “*Escolhe uma pessoa mundialmente influente. Se a encontrasses, o que lhe dirias?*”; “*Se fosses um animal, qual serias? Porquê?*”; na categoria autocrítica: “*O que gostarias de mudar em ti?*”; “*O que me podes dizer sobre ti, para que não me esqueça desta entrevista?*”

Para esta fase do PDC é necessário pedir ao *Coachee* que envie o seu CV atualizado ou perfil *LinkedIn*, e indicar que este vem simular uma entrevista para uma função hipotética na *TRONIK*.

3.4. Identificação e avaliação de competências

Nesta fase do PDC, o *Coach* de Carreira apoiará o *Coachee* a identificar e avaliar competências já adquiridas. Este levantamento considera-se essencial, para que ambos possam definir um plano, tendo consciência de qual o ponto de partida.

Considerar-se-á, nesta quarta fase do Programa, um conjunto de competências adaptado de Rabaglio (2013) e de Camara (2017): competências orientadas para Resultados: assunção de risco, gestão de tempo, orientação para resultados, resiliência, resolução de problemas, gestão de prioridades; competências orientadas para o Cliente: integridade, comunicação, escuta ativa, orientação para o cliente, capacidade de negociação; competências orientadas para a Comunicação, Liderança e Relacionamento Interpessoal: compreensão interpessoal, comunicação, cooperação, empatia, escuta ativa, relacionamento interpessoal, delegação e liderança; competências orientadas para a Criatividade, Mudança e Inovação: adaptabilidade, assunção de riscos, tomada de decisão, conhecimento do negócio, criatividade, inovação, perceção extraorganizacional, visão estratégica.

Será aplicado um questionário, com a indicação e descrição da competência a avaliar, bem como os diferentes posicionamentos possíveis do perfil do *Coachee*, adaptados à competência. O *Coachee* deverá selecionar com uma cruz, apenas aquele que considera ser o seu posicionamento atual. Deverá analisar cada descrição de cada posicionamento, olhando-os tendo em conta as suas últimas experiências profissionais, académicas e pessoais.

No decorrer da avaliação de competências, em todas elas se considera que o posicionamento 1 indicará que o *Coachee* tem uma avaliação *fraca*; no posicionamento 2 tem uma avaliação *razoável*; no posicionamento 3 tem uma avaliação *boa*; no posicionamento 4 tem uma avaliação *muito boa*; e por fim, no posicionamento 5 tem uma avaliação *excelente* na competência em questão.

O apuramento dos resultados do questionário permitirá conhecer o perfil do *Coachee*, percebendo em que competências (no seu conjunto e *per si*) é mais forte e que

competências deverá ainda trabalhar. Como apoio, poder-se-á identificar competências através da ferramenta de *coaching* chamada roda da vida. Esta ferramenta permite avaliar o grau de satisfação do *Coachee* em todas as áreas da sua vida (neste caso, adaptado às diretrizes das âncoras de carreira), identificando primordialmente aquelas em que o mesmo terá oportunidade de trabalhar (Araújo, 2013; Quionha, 2012). É fornecida ao *choachee* um esboço da roda da vida, onde deverá ser quantificado o grau de satisfação com cada um dos pressupostos das diferentes âncoras, atualmente. A partir dos resultados, é possível verificar qual das áreas será mais urgente trabalhar.

Neste levantamento de competências serão apenas referenciadas e catalogadas competências transversais, dado que as técnicas variam consoante a área de atuação do *Coachee*.

O *Coach* de Carreira deverá lembrar e reforçar junto do *Coachee* que a honestidade e transparência na resposta ao questionário de identificação e avaliação de competências é requerida, para um apuramento fidedigno e real do posicionamento atual do *Coachee*.

Deverá ser aplicado o questionário identificado como *Anexo I – Guião de Identificação e Avaliação de Competências*, bem como a roda da vida incluída no *Anexo II – Roda da Vida*.

3.5. Desenho de um plano de carreira, com foco nos objetivos profissionais a curto, médio e longo prazo

Após identificadas as competências já adquiridas, segue-se a construção de um Plano de Carreira. Esta fase pressupõe uma capacidade autorreflexiva por parte do *Coachee*, pelo que poderá tomar mais tempo que todas as outras fases. Ainda, o *Coach* de Carreira deverá inculcar no *Coachee* que não se desenvolverá um plano fechado, mas sim um plano sujeito a alterações e melhorias a todo o momento.

Assim – e dados os pressupostos atuais de carreira, onde o desenvolvimento da mesma depende fortemente do *Coachee* – o *Coach* de Carreira deverá apoiá-lo na realização de cada atividade constituinte, contudo com a atenção de que terá como papel principal o de facilitador de ferramentas.

Nesta última fase do programa serão dinamizadas as seguintes atividades: preenchimento do modelo *Personal Business Model Canvas*; identificação do ponto de

partida; identificação de ideais; definição de objetivos *SMART*; construção do Plano de Carreira.

A utilização do popular *Business Model Canvas* para o planeamento de carreira é uma prática sugerida pelo criador do Modelo *Personal Business Model Canvas*, Tim Clark (2012). Desta forma, utilizar-se-á o modelo proposto, acessível através do site institucional.

Apropriando os princípios do modelo de negócio, o preenchimento desta ferramenta permite ao *Coachee* conhecer-se enquanto profissional, em diversos blocos. O levantamento de informações relativas à sua identidade profissional, leva a que o *Coachee* conheça o seu estado atual e o seu ponto de partida para a potencial mudança que procura alcançar.

O preenchimento deverá focar-se na atual ou mais recente experiência atual, ou outra experiência que o *Coachee* considere relevante, olhando aos seus objetivos profissionais.

No decorrer do preenchimento da ferramenta, deverá atentar a: key resources: este bloco reflete quem é o *Coachee* e quais os seus principais recursos utilizados em âmbito profissional: todos os seus interesses, habilidades, competências, personalidade, conhecimentos técnicos, experiência, contactos profissionais e outros recursos possíveis; key activities: as *key activities* deverão ser preenchidas tendo em consideração as tarefas críticas desempenhadas regularmente no local de trabalho. No fundo, são as atividades físicas e mentais possíveis de se realizar, pela existência das *key resources*. O *Coachee* deverá salientar mais as respeitantes à sua função, embora possa indicar outras de competência grupal/transversal; customers: este bloco é representado por todos aqueles que o *Coachee* ajuda na sua atividade profissional, aqueles que dependem dele para a execução das atividades quotidianas. Deverão ser considerados todos os *customers*, numa perspetiva de 360°, e por isso mesmo incluindo chefia, colegas, clientes internos/externos e todos os outros intervenientes relevantes; value provided: a forma como o *Coachee* ajuda os intervenientes identificados no bloco *customers* deverá estar refletida aqui. O *Coachee* deverá apontar o que é que os identificados enquanto *customers* esperam dele quando dependem da sua intervenção/ajuda; channels: este bloco transparece os canais através dos quais os *customers* conhecem e entram em contacto com o *Coachee*, aquando o momento de pedido de ajuda. O *Coachee* deverá referenciar todos os canais utilizados pelos diversos intervenientes; customer relationships: para além dos canais, é importante registar a forma de interação com os *customers*: pessoal, telefónica, *e-mail*, carta, relatórios. É ainda importante reforçar o acompanhamento e duração da interação: é uma

interação contínua, com *feedback* constante, ou são meras interações pontuais de breve resolução?; *key partners*: neste bloco o *Coachee* identificará os principais parceiros, aqueles que prestam apoio para desempenhar as funções com motivação, dedicação e profissionalismo. Poderão estar incluídos, para além dos colegas de profissão, todos os que ele considera mentores, amigos, família, entre outros relevantes; *revenue and benefits*: no fundo, todos os *incomes* associados à atividade profissional desempenhada – seja em formato monetário, seja em formato de benefício – deverão ser identificados. Poderão ainda ser considerados os benefícios pessoais, tais como reconhecimento e aumento da satisfação e significância do trabalho; *costs*: em contrapartida, neste bloco o *Coachee* deverá indicar todos os gastos previstos, como consequência da sua ação profissional: tempo, energia, dinheiro (com formação, viagens, transportes, telemóvel, internet), *stress*, desmotivação, entre outros.

O *Coach* de Carreira deverá orientar o *Coachee* no preenchimento desta ferramenta, fazendo-o refletir sobre as suas atividades principais e respetivas envolventes, por forma a potenciar o enriquecimento do modelo. O *Personal Business Model Canvas* é uma ferramenta que pressupõe uma excelente capacidade autocrítica e reflexiva, pelo que o deverá ser dado tempo e espaço ao *Coachee* para o preenchimento desta. O *Coach* de Carreira deverá ainda reforçar a necessidade de honestidade, para que no final, sejam recolhidas informações fidedignas de referência para a definição do perfil de ponto de partida.

No final da atividade, o *Coach* de Carreira deverá conduzir o *Coachee* a uma reflexão de onde resultarão *inputs* sobre: as suas principais competências atuais – técnicas e transversais; as suas áreas de *expertise*; os principais ganhos; os principais custos. Assim, desenvolve-se a atividade de identificação do ponto de partida, e poderá ser realizada com recurso à Tabela I. Estado Atual – Ponto de Partida.

Tabela I. Estado Atual – Ponto de Partida

<u>Competências Técnicas e Transversais</u>	<u>Áreas de Expertise</u>	<u>Principais Ganhos</u>	<u>Principais Custos</u>

Compreendido o perfil inicial, chega a altura de trabalhar no planeamento do estado futuro. Segue-se a atividade de identificação de ideais. Nesta atividade, o *Coachee* deverá identificar o que deseja alcançar com a aplicação do processo de desenvolvimento de carreira, respondendo de igual forma aos *inputs* anteriormente focados. No fundo, deverá responder tendo em conta aquilo que idealiza que será o seu resultado final: as suas principais competências – técnicas e transversais; as suas áreas de *expertise*; os principais ganhos; os principais custos.

O *Coachee* deverá recorrer à Tabela II. Identificação de Ideais, para a concretização desta atividade.

Tabela II. Identificação de Ideais

<u>Competências Técnicas e Transversais</u>	<u>Áreas de <i>Expertise</i></u>	<u>Principais Ganhos</u>	<u>Principais Custos</u>

O objetivo primordial é olhar para ambas as grelhas preenchidas (Estado atual – Ponto de Partida e Identificação de Ideias), e perceber as lacunas existentes. Partindo deste ponto, o *Coach* de Carreira pode orientar o *Coachee* para a definição de objetivos.

A definição correta de objetivos é fator de sucesso na concretização dos mesmos. Neste programa, utilizar-se-á a metodologia *SMART*. O *Coach* de Carreira deverá incentivar o *Coachee* a definir objetivos específicos (S), mensuráveis (M), alcançáveis (A), realistas (R) e temporais (T).

