

equal
"de igual para igual"

08

Visite-nos em: www.equal.pt

Impresso em Papel Ecológico 100% livre de cloro



BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

Colecção Saber Fazer

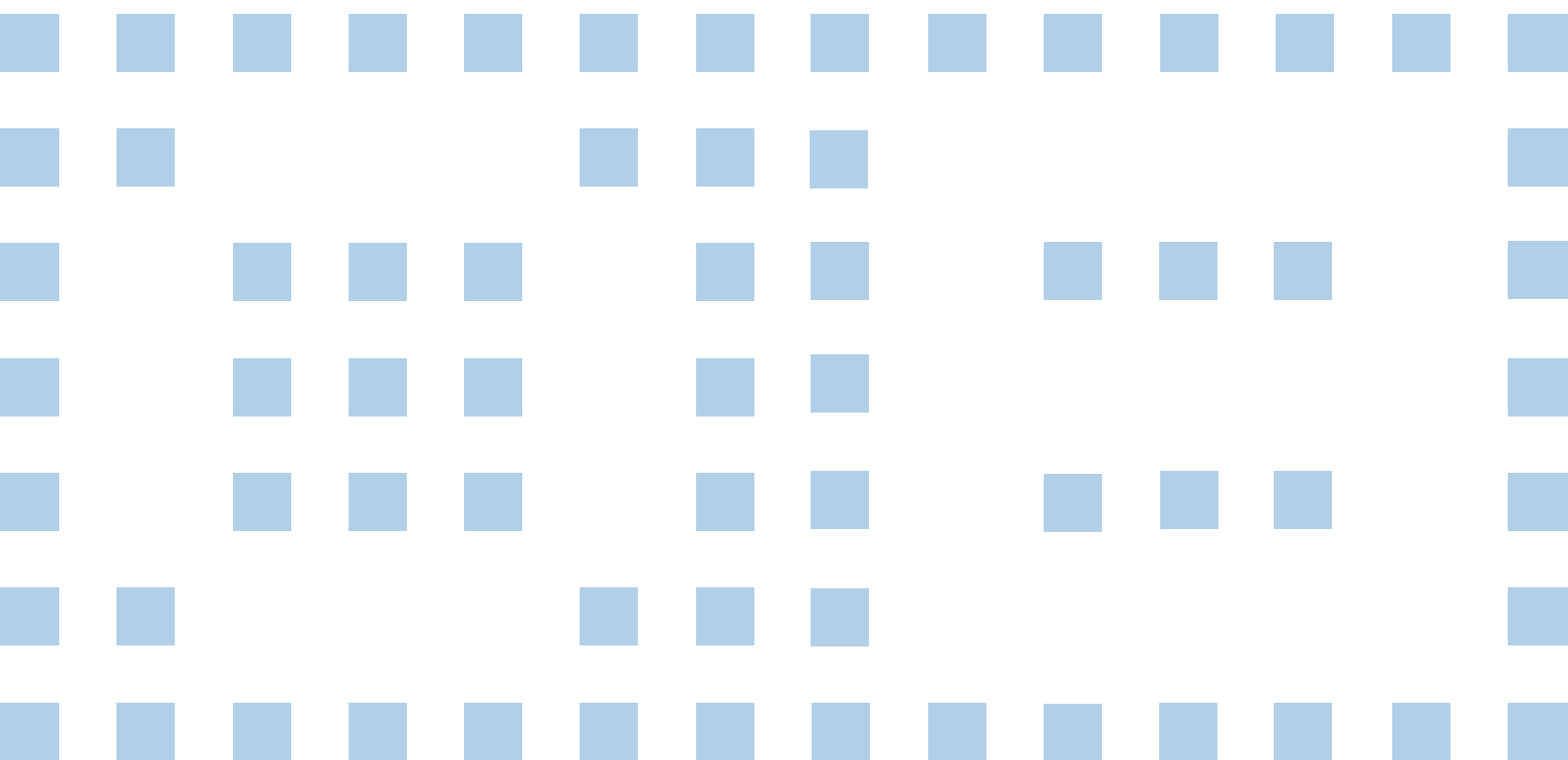


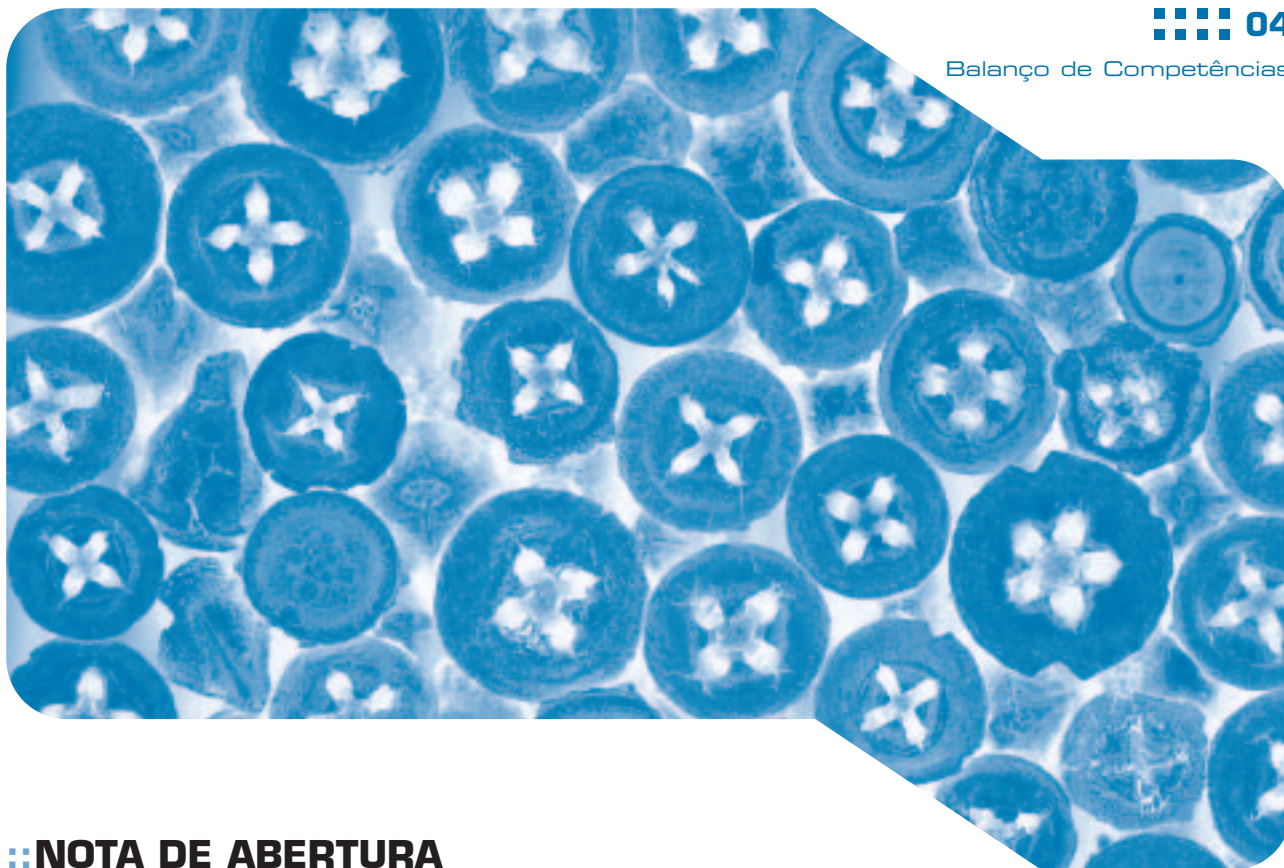


Madalena Estevão ::

BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

Colecção Saber Fazer 





NOTA DE ABERTURA

O Gabinete de Gestão da EQUAL iniciou, em 2002, a edição de vários Guias de apoio ao desenvolvimento dos projectos. O Guia para a aplicação do Balanço de Competências foi a primeira destas publicações destinadas às Parcerias de Desenvolvimento.

Dois anos depois, foi feita a avaliação da satisfação junto dos vários projectos relativamente ao Guia e, a partir desses resultados e dos contributos recebidos, procedeu-se à revisão da primeira edição deste referencial orientador.

Acreditamos que esta edição está mais próxima das necessidades manifestadas, melhorando a concretização da metodologia numa proposta mais ajustada à realidade dos projectos. Continuou-se a promover a extensão do BC às organizações, descentrando-o da sua aplicação “tradicional” ao indivíduo.

Esperamos que este continue a ser um instrumento de trabalho útil para as Parcerias de Desenvolvimento, tendo em vista o bom desenvolvimento dos projectos e a avaliação dos seus resultados ao nível das competências dos indivíduos e das organizações.


Ana Vale
Gestora do Programa

S
A E
B R
A E
F Z R

:: ÍNDICE

:: ÍNDICE

I PARTE - APRESENTAÇÃO DO BALANÇO DE COMPETÊNCIAS E ENQUADRAMENTO NOS PROJECTOS EQUAL.....	06
1. O QUE É O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS E PARA QUE SERVE?.....	07
2. PORQUÊ O BC NOS