Os objetivos a definir podem passar pela simples necessidade de colmatar uma lacuna identificada (como por exemplo, no âmbito de competências técnicas) ou mesmo a definição de mudança de local de trabalho ou área de atuação, inserindo-se assim em âmbitos de curto e longo prazo.

Idealmente, caso as metas do *Coachee* passem pela concretização de uma mudança a longo prazo, o mesmo deverá estabelecer uma sequência lógica de objetivos a cumprir (por uma ordem crescente de importância e impacto) e lacunas a colmatar, para atingir o expectável.

Para a definição de objetivos, o *Coachee* deverá servir-se da Tabela III. Definição de Objetivos, refletindo sobre cada objetivo de forma individual.

Tabela III. Definição de Objetivos

Objetivo: _____

<u>Especificidade</u> O objetivo deverá refletir-se numa meta específica e clara	<u>Mensuração</u> Deve ser possível medir a concretização do objetivo	<u>Tempo</u> O alcance do objetivo deverá estar limitado num intervalo de tempo

A definição de objetivos é uma dinâmica bastante pessoal, resultando da idealização do *Coachee* para o seu futuro profissional. O papel do *Coach* de Carreira passará por garantir que os objetivos cumprem todos os requisitos para serem considerados como tais, principalmente os requisitos respeitantes ao alcance (A) e realismo. (R).

Por fim, após o preenchimento de todas estas ferramentas, o *Coachee* estará pronto para avançar com a construção de um Plano de Carreira, devidamente fundamentado no seu ponto de partida, nos seus desejos e objetivos profissionais. Poderá recorrer à Tabela IV. Plano de Desenvolvimento.

Este plano deverá ter em consideração as âncoras de carreira com que o *Coachee* mais se identifica, tomando um rumo nesse sentido. Caso se identifique com a âncora da competência técnica, dará importância ao desenvolvimento de competências e de carreira na sua área de *expertise*; caso se identifique com a âncora da competência de gestão geral, procurará ganhar competências de gestão e liderança; identificando-se com a âncora de autonomia, procurará oportunidades de trabalho autónomo e independência profissional; identificando-se com a âncora da estabilidade, procurará a segurança profissional, a longo prazo; identificando-se com a âncora de dedicação a uma causa, desenvolverá competências de altruísmo; identificando-se com o desafio puro, procurará uma oportunidade com variedade e multidisciplinariedade; identificando-se com a âncora da integração, é importante garantir um sólido equilíbrio família-trabalho; e por fim, identificando-se com a âncora da criatividade, dará primazia a novos projetos, riscos e liberdade de criação (Rego, et al, 2015).

O plano é composto por variadas secções, como: o objetivo que o *Coachee* se compromete a cumprir; o ponto de partida; o *gap* existente entre o ponto de partida e o objetivo final; a medida a tomar para colmatar o *gap*; os recursos necessários; os possíveis

contratempos; como evitar esses contratempos; a data de início da ação; os possíveis *milestones*; e a data expectável de término da ação.

Tabela IV. Plano de Desenvolvimento

<u>Objetivo que me comprometo a cumprir</u>	<u>O meu ponto de partida</u>	<u>O GAP existente entre o ponto de partida e o objetivo final</u>	<u>Medida a tomar para colmatar o GAP</u>	<u>Recursos necessários</u>
<u>Possíveis contratempos</u>	<u>Como evitá-los?</u>	<u>Data de início</u>	<u>Milestone – pequena vitória</u>	<u>Data final expectável</u>

Quando aplicável, é importante que o *Coach* de Carreira incentive o *Coachee* a procurar tomar medidas (para eliminar o *gap* existente entre o atual e o expectável) como momentos de formação de âmbito técnico e transversal, e colocar em prática as competências adquiridas nesses momentos. Poderá ainda ajudá-lo a identificar boas ações de formação, com resultados concretos. Deverá, no fundo, incentivar a uma filosofia de formação contínua ao longo da vida.

Por fim, o *Coachee* deverá considerar aquele plano como aberto e suscetível a mudanças sempre que ele o considerar necessário, e o *Coach* de Carreira deverá, idealmente, acompanhar a concretização de objetivos propostos, num intervalo de tempo a definir em conjunto.

3.6. Considerações finais do projeto

O PDC foi desenhado com base na autorreflexão e autocrítica, dando aos *Coachees* o poder de definir os seus movimentos profissionais numa lógica proteana. Esta tipologia de desenvolvimento de carreira assenta na perspetiva de construção individual e personalizada da trajetória profissional.

Embora individual, o desenvolvimento será facilitado pelo *Coach* de Carreira, dando *inputs* para que o crescimento seja pensado e potenciado pelo *Coachee* em todos os momentos de sessão.

Este programa foi ainda planeado com base nos fundamentos teóricos que sustentam este TFM. Como tal, é certo dizer que o mote do trabalho é a forma como o desenvolvimento de carreira é olhado pelas perspetivas atuais, bem como todas as envolventes consideradas. Como frisado por Canário (2000),

“a atividade profissional de cada um de nós só faz sentido encarada numa perspetiva diacrónica que abrange todo o período de vida profissional ativa. Ao longo desse período as pessoas mudam as suas qualificações, constroem (em contexto) uma combinatória diversa de competências, mudam (com cada vez maior frequência) de ambiente de trabalho, realizam reconversões e alteram, por vezes profundamente, as suas funções de natureza profissional. Em muitos casos, acabarão a fazer coisas que pouco têm a ver com a sua formação profissional inicial” (pp. 129-130).

4. DISCUSSÃO

O PDC desenhado surge do levantamento das necessidades reais no seio da organização acolhedora. Os serviços que *TRONIK* promove para o seu segmento não cobriam na totalidade os objetivos a que a mesma se propõe a cumprir no mercado onde atua. Desta forma, foi identificada uma potencialidade de projeto, inserida no âmbito de uma das grandes vertentes da gestão de recursos humanos.

Após a identificação da necessidade, a mesma foi apresentada à Direção, que rapidamente considerou pertinente o desenvolvido de um PDC, como tema de extrema relevância para a comunidade da organização.

A prototipagem deste projeto partiu de conhecimentos adquiridos no âmbito do mestrado em Gestão de Recursos Humanos e da Licenciatura em Ciências da Educação. Os pressupostos defendidos por vários autores e teorias vão de encontro àquilo que é expectável com este projeto: o desenvolvimento de uma ferramenta, capaz de permitir ao seu usufrutuário que pense a sua própria movimentação de carreira, com base no foco em desenvolvimento de competências, idealmente através de momentos formativos ao longo da vida.

Foi necessário um aprofundamento teórico para o planeamento do PDC, procurando a real razão pela qual a carreira assume uma perspetiva distinta atualmente:

as alterações socioprofissionais. Após o levantamento da literatura, partiu-se então para o desenho de cada uma das fases do PDC, com maior foco para as temáticas das competências e carreira, com a certeza de que este projeto se enquadra nas ideias atuais da gestão de recursos humanos.

Este TFM tem como objetivo a apresentação da proposta de PDC a implementar na *TRONIK*, a partir do 2º Semestre de 2018. Será sugerida a criação de um espaço no site institucional que permita à comunidade (formandos *EDIT*. e comunidade no geral) conhecer melhor o projeto, as suas fases, os seus objetivos, bem como entrar em contacto para esclarecimentos ou agendamentos de sessões de orientação.

As sessões de orientação serão dinamizadas presencialmente ou via *skype*, dependendo da localização do usufrutuário. Apenas serão dinamizadas sessões a nível nacional, sendo este projeto apresentado à Consultora responsável pelo pólo de Madrid e par que a mesma dê seguimento junto da comunidade local.

Cada sessão deverá ter a duração de uma hora, sendo reagendada uma outra hora, caso haja essa necessidade. Sendo o projeto composto por fases, o *Coachee* poderá escolher seguir a sequência de atividades, ou apenas uma delas. O *Coach* de Carreira deverá ainda preparar os materiais e recursos necessários para conduzir cada uma das sessões, atividades ou fases de forma profissional, ética e completa.

Para a fase de Análise, avaliação e apoio na reformulação de CV, o *Coach* de Carreira deverá solicitar de antemão o CV do *Coachee* a receber, bem recorrer à grelha de avaliação de CV referida, mas não identificada neste projeto.

Para a fase de Análise do posicionamento digital em redes profissionais, como *LinkedIn*, o *Coach* de Carreira deverá solicitar o envio do perfil *LinkedIn*, para proceder à sua análise tendo em conta os aspetos realçados no corpo do projeto, e segundo uma perspectiva de *online personal branding*.

Já na terceira fase, a de preparação para entrevistas de emprego, com especial enfoque na simulação de questões motivacionais e de averiguação de *fit* cultural, o *Coach* de Carreira deverá indicar ao *Coachee* que o mesmo será submetido a uma simulação de entrevista, para uma hipotética posição em aberto na *TRONIK*. Deverá ainda recorrer ao guião da entrevista já definido, mas não identificado neste TFM.

Para a dinamização da quarta fase, a de Identificação e avaliação de competências, o *Coach* de Carreira deverá ter impresso uma cópia do Guião de Competências, identificado como *Anexo I – Guião de Identificação e Avaliação de Competências*, bem como uma cópia da oda da vida, identificada como *Anexo II – Roda da Vida*.

Por fim, para a última fase – Desenho de um plano de carreira, com foco nos objetivos profissionais – o *Coach* de Carreira deverá ter impressa uma cópia do *Personal Business Model Canvas* (acessível através do endereço indicado), e duas cópias de cada uma das seguintes tabelas: Tabela I. Estado Atual – Ponto de Partida, Tabela II. Identificação de Ideais, Tabela III. Definição de Objetivos e Tabela IV. Plano de Desenvolvimento.

Em acompanhamento e como complemento a este PDC, poderão ainda ser sugeridas à Direção a dinamização de outras atividades no âmbito do recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências, formação e aprendizagem ao longo da vida, e carreira digital. Alguns exemplos de atividades potenciadoras de um bom complemento poderão ser feiras de recrutamento, encontros de profissionais ativos no mercado para partilha de percurso profissional, e até mesmo encontros de profissionais de Recursos Humanos de organizações e empresas do setor digital.

É expectável que este PDC seja aplicado no 2º semestre de 2018 – desde o mês de setembro ao mês de fevereiro – a cerca de 5% da comunidade *TRONIK* (aproximadamente 200 pessoas), especialmente a formandos *EDIT*. e na sua globalidade, *i.e.*, dinamizando em sequência as cinco fases apresentadas.

É ainda expectável que este projeto seja aplicado como atividade *core* da *TRONIK* e, por isso mesmo, que seja avaliado pela Direção, pelo *Coach* de Carreira e pelos próprios usufrutuários, numa perspetiva de melhoria contínua e acompanhamento das tendências da gestão de recursos humanos numa sociedade aprendente. Para isso deverá ser desenhado e testado um sistema de avaliação que permita a avaliação da pertinência do PDC e das suas atividades, o perfil do *Coach* de Carreira e a sua competência técnica, a satisfação dos usufrutuários com os resultados alcançados a curto prazo e, principalmente, a monitorização da concretização dos objetivos definidos pelos mesmos a longo prazo.

Por fim, este PDC deverá manter-se atualizado face às perspetivas atuais da gestão de recursos humanos estratégicas, definições de carreiras proteanas, valorização de competências fundamentais para o mercado de trabalho e o incentivo da aposta na formação profissional contínua como meio para alcance de finalidades profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrantes, P. (1994). *O trabalho de projecto e a relação dos alunos com a Matemática: A experiência do projecto MAT789* (Dissertação de doutoramento, Universidade de Lisboa). Lisboa: APM.

Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology: An International Review*, 66, pp. 168-195.

Anakwe, U. P., Hall, J. C., & Schor, S. M. (2000). Knowledge-related skills and effective career management. *International Journal of Manpower*, 21, pp. 566–579.

Andrade, G. A., Kilimnik, Z. M., & Pardini, D. J. (2011). Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 13, 58- 80.

Araújo, W. S. (2013). *Coaching como Ferramenta de Desenvolvimento da Liderança nas Organizações*. (Dissertação de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Natal.

Benson, V., Filippaios, F., Morgan, S. (2014). Social career management: Social media and employability skills gap. *Computers in Human Behavior*, 30, pp. 519-525.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1992). *Qualitative Research for Education: an introduction to theory and methods* (2ª ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Bright, J. E. H., & Hutton, S. (2000). The impact of competences statements on resumes for short-listing decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 41–53.

Camara, P. B. (2017). *Dicionário de Competências*. Lisboa: Editora RH.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (7ª ed.) Alfragide: Leya.

Canário, R. (2000). Formação profissional: problemas e perspectivas de futuro. *Fórum* 27, pp.125-139.

Canário, R. (2006). Formação e adquiridos experienciais: entre a pessoa e o indivíduo. In Gigari, G. et al (Orgs.) *Avaliação de Competências e Aprendizagens Experienciais. Saberes, Modelos e Métodos*. Lisboa: Educa.

Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel.

Chiavenato, I. (2012). *Construção de Talentos: Coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You: A One-Page Method for Reinventing Your Career Paperback*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education*. London: Routledge.

Colás, P. (1992): La Metodologia Cualitativa. In Colás, P. & Buendia, L., *Investigación Educativa*. Sevilla: Alfar

Denzin, N. (2002). The interpretative Process. In A. Haberman, & M. Miele (Eds.), *The qualitative researchers companion* (pp. 349-366). Thousand Oaks: Sage Publications.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. In N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 1-17). Thousand Oaks: Sage Publications.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (1998). Introduction: Entering the field of qualitative research. In N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 1-34). Thousand Oaks: Sage Publications.

Earl, J., Bright, J. E. H. R., & Adams, A. (1998). 'In my opinion': what gets graduates resumes short-listed? *Australian Journal of Career Development*, 7, pp. 15–19.

Fraga, S. (2013). *Adaptabilidade e empregabilidade numa perspetiva construtivista: (estudo com desempregados em contexto de formação)*. Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behaviour*, 65.

Holoviak, S. & Greenwood, D. (2000). Mid-career switching: who's doing it and the implications for businesses. *American Business Perspectives*, n. 220, pp. 5-7, mar/apr.

Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 52, pp. 41-65.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Patton, W. (2008). Recent developments in career theories: The influences of constructivism and convergence. In J. A. Athanassou & R. V. Esbroeck (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 133-156). New York: Springer.

Prata, T. P. (2014). *Business Coaching: O Caso HC Prata Comércio* (Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa). Lisboa.

Quionha, R. (2012). Desenvolvimento Pessoal: Excelência de vida através do coaching. *Anais do Seminário das Faculdades Integradas Campos Salles*, 4.

Rabaglio, M. O. (2013). *Gestão por Competências: Ferramentas para Atração e Captação de Talentos Humanos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso-Cabral, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Robertson, I. T. & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 441–472

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (1985). *Career Anchors: Discovering your real values*. San Diego: University Associates.

Serva, M. & Júnior, P. J. (1995). Observação participante e pesquisa em administração, uma postura antropológica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, pp. 64-79, maio/jun.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Tronik – Digital Recruitment Agency (S/D). Consultado em Julho 2018 <<http://tronik.agency/pt/>>.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4.ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

ANEXOS

Anexo I – Guião de Identificação e Avaliação de Competências

Guião de Identificação e Avaliação de Competências

Competências orientadas para Resultados

ASSUNÇÃO DE RISCO	
Capacidade para correr riscos calculados, no sentido de conseguir um benefício específico.	
1	Prefere o que é habitual e conhecido; Não se movimenta fora da sua área de especialização; Permanece sempre na sua zona de conforto.
2	Ocasionalmente, mostra-se disposto a experimentar coisas novas; Por vezes, toma riscos calculados.
3	Está, normalmente, disposto a experimentar coisas novas; Sempre que necessário, assume responsabilidades fora da sua área de conhecimentos; Assume riscos calculados.
4	Está sempre disposto a experimentar coisas novas; Toma a iniciativa, mesmo que fora da sua área de conhecimentos; Faz uma análise custo-benefício de uma decisão e toma-a sempre que o benefício potencial o justifica, apesar do risco implícito.
5	Não hesita em assumir riscos, se o benefício potencial o justificar; É proactivo e toma decisões, mesmo que fora da sua área de especialização; Tem uma postura de esforço permanente, correndo riscos calculados.

GESTÃO DE TEMPO	
Capacidade de preparar, priorizar e executar as tarefas atribuídas no tempo estabelecido, assegurando a qualidade pretendida para os trabalhos	
1	Revela grandes dificuldades em recolher e estruturar a informação requerida para a realização das tarefas atribuídas, negligenciando frequentemente elementos necessários para esse efeito; Revela grandes dificuldades em priorizar e organizar a realização das tarefas atribuídas, levando-o a ultrapassar os respetivos prazos acordados ou a comprometer seriamente a sua qualidade final.
2	Revela alguma dificuldade em recolher e estruturar a informação requerida para a realização das tarefas atribuídas, podendo descuidar alguns elementos necessários para esse efeito; Revela algumas dificuldades em priorizar e organizar a realização das tarefas atribuídas, podendo ultrapassar os prazos acordados ou comprometer consideravelmente a sua qualidade final.
3	Demonstra preocupação em preparar a realização das tarefas atribuídas, procurando recolher e estruturar a informação requerida para esse efeito; Procura priorizar e organizar a realização das várias tarefas atribuídas, embora comprometa por vezes a qualidade final dos trabalhos de modo a cumprir os prazos acordados.
4	Prepara com grande eficácia a realização das tarefas atribuídas recolhendo e estruturando a informação requerida para esse efeito;

	<p>Demonstra uma elevada capacidade de gestão de tempo disponível, priorizando eficazmente a realização de várias tarefas a seu cargo; Cumpre sistematicamente os prazos acordados, podendo chegar a antecipá-los, assegurando sempre um elevado nível de qualidade final; Revela uma capacidade considerável de acomodar novas tarefas não planeadas, procurando sempre não prejudicar a qualidade dos trabalhos já em curso.</p>
5	<p>Demonstra uma total eficácia na recolha e estruturação de toda a informação requerida para a realização das tarefas, antecipando frequentemente as atividades de preparação; Demonstra uma total capacidade de priorizar e organizar a realização de múltiplas tarefas a seu cargo, gerindo da melhor forma e otimizando sempre o tempo disponível; Nunca ultrapassa os prazos estabelecidos para conclusão das tarefas atribuídas, antecipando-os frequentemente sem perda de qualidade no resultado final; É capaz de acomodar novas tarefas não planeadas sem prejuízo perceptível para a conclusão atempada e qualidade final dos trabalhos já em curso.</p>

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

Tem a propensão para a ação e para ver as coisas feitas. Prossegue objetivos definidos e assumidos proactivamente com a intenção de os superar. É empenhado em melhorar e tentar novas coisas. Testa-se em relação a padrões elevados de excelência.

1	<p>Está pouco motivado para atingir os objetivos do seu trabalho; Desmotiva-se com pequenas contrariedades, desistindo facilmente; Frequentemente necessita de apoio para cumprir os objetivos do seu trabalho e atingir resultados no prazo definido.</p>
2	<p>Tem alguma motivação para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os por vezes;</p>

	<p>Por vezes desmotiva-se com pequenas contrariedades e mais frequentemente quando enfrenta contrariedades maiores, necessitando de apoio para superá-las; Por vezes necessita de apoio de terceiros para superar dificuldades surgidas no seu trabalho.</p>
3	<p>Está motivado para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os frequentemente; Normalmente reage positivamente a pequenas contrariedades, só se desmotivando quando enfrenta algumas contrariedades maiores, necessitando de algum apoio para superá-las; É capaz de desbloquear pequenos obstáculos por si próprio; Incentiva e ajuda algumas vezes os colegas a cumprirem os seus objetivos.</p>
4	<p>Está muito motivado para cumprir os objetivos do seu trabalho, atingindo-os sempre e excedendo-os frequentemente; É perseverante, reagindo quase sempre positivamente à maioria das contrariedades, raramente desistindo dos objetivos do seu trabalho e só excepcionalmente necessitando de apoio para atingi-los; É capaz de desbloquear por si próprio, muitos obstáculos que enfrenta; Incentiva e ajuda frequentemente os colegas a cumprirem os seus objetivos.</p>
5	<p>Está sempre motivado e empenhado em superar os objetivos do seu trabalho, excedendo-os quase sempre; É muito perseverante, reagindo positivamente a todas as contrariedades, nunca desistindo dos objetivos do seu trabalho nem necessitando de apoio para atingi-los; É capaz de desbloquear por si próprio, a maioria dos obstáculos que enfrenta; Incentiva e ajuda constantemente os colegas a cumprirem os seus objetivos.</p>

RESILIÊNCIA	
Recuperação rápida que os indivíduos evidenciam através de comportamentos manifestados quando confrontados com situações de rutura, <i>stress</i> e/ou emocionalmente descompensatórias.	
1	Quando confrontado com situações de crise, não sabe como lidar com elas; Revela alarmismo perante contrariedades ou <i>stress</i> ; Não se pode contar com ele perante uma situação de choque emocional ou rutura.
2	Normalmente, vacila quando tem que enfrentar uma situação de crise; Frequentemente, fica paralisado perante contrariedades ou <i>stress</i> ; É inseguro quando tem que enfrentar situações de choque emocional ou rutura.
3	Manifesta grande capacidade de encaixe quando confrontado com uma situação de crise; Consegue manter um desempenho satisfatório, ainda que em situações de <i>stress</i> ou emocionalmente negativas; Mantém o sangue-frio quando envolvido em cenários emocionalmente desgastantes; Recupera rapidamente o equilíbrio perante um choque emocional ou situação de rutura.
4	Raramente deixa transparecer os seus sentimentos quando confrontado com uma situação de crise; Não é afetado profissionalmente por contrariedades ou <i>stress</i> ; Em situações emocionalmente desgastantes é capaz de manter um bom desempenho e um perfeito equilíbrio; Revela grande capacidade de recuperação perante um choque emocional ou situação de rutura.
5	Nunca se mostra afetado com uma situação de crise; Revela sempre equilíbrio e controlo emocional, quando confrontado com situações muito negativas e desgastantes;

	O seu desempenho não é minimamente afetado por <i>stress</i> ou fortes contrariedades pessoais ou profissionais; Não só mantém a sua estabilidade emocional, como está sempre disponível para ajudar os colegas a recuperarem de uma situação de rutura.	
--	---	--

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS		
Manifestação de comportamentos orientados para a proatividade na identificação e resolução de problemas, assumindo a disponibilidade e compromisso para implementar formas alternativas de resolução, visando garantir a <i>performance</i> requerida.		
1	Mostra-se incapaz de identificar e resolver problemas, originando frequentemente quebras de produtividade e desempenho significativas; Raramente introduz ou sugere mecanismos ou formas alternativas de impedir nova ocorrência dos problemas identificados.	
2	Revela, por vezes, dificuldade em identificar e resolver problemas, necessitando frequentemente de apoio específico; Adota uma atitude reativa aos problemas que ocorrem, introduzindo ou implementando poucas vezes mecanismos que impeçam novas ocorrências.	
3	É capaz de identificar e resolver problemas simples e alguns complexos que ocorram; Adota frequentemente a atitude de implementar formas de resolução que impeçam nova ocorrência dos problemas surgidos.	
4	Demonstra capacidade de identificar e antecipar problemas de vários níveis de complexidade, sendo capaz de os resolver na grande maioria dos casos; Releva uma atitude proactiva na implementação de mecanismos que previnam a ocorrência de problemas antecipados, conseguindo frequentemente evitar quebras de produtividade e desempenho.	

5	É um exemplo a seguir pela sua aptidão em identificar, prever e resolver problemas de qualquer nível de complexidade; Demonstra um sentido de urgência e proatividade muito apurado no desenvolvimento e implementação de mecanismos que permitam anular quase na totalidade a ocorrência de problemas de maior impacto.
---	---

GESTÃO DE PRIORIDADES

Comportamentos que demonstram que uma pessoa distingue com clareza as prioridades e concretiza-as de acordo com a sua importância no enquadramento profissional.

1	É incapaz de desenvolver um plano de trabalho ou de definir prioridades, tendo pouca noção das tarefas que têm carácter de urgência e importância; Revela sistematicamente incapacidade em cumprir prazos e em assegurar os padrões de qualidade, em resultado da sua inaptidão em estipular prioridades de trabalho.
2	Tem alguma dificuldade em organizar um plano de prioridades, adotando um estilo de comportamento muito orientado para suprimir situações emergentes do dia-a-dia; Revela alguma incapacidade em cumprir os planos de trabalho, comprometendo com alguma frequência prazos acordados e os padrões de qualidade definidos.
3	É capaz de organizar e definir prioridades de atuação, focalizando-se em tarefas que sejam urgentes e, simultaneamente, importantes; Concretiza frequentemente os planos de trabalho e prioridades definidas, com exceção de situações em que se veja confrontado com muitas tarefas e solicitações não previstas.
4	Tem uma noção clara de quais são as prioridades de atuação de acordo com as suas responsabilidades e com os interesses da organização;

	Revela capacidade de priorizar as tarefas e assuntos que, pelo seu carácter de urgência e importância, devam ser realizados em primeiro lugar; Cumprir quase sempre o seu plano de prioridades, respeitando os prazos e os padrões de qualidade e rigor definidos.
5	É um exemplo a seguir em matéria de planeamento de atividades e estabelecimento de prioridades, pela forte interligação que estabelece entre o seu plano de trabalho e os objetivos da organização; Demonstra ser capaz de definir as prioridades ao nível das grandes linhas de atuação e de as transpor para um plano de trabalho diário organizado por grau de urgência e importância dos assuntos; Cumprir integralmente o plano de atividades a que se propõe, relevando grande capacidade de o ajustar sistematicamente em função de ocorrências não previstas, sem prejuízo do cumprimento dos prazos e qualidade definidos.

Competências orientadas para o Cliente

INTEGRIDADE

Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos abertamente e diretamente; é franco e honesto. Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita. Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma ação para corrigir erros.

1	Em regra, é incapaz de comunicar as suas intenções, ideias e sentimentos de forma aberta e direta; Raramente pratica o que diz.
2	Tem dificuldade em comunicar de forma aberta e direta as suas intenções, ideias e sentimentos; Ocasionalmente pratica o que diz; Em situações que lhe são desfavoráveis, raramente defende aquilo em que acredita.

3	Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente; Geralmente pratica o que diz; Geralmente defende aquilo em que acredita; Aceita os seus erros e vulnerabilidades e toma ação para os corrigir.
4	Comunica quase sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente; Pratica quase sempre o que diz; Defende sempre aquilo em que acredita; Aceita consistentemente os seus erros e vulnerabilidades e toma ação para os corrigir.
5	Comunica sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente, mesmo em situações desfavoráveis; Pratica sempre o que diz; Defende sempre e com convicção aquilo em que acredita; Aceita sempre os seus erros e vulnerabilidades, é proactivo na sua correção; É honesto e franco para com os seus pares.

COMUNICAÇÃO

Capacidade de transmitir informação e ideias oralmente a outras pessoas, em diversas situações: diálogo, reuniões de trabalho, exposições para audiências pequenas e/ou ambientes informais, exposições para grandes audiências e/ou em ambientes formais.

1	É capaz de prestar e pedir informações e esclarecimentos simples de forma clara e lógica; Tem dificuldade em expressar-se oralmente para grupos de mais de duas ou três pessoas.
2	É capaz de prestar e pedir informações e esclarecimentos e expor e justificar as suas ideias e opiniões de forma clara, lógica e oportuna; Tem dificuldades em realizar exposições orais de forma estruturada para grupos de mais de duas ou três pessoas.

3	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões oralmente de forma clara, lógica, oportuna e sintética; Preocupa-se em estar atento às reações e ao comportamento da audiência, por forma a detetar e corrigir falhas de comunicação; Tem alguma dificuldade em dirigir-se a audiências numerosas e em ambientes mais formais, mostrando-se na maioria das vezes inseguro e intranquilo.
4	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões oralmente de forma clara, lógica, oportuna, sintética e interessante; Está muito atento às reações e ao comportamento da audiência, por forma a detetar e corrigir falhas de comunicação; É capaz de realizar exposições orais em ocasiões formais, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação; Em regra, consegue prender a atenção da audiência, sendo persuasivo e convincente.
5	É um comunicador nato, conseguindo transmitir informações, ideias e opiniões oralmente e de forma muito clara, lógica, oportuna, sintética, interessante e persuasiva, demonstrando grande confiança e segurança, mesmo em ambientes hostis e em situações difíceis; Tem sempre em conta as reações e ao comportamento da audiência, por forma a detetar e corrigir falhas de comunicação; É capaz de realizar exposições orais para todo o tipo de audiência, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação; Cria uma empatia natural com a audiência, conseguindo entusiasma-la e prender a sua atenção durante longos períodos de tempo.

ESCUTA ATIVA

Capacidade para reagir verbal e gestualmente por forma a indicar que é um bom ouvinte ativo.

1	Dá respostas simplistas ou erradas que não respondem à pergunta; Faz a mesma pergunta repetidas vezes; Ignora ou interrompe o interlocutor.
---	---

2	Procura normalmente que a sua reação às questões colocadas seja objetiva e relevante; Escuta o interlocutor, procurando não o interromper; Tem uma postura verbal e não-verbal de atenção e recetividade.
3	Identifica os factos e os problemas importantes; Encoraja o interlocutor a falar sem o interromper; Dá sinais não-verbais de atenção; Reconhece as mensagens não-verbais; Faz perguntas para confirmar o entendimento do que ouviu; Mantém contacto visual.
4	Identifica sempre as questões-chave que lhe são colocadas; Coloca perguntas de esclarecimento para se assegurar que entendeu perfeitamente; Mantém uma postura atenta e contacto visual; É paciente e deixa o interlocutor falar à vontade.
5	Está sempre disponível para escutar atentamente os seus interlocutores; Dá sinais não-verbais e verbais de que está atento à mensagem; Faz perguntas de confirmação e resumos dos pontos em discussão; Mantém o contacto visual e uma postura atenta; É uma pessoa a quem se pode colocar problemas sem receio.

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Desenvolvimento de uma atitude de compromisso com o cliente externo ou interno, adotando uma postura de resposta, escuta ativa, envolvimento, responsabilização e compromisso total, desenvolvendo com êxito negociações.

1	Poucas vezes tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa; Frequentemente tem alguma dificuldade em entender quem são os seus clientes internos e externos; Tem dificuldade em compreender a perspetiva dos clientes, raramente e integrando na organização e realização das suas tarefas.
---	---

2	Normalmente tem presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa; Consegue entender quem são alguns clientes internos e externos; Tem dificuldade em compreender a perspetiva dos clientes, integrando-a algumas vezes na organização e realização das suas tarefas.
3	Tem quase sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa; Consegue entender quem são a maioria dos seus clientes internos e externos; Normalmente consegue compreender a perspetiva dos clientes, integrando-a frequentemente na organização e realização das suas tarefas; Possui conhecimento razoável dos seus clientes mais frequentes, algumas vezes adequando os serviços que presta às suas características e necessidades.
4	Tem sempre presente que a satisfação das necessidades dos clientes é crítica para o sucesso da empresa; Tem uma noção clara de quem são todos os seus clientes internos e externos; Compreende sempre a perspetiva dos clientes, raramente não a integrando na organização e realização das suas tarefas; Possui um conhecimento profundo da maioria dos seus clientes, adequando quase sempre os serviços que presta às suas características e necessidades; Disponibiliza-se a colaborar com alguns dos seus clientes na identificação e desenvolvimento de novas soluções para as suas necessidades.
5	Destaca-se pela sua capacidade de prestar consistentemente serviços que excedam as perspetivas dos clientes, tendo sempre presente e transmitindo aos colegas a criticidade da satisfação das necessidades dos clientes para o sucesso da empresa;

	<p>Tem uma noção clara de quem são todos os seus clientes internos e externos;</p> <p>Compreende sempre a perspectiva dos clientes, integrando-a permanentemente na organização e realização das suas tarefas;</p> <p>Possui um conhecimento profundo de todos os seus clientes, adequando sempre os serviços que presta às suas características e necessidades;</p> <p>Colabora ativamente com os seus clientes na identificação e desenvolvimento de novas soluções para as suas necessidades.</p>
--	--

CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO	
Procura estabelecer acordos com parceiros com que se relaciona. Negocia de forma eficaz com clientes, fornecedores, organismos representativos e faz o acompanhamento dos processos de negociação.	
1	<p>Tem alguma tendência para se concentrar apenas nos seus interesses e ser pouco flexível nas suas posições, o que frequentemente dificulta a obtenção de acordos com resultados positivos para ambas as partes;</p> <p>Foca-se sobretudo nas posições das partes, não analisando os seus objetivos;</p> <p>Tem dificuldade em separar as pessoas dos problemas, poucas vezes mantendo uma boa relação com os parceiros com quem tem de negociar.</p>
2	<p>É capaz de estabelecer acordos relativos a questões simples que envolvam apenas duas partes, tentando alcançar resultados positivos para ambas as partes;</p> <p>Esforça-se para separar as pessoas dos problemas;</p> <p>Tem dificuldade em lidar com negociações com múltiplas partes;</p> <p>Tem muita dificuldade em negociar com parceiros manipuladores e em ambientes hostis.</p>
3	<p>É capaz de estabelecer acordos relativos a questões simples, que envolvam múltiplas partes, e complexas, que envolvam apenas duas partes, geralmente alcançando resultados positivos para quase todas</p>

	<p>as partes e estabelecendo relações de longo prazo com alguns dos seus parceiros;</p> <p>Tenta adotar uma visão de longo prazo, por forma a propor soluções que permitam a todos atingir os seus principais objetivos;</p> <p>Tenta separar as pessoas dos problemas, mantendo uma boa relação com alguns dos seus parceiros;</p> <p>Tem dificuldade em lidar com negociações relativas a questões complexas;</p> <p>Tem alguma dificuldade em negociar com parceiros manipuladores e em ambientes hostis.</p>
4	<p>É capaz de negociar acordos relativos tanto a questões simples quanto complexas, que envolvam múltiplas partes, geralmente alcançando resultados positivos para todas as partes e estabelecendo relações de longo prazo com muitos dos seus parceiros;</p> <p>Na maioria dos casos adota uma visão de longo prazo, tentando descobrir as necessidades e motivações das outras partes, por forma a propor soluções que permitam a todos atingir os seus principais objetivos;</p> <p>Separa quase sempre as pessoas dos problemas, mantendo uma boa relação com a maioria dos seus parceiros;</p> <p>Normalmente é persuasivo e utiliza argumentos convincentes, algumas vezes apresentando documentos e informações que o suportem;</p> <p>Tem alguma capacidade de se adaptar às características das pessoas e das situações em que tem de negociar, não se deixando intimidar ou manipular com facilidade.</p>
5	<p>Destaca-se pela sua capacidade de negociar qualquer tipo de acordo, alcançando sempre resultados positivos para todas as partes e estabelecendo relações de longo prazo com todos os seus parceiros;</p> <p>Adota sempre uma visão de longo prazo, tentando descobrir as necessidades e motivações das outras partes, por forma a propor soluções que permitam a todos atingir os seus principais objetivos;</p>

	<p>Separa sempre claramente as pessoas dos problemas, mantendo uma boa relação com todos os seus parceiros;</p> <p>É sempre extremamente persuasivo e utiliza argumentos muito convincentes e sustentados, frequentemente apresentando documentos e informações que o suportem;</p> <p>Adapta-se com muita facilidade às características das pessoas e das situações em que tem de negociar, nunca se deixando intimidar ou manipular com facilidade.</p>
--	---

Competências orientadas para a Comunicação, Liderança e Relacionamento Interpessoal

COMPREENSÃO INTERPESSOAL	
Escuta e entende corretamente os pensamentos, sentimentos ou preocupações dos outros, ainda que estes não se expressem verbalmente ou o façam parcialmente.	
1	Raramente é capaz de entender os pensamentos, sentimentos ou preocupações dos outros; O seu estilo de comportamento nunca leva em conta os pensamentos, sentimento ou preocupações dos seus interlocutores.
2	Tem alguma dificuldade em interpretar os pensamentos, sentimentos ou preocupações dos outros; Manifesta dificuldade em ajustar os seus comportamentos de acordo com os pensamentos, sentimentos ou preocupações dos seus interlocutores.
3	É capaz de, através de comportamentos verbais e não-verbais dos outros, entender alguns dos seus pensamentos, sentimentos ou preocupações; Revela preocupação em ajustar os seus comportamentos em função da leitura que faz dos pensamentos e sentimentos dos seus interlocutores.

4	<p>Manifesta grande capacidade de observação dos comportamentos verbais e não-verbais dos outros;</p> <p>Mostra facilidade em interpretar os pensamentos, sentimentos ou preocupações dos outros;</p> <p>É capaz de ajustar os seus comportamentos em função da leitura que faz dos pensamentos e sentimentos dos seus interlocutores;</p> <p>Cria empatia com os seus interlocutores, deste modo atingindo frequentemente os seus objetivos.</p>
5	<p>É um observador nato dos comportamentos verbais e não-verbais dos outros;</p> <p>É um exemplo a seguir pela capacidade de interpretar os pensamentos, sentimentos ou preocupações dos outros;</p> <p>Revela grande capacidade de antecipar os comportamentos dos seus interlocutores;</p> <p>Demonstra facilidade em ajustar instantaneamente os seus comportamentos em função da leitura que faz dos pensamentos e sentimentos dos seus interlocutores;</p> <p>Manifesta uma enorme habilidade em criar empatia com os seus interlocutores, deste modo atingindo quase sempre os seus objetivos.</p>

COMUNICAÇÃO	
Capacidade de transmitir informação e ideias oralmente a outras pessoas, em diversas situações: diálogo, reuniões de trabalho, exposições para audiências pequenas e/ou ambientes informais, exposições para grandes audiências e/ou em ambientes formais.	
1	É capaz de prestar e pedir informações e esclarecimentos simples de forma clara e lógica; Tem dificuldade em expressar-se oralmente para grupos de mais de duas ou três pessoas.
2	É capaz de prestar e pedir informações e esclarecimentos e expor e justificar as suas ideias e opiniões de forma clara, lógica e oportuna;

	Tem dificuldades em realizar exposições orais de forma estruturada para grupos de mais de duas ou três pessoas.
3	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões oralmente de forma clara, lógica, oportuna e sintética; Preocupa-se em estar atento às reações e ao comportamento da audiência, por forma a detetar e corrigir falhas de comunicação; Tem alguma dificuldade em dirigir-se a audiências numerosas e em ambientes mais formais, mostrando-se na maioria das vezes inseguro e intranquilo.
4	É capaz de transmitir informações, ideias e opiniões oralmente de forma clara, lógica, oportuna, sintética e interessante; Está muito atento às reações e ao comportamento da audiência, por forma a detetar e corrigir falhas de comunicação; É capaz de realizar exposições orais em ocasiões formais, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação; Em regra, consegue prender a atenção da audiência, sendo persuasivo e convincente.
5	É um comunicador nato, conseguindo transmitir informações, ideias e opiniões oralmente e de forma muito clara, lógica, oportuna, sintética, interessante e persuasiva, demonstrando grande confiança e segurança, mesmo em ambientes hostis e em situações difíceis; Tem sempre em conta as reações e ao comportamento da audiência, por forma a detetar e corrigir falhas de comunicação; É capaz de realizar exposições orais para todo o tipo de audiência, adaptando o seu estilo de comunicação a cada situação; Cria uma empatia natural com a audiência, conseguindo entusiasma-la e prender a sua atenção durante longos períodos de tempo.

COOPERAÇÃO	
Capacidade de participar, mesmo não sendo líder, contribuindo eficazmente, mesmo quando o trabalho em causa não é do interesse pessoal. Capacidade de trabalhar em grupo.	
1	Geralmente prefere trabalhar sozinho; É individualista, tendo algumas dificuldades em partilhar informações, opiniões e tarefas com outras pessoas; Tem alguma dificuldade em ouvir as opiniões dos outros, algumas vezes envolvendo-se em conflitos pessoais; Organiza, planeia e realiza as suas tarefas tendo em conta sobretudo os seus próprios objetivos, necessidades e opiniões.
2	Geralmente gosta de trabalhar em conjunto com outras pessoas, embora prefira trabalhar sozinho; Tem alguma capacidade de partilhar informações, opiniões e tarefas com outras pessoas; É capaz de ouvir as opiniões dos outros, embora algumas vezes tenha dificuldades em aceitá-las; Por vezes considera os objetivos e necessidades da equipa na organização, planeamento e realização das suas tarefas.
3	Geralmente gosta de trabalhar em conjunto com outras pessoas; Partilha quase sempre informações, opiniões e tarefas com outros elementos da equipa; Geralmente ouve as opiniões dos outros, sendo recetivo às suas ideias e trabalhando sobre elas para alcançar os objetivos da equipa; Geralmente considera os objetivos e necessidades da equipa na organização, planeamento e realização das suas tarefas; Algumas vezes presta apoio aos seus colegas de trabalho.
4	Trabalha muito bem em conjunto com outras pessoas, preferindo o trabalho em equipa; Partilha e promove ativamente a partilha informações, opiniões e tarefas com outros elementos da equipa, incentivando o diálogo e a crítica construtiva;

	<p>Considera quase sempre os objetivos e necessidades da equipa na organização, planeamento e realização das suas tarefas;</p> <p>Disponibiliza-se quase sempre a prestar apoio aos seus colegas de trabalho;</p> <p>Quando necessário, é geralmente capaz de sacrificar os seus interesses pessoais pelos interesses da equipa;</p> <p>Frequentemente contribui para a obtenção de consensos na equipa.</p>
5	<p>Destaca-se pela sua propensão e aptidão natural para trabalhar muito bem em conjunto com outras pessoas;</p> <p>Partilha e promove ativamente a partilha informações, opiniões e tarefas com outros elementos da equipa, incentivando o diálogo e a crítica construtiva;</p> <p>Considera sempre os objetivos e necessidades da equipa na organização, planeamento e realização das suas tarefas;</p> <p>Contribui ativamente para a criação de um forte espírito de equipa, disponibiliza-se sempre a prestar apoio aos seus colegas de trabalho, e promovendo frequentemente a ajuda entre os seus elementos;</p> <p>Quando necessário, é geralmente capaz de sacrificar sempre os seus interesses pessoais pelos interesses da equipa;</p> <p>Tem facilidade em gerar consensos na equipa, atuando sempre como conciliador em situações de conflito.</p>

EMPATIA

Capacidade e predisposição para perceber os sentimentos e necessidades dos outros, demonstrando compreensão pelos mesmos e atuando por forma a ir ao encontro das suas expectativas.

1	<p>Ignora as outras pessoas ou as suas contribuições;</p> <p>Não compreende linguagem não-verbal;</p> <p>Critica outros indivíduos;</p> <p>Usa os pontos fracos dos outros para fortalecer a sua posição;</p> <p>É arrogante;</p> <p>Atira sempre a culpa para terceiros.</p>
---	---

2	<p>Geralmente não mostra interesse pelos sentimentos ou necessidades dos outros;</p> <p>Ignora a existência de linguagem não-verbal, por falta de interesse;</p> <p>Raramente tem uma crítica construtiva;</p> <p>É insensível e, por vezes, arrogante;</p> <p>Raramente aceita as suas limitações e insuficiências;</p> <p>Não é procurado para dar ajuda em situações de dificuldade.</p>
3	<p>Revela genuíno interesse pelas pessoas;</p> <p>Envolve os outros;</p> <p>Pede e dá feedback;</p> <p>Reconhece as opiniões e os sentimentos dos outros;</p> <p>Concentra-se no problema e não no culpado;</p> <p>Disponibiliza tempo para os outros;</p> <p>Reconhece os contributos de terceiros;</p> <p>Fala utilizando terminologia dominada pelo interlocutor e assegura-se de que é entendido.</p>
4	<p>Manifesta sempre, por palavras e atos, o seu apreço pelos outros;</p> <p>Geralmente, solicita proactivamente opiniões de terceiros e procura envolvê-los nas decisões;</p> <p>Preocupa-se em entender e não ferir os sentimentos dos outros;</p> <p>É visto como estando disponível para apoiar os outros;</p> <p>Comunica de modo a ser sempre compreendido pelo interlocutor;</p> <p>Nunca se apropria de contribuições de terceiros;</p> <p>É visto como alguém com quem se pode contar numa situação difícil.</p>
5	<p>É sistematicamente procurado pelos colegas para auxiliar na resolução de problemas pessoais e profissionais;</p> <p>Pede a opinião dos outros e envolve-os na tomada de decisão;</p> <p>Manifesta sempre grande preocupação por não ferir os sentimentos dos outros;</p> <p>Usa a linguagem corporal que traduz apoio e compreensão;</p> <p>Nunca recusa disponibilizar-se para apoiar os outros;</p> <p>Comunica com grande eficácia, ajustando a linguagem e estilo ao seu interlocutor;</p>

	Faz questão que os contributos de terceiros sejam reconhecidos; Quando se envolve num problema, acrescenta sempre valor.	
--	---	--

ESCUTA ATIVA		
Capacidade para reagir verbal e gestualmente por forma a indicar que é um bom ouvinte ativo.		
1	Dá respostas simplistas ou erradas que não respondem à pergunta; Faz a mesma pergunta repetidas vezes; Ignora ou interrompe o interlocutor.	
2	Procura normalmente que a sua reação às questões colocadas seja objetiva e relevante; Escuta o interlocutor, procurando não o interromper; Tem uma postura verbal e não-verbal de atenção e recetividade.	
3	Identifica os factos e os problemas importantes; Encoraja o interlocutor a falar sem o interromper; Dá sinais não-verbais de atenção; Reconhece as mensagens não-verbais; Faz perguntas para confirmar o entendimento do que ouviu; Mantém contacto visual.	
4	Identifica sempre as questões-chave que lhe são colocadas; Coloca perguntas de esclarecimento para se assegurar que entendeu perfeitamente; Mantém uma postura atenta e contacto visual; É paciente e deixa o interlocutor falar à vontade.	
5	Está sempre disponível para escutar atentamente os seus interlocutores; Dá sinais não-verbais e verbais de que está atento à mensagem; Faz perguntas de confirmação e resumos dos pontos em discussão; Mantém o contacto visual e uma postura atenta; É uma pessoa a quem se pode colocar problemas sem receio.	

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		
Possui capacidade de estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os parceiros de trabalho.		
1	Tem algumas dificuldades em estabelecer relações com os seus parceiros de trabalho em geral, no entanto, uma vez estabelecidas, é capaz de manter um relacionamento formal com a sua grande maioria; Tem muita dificuldade em ter um relacionamento informal com os seus parceiros de trabalho.	
2	Estabelece relações com os seus parceiros de trabalho com alguma facilidade, embora mantenha um relacionamento estritamente formal com a grande maioria; Demonstra algum interesse nas atividades profissionais dos parceiros com quem trabalha com maior frequência e proximidade, estabelecendo por vezes algumas relações informais com eles.	
3	É proactivo no estabelecimento e manutenção de relações formais com os seus parceiros de trabalho, demonstrando algum interesse nas suas atividades e problemas profissionais; Normalmente estabelece algumas relações informais com os parceiros com quem trabalha com maior frequência e proximidade, demonstrando algum interesse nas suas atividades e problemas extraprofissionais.	
4	É proactivo no estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações formais e informais com os seus parceiros de trabalho, demonstrando bastante interesse nas suas atividades e problemas profissionais e extraprofissionais; Contribui para a criação de um bom ambiente com a maioria dos seus parceiros de trabalho, participando inclusivamente em algumas atividades de convívio; É capaz de estabelecer relações com a maioria das pessoas, independentemente do seu estatuto ou posição profissional.	
5	Destaca-se pela sua excelente capacidade de relacionamento com todos os parceiros de trabalho, sendo muito proativo no	

<p>estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações formais e informais com os seus parceiros de trabalho; Consegue ser extremamente expansivo e empático, tendo a capacidade de desenvolver relações sólidas e duradouras com os seus parceiros de trabalho; Contribui ativamente para a criação de um bom ambiente com a maioria dos seus parceiros de trabalho, promovendo algumas atividades de convívio; É capaz de estabelecer relações com todas as pessoas, independentemente do seu estatuto ou posição profissional.</p>
--

DELEGAÇÃO	
Capacidade para utilizar pessoas e outros recursos disponíveis. Conhecimento de quando, como e a quem delegar. Distribuição efetiva de autoridade e responsabilidade para tomada de decisões.	
1	Incapaz de utilizar pessoas e recursos disponíveis; Muito individualista.
2	Revela pouca capacidade de utilizar pessoas e recursos disponíveis; Raramente envolve os outros.
3	Revela boa capacidade para utilizar pessoas e recursos disponíveis; Consegue o envolvimento das pessoas; Em geral, partilha a autoridade eficazmente.
4	Revela eficácia na utilização de pessoas e recursos disponíveis; Envolve as pessoas no processo de decisão; Partilha sempre a autoridade e responsabilidade; Sabe quando, como e em quem delegar.
5	Mobiliza pessoas, os recursos e a informação disponíveis de forma exemplar; Consegue sempre o compromisso das pessoas; Dá, em todos os casos, autonomia às pessoas, com limites antecipadamente estabelecidos.

LIDERANÇA	
Dirige a equipa para os objetivos. Adota a forma de atuação mais ajustada a cada situação. Orienta os outros na realização do trabalho e leva-os a realizar as tarefas com sucesso. Motiva os colaboradores, encoraja-os e reconhece o seu contributo. Promove o desenvolvimento dos outros por meio de opiniões construtivas, formação, acompanhamento e tarefas desafiantes.	
1	Tem muita dificuldade em identificar e transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige; Define unilateralmente os objetivos do trabalho dos seus colaboradores; Não delega responsabilidades; centraliza e controla todas as atividades, não dando autonomia; Não dá feedback aos seus colaboradores; Não promove o desenvolvimento dos seus colaboradores.
2	Tem alguma dificuldade em identificar e transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige; Define quase sempre unilateralmente os objetivos do trabalho dos seus colaboradores; Concentra-se muito no seu trabalho, não se preocupando em dar suficiente orientação e feedback aos seus colaboradores; Quando solicitado pelos colaboradores, dá-lhes apoio e orientação na realização do seu trabalho; Preocupa-se com a formação dos seus trabalhadores, mas raramente atribui tarefas desafiantes.
3	Conhece claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige; Normalmente envolve quase sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos dos seus trabalhos; Normalmente delega responsabilidades e atribui tarefas, com base nas características e capacidades de colaboradores, dando-lhes alguma autonomia; Dá feedback regular, elogiando ou criticando construtivamente;

	Normalmente expressa as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores, transmitindo confiança à equipa.
4	<p>Conhece e transmite claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige;</p> <p>Envolve quase sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos dos seus trabalhos;</p> <p>Normalmente delega muitas responsabilidades e atribui tarefas, quase sempre com base nas características e capacidades de colaboradores, dando-lhes bastante autonomia;</p> <p>Orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho;</p> <p>Dá feedback com muita frequência, elogiando ou criticando construtivamente, reconhecendo o seu contributo;</p> <p>Na maioria dos casos expressa as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores, transmitindo confiança à equipa.</p>
5	<p>Destaca-se pela sua grande capacidade de transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-os a superá-los. O seu entusiasmo é uma fonte de motivação permanente para os seus colaboradores, transmitindo confiança;</p> <p>Envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos dos seus trabalhos, deixando-os bem claros e explícitos;</p> <p>Delega muitas responsabilidades e atribui tarefas, sempre com base nas características e capacidades de colaboradores, dando-lhes bastante autonomia;</p> <p>Orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho, mesmo quando não solicitado;</p> <p>Dá sempre feedback com muita frequência, elogiando ou criticando construtivamente, reconhecendo o seu contributo;</p> <p>Expressa sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores, transmitindo confiança à equipa;</p>

	Promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, frequentemente, atribuindo-lhes tarefas desafiantes.
--	---

Competências orientadas para a Criatividade, Mudança e Inovação

ADAPTABILIDADE	
Capacidade de manter a eficiência em ambientes em constante mudança – tarefas, responsabilidades e pessoas. Capacidade de se adaptar a situações anómalas (novas ou fora do normal).	
1	<p>Levanta quase sempre problemas relativamente às solicitações e propostas de adaptação motivadas pela ocorrência de alterações na envolvente de trabalho (ainda que pouco frequentes e de pequena amplitude), ignorando muitas vezes as vantagens daí decorrentes para a organização;</p> <p>Releva sistematicamente enormes dificuldades e uma autonomia muito reduzida em todo o processo de adaptação, sendo sempre requerido um elevado esforço em termos de apoio específico ao longo do período de transição.</p>
2	<p>Levanta normalmente problemas relativamente às solicitações e propostas de adaptação motivadas pela ocorrência de alterações na envolvente de trabalho (ainda que temporalmente espaçadas e de amplitude limitada), negligenciando por vezes as vantagens daí decorrentes para a organização.</p> <p>Revela muitas vezes dificuldades consideráveis e uma autonomia limitada ao longo do processo de adaptação, sendo normalmente necessário um esforço considerável em termos de apoio específico a desenvolver ao longo do período de transição.</p>
3	<p>Reage normalmente de forma positiva, ainda que podendo ocasionalmente colocar algumas reservas às solicitações e propostas de adaptação motivadas pela ocorrência de alterações na envolvente</p>

	de trabalho (nomeadamente quando estas forem frequentes e de amplitude considerável). Não revela normalmente dificuldades significativas no decurso do processo de adaptação, demonstrando habitualmente uma autonomia considerável e requerendo um apoio específico relativamente limitado ao longo do período de transição.
4	Reage sempre de forma positiva, nunca colocando reservas às solicitações e propostas de adaptação motivadas pela ocorrência de alterações na envolvente de trabalho (ainda que estas possam ser muito frequentes e de grande amplitude) Quase nunca revela qualquer tipo de dificuldades no processo de adaptação e demonstra quase sempre um grau de autonomia muito elevado, raramente requerendo qualquer tipo de apoio específico ao longo do período de transição.
5	Demonstra sistematicamente uma capacidade de resposta imediata a alterações abruptas e sucessivas na envolvente do trabalho, assegurando desde logo o sucesso do processo de adaptação. Demonstra uma total autonomia ao longo do processo de adaptação, nunca revelando quaisquer dificuldades e dispensando qualquer tipo de apoio específico para operar a transição requerida.

ASSUNÇÃO DE RISCO

Capacidade para correr riscos calculados, no sentido de conseguir um benefício específico.

1	Prefere o que é habitual e conhecido; Não se movimenta fora da sua área de especialização; Permanece sempre na sua zona de conforto.
2	Ocasionalmente, mostra-se disposto a experimentar coisas novas; Por vezes, toma riscos calculados.
3	Está, normalmente, disposto a experimentar coisas novas; Sempre que necessário, assume responsabilidades fora da sua área de conhecimentos;

	Assume riscos calculados.
4	Está sempre disposto a experimentar coisas novas; Toma a iniciativa, mesmo que fora da sua área de conhecimentos; Faz uma análise custo-benefício de uma decisão e toma-a sempre que o benefício potencial o justifica, apesar do risco implícito.
5	Não hesita em assumir riscos, se o benefício potencial o justificar; É proactivo e toma decisões, mesmo que fora da sua área de especialização; Tem uma postura de esforço permanente, correndo riscos calculados.

TOMADA DE DECISÃO

Capacidade de tomar decisões ponderadas (incorporando informação de natureza diversa, incluindo a opinião de outros elementos) na devida altura, tendo em conta as consequências das decisões e medidas em causa.

1	Hesita em tomar decisões na maior parte dos casos, requerendo apoio específico e provocando muitas vezes atrasos significativos nos processos sob a sua responsabilidade; Quase nunca pondera devidamente os elementos mais relevantes para cada caso, denotando uma forte tendência para considerar apenas uma perspectiva ou fonte de informação, distorcendo claramente o processo de decisão; Revela quase sempre uma noção muito incompleta das consequências de correntes das decisões em causa, concentrando-se muitas vezes num número restrito de questões de detalhe de reduzida relevância.
2	Hesita em tomar decisões em alguns casos, podendo requerer apoio específico e dando origem por vezes a atrasos nos processos sob a sua responsabilidade; Apresenta por vezes algumas dificuldades em identificar e ponderar os elementos mais relevantes para cada caso, podendo então considerar uma única perspectiva e/ou um número insuficiente de fontes de informação, distorcendo assim o processo de decisão;

	Revela normalmente uma noção relativamente incompleta das consequências das consequências decorrentes das decisões em causa, concentrando-se por vezes num número restrito de questões de detalhe de relevância limitada.
3	Raramente hesita em tomar decisões, dispensando muitas vezes apoio específico e procurando evitar atrasos nos processos sob a sua responsabilidade; Pondera habitualmente alguns dos elementos mais relevantes para cada caso, a não ser quando pressionado em termos de tempo, procurando para esse efeito considerar várias perspetivas e um número de fontes de informação suficiente para não distorcer o processo de decisão; Revela normalmente uma perspetiva relativamente completa das consequências decorrentes das decisões em causa, embora possa por vezes demonstrar algumas dificuldades em diferenciar claramente as grandes implicações decorrentes da decisão tomada dos efeitos mais relativos a questões de detalhe.
4	Nunca hesita em tomar decisões, dispensando sempre qualquer apoio específico e não permitindo atrasos nos processos sob a sua responsabilidade; Pondera sempre os elementos mais relevantes para cada caso, mesmo quando fortemente pressionado em termos de tempo, considerando para esse efeito várias perspetivas e uma diversidade de fontes de informação adequada ao assegurar da correção do processo de decisão; Revela sempre uma perspetiva relativamente completa das consequências decorrentes das decisões em causa, não demonstrando dificuldades em diferenciar claramente as grandes implicações decorrentes da decisão tomada dos efeitos mais relativos a questões de detalhe.
5	Toma sistematicamente as suas decisões na altura devida e com total autonomia, tendo sempre em conta o calendário e requisitos de tempo no âmbito do processo a ter lugar no seguimento.

	Pondera sempre e sob quaisquer circunstâncias todos os elementos relevantes para cada caso antes de se. Decidir por uma alternativa e tomar a respetiva decisão, considerando várias perspetivas e, sem perda de eficiência, uma diversidade de fontes de informação igual ou superior à necessária ao assegurar da correção do processo de decisão; Revela sempre uma noção integral de todas as consequências decorrentes das decisões em causa, desde uma completa visão geral no âmbito do negócio da empresa até aos pormenores relativos às implicações de implementação.
--	--

CONHECIMENTO DO NEGÓCIO	
Dispor de um conhecimento profundo das variáveis mais importantes do negócio, bem como dos seus <i>drivers</i> , e capacidade de compreender e aplicar a relação entre os estilos de gestão, a cultura e os valores da empresa com os processos de tomada de decisão.	
1	Não demonstra possuir conhecimentos relativos ao negócio desenvolvido pela empresa nem revela interesse relativamente ao setor de atividade da empresa.
2	Demonstra possuir alguns conhecimentos do negócio desenvolvido pela empresa, nomeadamente no que diz respeito às suas principais atividades; Revela um conhecimento pouco sólido relativamente aos mercados nos quais a empresa desenvolve a sua atividade e não apresenta uma visão global do setor de atividade no seu todo; Revela normalmente pouco interesse em aprofundar os seus conhecimentos relativos ao negócio da empresa e do respetivo setor.
3	Demonstra possuir um conhecimento considerável do negócio desenvolvido pela empresa, com destaque para a respetiva área de especialidade; Demonstra possuir algum conhecimento dos principais aspetos relativos a toda a cadeia de valor; embora revele ainda algumas

	<p>carências no que diz respeito ao conhecimento dos mercados e a uma visão geral do setor de atividade no seu todo; Revela normalmente um interesse considerável em aprofundar os seus conhecimentos relativos ao negócio da empresa e do respetivo setor, inclusivamente nas áreas em que revela menor solidez de conhecimentos.</p>
4	<p>Demonstra possuir conhecimentos sólidos relativos ao negócio desenvolvido pela empresa, apresentando de igual modo um amplo entendimento dos mercados onde as atividades são desenvolvidas e uma visão geral do setor no seu todo relativamente completa, não revelando quaisquer carências significativas; Revela sistematicamente elevado interesse em aprofundar os seus conhecimentos relativos a todos os aspetos associados ao negócio da empresa, incluindo temas relativos aos mercados e ao setor no seu todo.</p>
5	<p>Demonstra conhecimentos alargados e um profundo interesse por todas as vertentes de negócio (relativamente à empresa e setor no seu todo); Possui um entendimento amplo e sólido dos mercados e atividades desenvolvidas, bem como dos setores nos quais são desenvolvidas as atividades.</p>

CRIATIVIDADE

Fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis.
Imaginar formas diferentes de resolver os problemas. Antecipar as tendências do mercado, selecionando a informação relevante, e desenvolver produtos para o público-alvo, obedecendo à imagem de marca. Testar a exequibilidade do que foi concebido, comunicando com os outros membros da equipa.

1	<p>Raramente apresenta ideias e conceitos originais e exequíveis; Está desatento e é frequentemente ultrapassado pelo mercado; Tem aversão ao risco decorrente de novas ideias; Tem fraco conhecimento do público-alvo e da imagem de marca.</p>
---	--

2	<p>Ocasionalmente as ideias e conceitos que apresenta são originais e exequíveis; Presta atenção, se bem que não sistemática, ao que se passa no mercado; Não é muito perspicaz e não gosta de correr riscos; Tem razoável conhecimento do público-alvo e da imagem de marca.</p>
3	<p>Tem geralmente ideias e conceitos originais, capazes de se traduzirem em produtos; Está bem informado e atento ao que se passa no mercado; Tem espírito observador e curiosidade; É capaz de arriscar em ideias novas; Conhece bem público-alvo e da imagem de marca; Tem a preocupação de testar a adequação e exequibilidade do que concebeu.</p>
4	<p>Apresenta sempre ideias e conceitos que primam pela originalidade e são suscetíveis de se traduzirem em produtos; Está muito atento e sempre a par das tendências do mercado; É muito observador e curioso; Demonstra grande capacidade de assumir riscos com novas ideias; Conhece muito bem público-alvo e da imagem de marca; Não avança com novas conceções sem antes se certificar da sua adequação e exequibilidade; É muito bom comunicador com outros membros da equipa.</p>
5	<p>A originalidade é a característica mais marcante das suas ideias e conceitos, aliados ao pragmatismo que permite transformá-los em produtos; É considerado uma autoridade no tocante a tendências futuras do mercado; Evidência sempre grande perspicácia; Não hesita em correr riscos com ideias novas em que acredite; Identifica-se totalmente com o público-alvo; É um dos arquitetos da imagem da marca;</p>

	Os novos produtos que concebe são invariavelmente adequados e exequíveis; É um excelente comunicador e trabalhador em equipa.
--	--

INOVAÇÃO	
Revela orientação para a mudança e predisposição para a inovação no âmbito da atividade profissional desenvolvida (exemplos de novas abordagens à resolução de problemas e da otimização de processos de trabalho).	
1	Revela grande aversão ao conceito de mudança organizacional e processual, nunca tomando qualquer iniciativa conducente a alterações desta natureza; Levanta habitualmente grandes dificuldades relativamente às solicitações de participação em processos de mudança que lhe são apresentadas.
2	Revela normalmente alguma aversão ao conceito de mudança organizacional e processual, quase nunca tomando iniciativas visando a realização de alterações desta natureza (mesmo que muito localizadas e de reduzido impacto potencial), apresentando ao mesmo tempo grandes dificuldades em articular eventuais sugestões em planos concretos de implementação; Levanta ocasionalmente dificuldades relativamente às solicitações de participação em processos de mudança que lhe são apresentadas, denotando normalmente um nível de cooperação limitado.
3	Tem ocasionalmente iniciativa de propor inovações e novas soluções (ainda que normalmente localizadas e de impacto potencial limitado), podendo, no entanto, apresentar dificuldades em concretizá-las através da elaboração de propostas implementáveis; Não levanta habitualmente dificuldades relativamente às solicitações de participação em processos de mudança que lhe são apresentadas, denotando normalmente um nível de cooperação apreciável.
4	Toma frequentemente a iniciativa de propor inovações e novas soluções práticas (sendo estas normalmente caracterizadas por uma

	elevada abrangência e por um considerável impacto potencial), quase nunca apresentando dificuldades em concretizá-las através da elaboração de propostas implementáveis; Nunca levanta dificuldades relativas às solicitações de participação em processos de mudança que lhe são apresentadas, denotando quase sempre um elevado nível de cooperação e de compromisso com o cumprimento dos objetivos propostos.
5	Toma frequentemente a iniciativa de propor inovações e novas soluções práticas (sendo estas quase sempre caracterizadas por grande abrangência e por elevado potencial de criação de valor para a empresa), demonstrando sistematicamente uma elevada capacidade de as concretizar através da elaboração de propostas implementáveis; Revela sistematicamente um compromisso inequívoco e uma total compreensão relativamente às solicitações de participação em processos de mudança que lhe são apresentadas, desempenhado sempre um papel extremamente ativo no apoio a todo o processo.

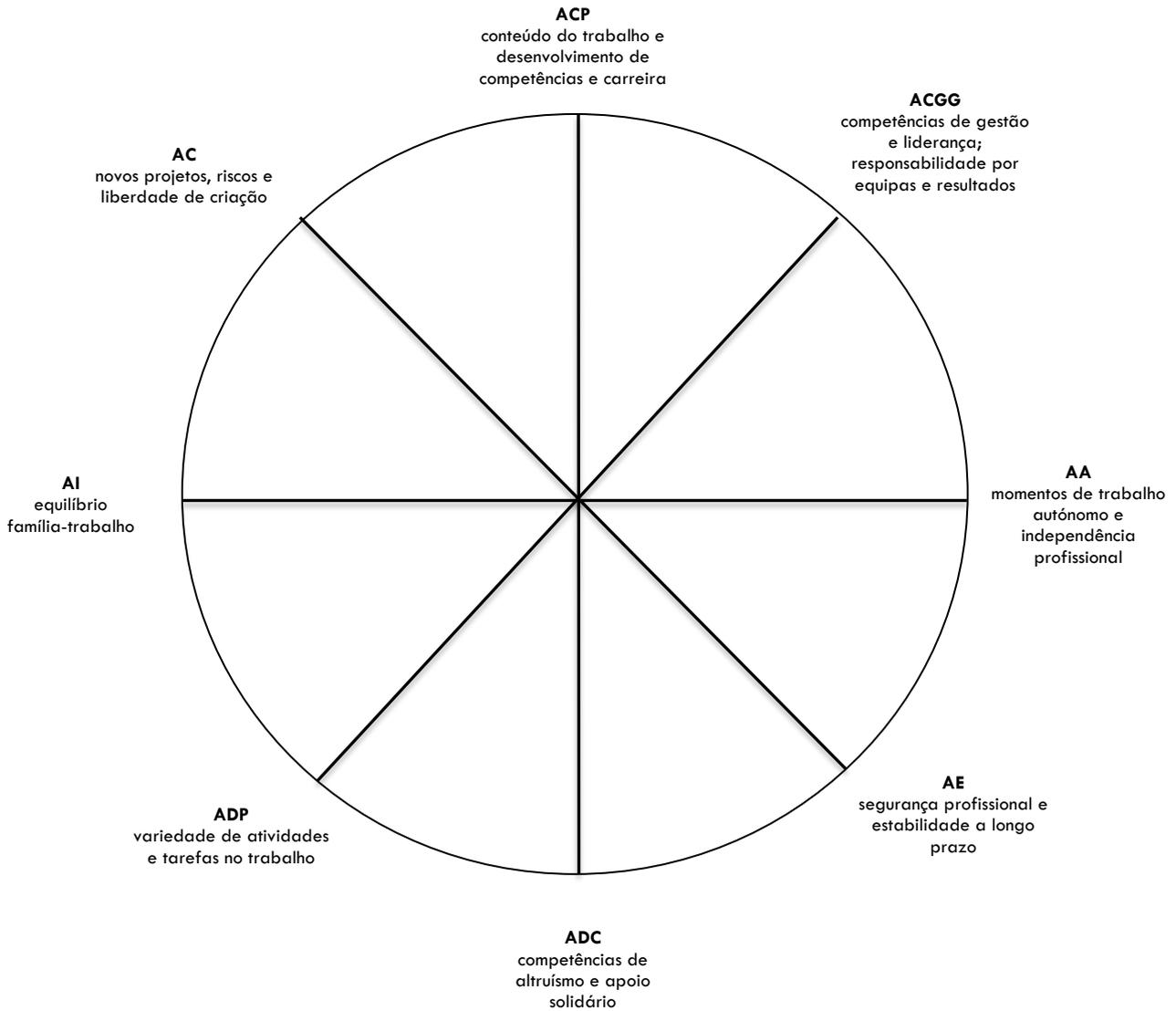
PERCEÇÃO EXTRAORGANIZACIONAL	
Está ao corrente de eventuais alterações da envolvente económica, social e política, que possam afetar o seu trabalho ou a empresa. Mantém-se bem informado. Demonstra um entendimento claro das consequências essenciais de tais alterações.	
1	Funciona no vazio; Não compreende a relação entre o seu papel e a envolvente em que está inserido.
2	Manifesta uma certa indiferença pelo que se passa no mundo que o rodeia; Não procura manter-se informado e entender a envolvente externa da empresa; Ao gerir o seu trabalho, considera-se imune ao que acontece fora de portas.

3	<p>Faz um esforço consciente para estabelecer contacto e se manter a par do que se passa no seu setor de atividade e na sociedade em geral;</p> <p>Toma em consideração as tendências sociais, económicas, políticas e legais quando concebe e aplica as políticas da empresa;</p> <p>Participa ativamente em associações profissionais da sua área;</p> <p>Compreende as consequências das mudanças sociais e como poderão ter impacto no seu trabalho ou área funcional;</p> <p>Está sempre bem informado.</p>
4	<p>Está sempre bem informado e atento ao que se passa à sua volta;</p> <p>Compreende o impacto da envolvente exterior na vida da empresa;</p> <p>Tem atividades associativas e extraprofissionais para influenciar os acontecimentos;</p> <p>Integra as mudanças exteriores na procura das soluções mais ajustadas para a sua empresa.</p>
5	<p>Demonstra sempre um perfeito conhecimento da envolvente económica e social, bem como do seu impacto na empresa:</p> <p>Desenha soluções que levem em conta e procurem potenciar as mudanças em curso;</p> <p>Envolve-se em atividades associativas e cívicas, procurando influenciar as soluções;</p> <p>Procura antever o impacto no negócio da empresa de alterações ao ambiente socioeconómico e político que têm lugar noutros mercados.</p>

VISÃO ESTRATÉGICA	
<p>Capacidade de ligar as visões de longo alcance com os conceitos do dia-a-dia, revelando iniciativa e criatividade na resolução de problemas.</p> <p>Demonstra compreender a estratégia da empresa, incluindo o contexto do mercado onde se insere a atividade, refletindo esta compreensão em orientações operacionais claras e na identificação dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do negócio.</p>	
1	<p>Não gere orientado para o negócio;</p> <p>Não tem autonomia estratégica, consentido que a visão lhe seja transmitida;</p> <p>Não lidera;</p> <p>Esforça-se por responder ao mercado, embora conheça mal as suas necessidades;</p> <p>Identifica alguns dos negócios, embora superficialmente, e é surpreendido pelos acontecimentos;</p> <p>Admite outras ideias, mas não atua.</p>
2	<p>Especializou-se em alguns negócios, conhece o mercado, deteta algumas oportunidades, partilhando ideias de terceiros;</p> <p>Embora tenha capacidade para avaliar o negócio, não consegue operacionalizar, deixando-se condicionar pelas equipas e pela permanente procura de consensos;</p> <p>Toma decisões que estejam na linha da estratégia da empresa;</p> <p>Age de acordo com as estratégias e objetivos definidos.</p>
3	<p>Tem visão, sabe o que quer e para onde vai;</p> <p>Por vezes, avança sozinho, sem o envolvimento da empresa;</p> <p>Desenvolve objetivos de longo prazo;</p> <p>Focaliza para além das atividades do dia-a-dia, pensando mais claramente, e identifica e recorre a problemas e/ou oportunidades que não são imediatas;</p> <p>Pensa continuamente mais além, identificando os passos seguintes;</p> <p>Porque conhece os negócios e o mercado, antecipa as necessidades dos clientes, corre riscos, arrasta e orienta as equipas, estimula o aparecimento e desenvolvimento de novas ideias.</p>

4	<p>Tem a visão do desenvolvimento do negócio na sua envolvente global;</p> <p>Partilha com e mobiliza os colaboradores;</p> <p>Revê as suas próprias ações e as dos outros em contraste com as prioridades estratégicas da empresa, modificando planos de projetos para atingir uma maior consistência;</p> <p>É um profundo conhecedor dos negócios e dos mercados a nível mundial, antecipa e cria necessidades nos consumidores e nos clientes, inova e estimula a inovação, não valoriza adequadamente os paradigmas existentes.</p>
5	<p>Perspetiva com antecipação o desenvolvimento do negócio na sua envolvente global;</p> <p>Antevê o desenvolvimento da sociedade;</p> <p>Procura constantemente compreender as direções projetadas na concorrência e como a empresa poderá ser afetada por ameaças futuras;</p> <p>Posiciona a organização e capitaliza as oportunidades mais favoráveis;</p> <p>Operacionaliza a visão do negócio compatibilizando os objetivos da empresa, as motivações dos seus colaboradores e os interesses dos acionistas.</p>

Anexo II – Roda da Vida



Legenda:

- ACP – Âncora da Competência Técnica
- ACGG – Âncora da Competência da Gestão Geral
- AA – Âncora da Autonomia
- AE – Âncora da Estabilidade
- ADC – Âncora da Dedicção a uma Causa
- ADP – Âncora do Desafio Puro
- AI – Âncora da Integração
- AC – Âncora da Criatividade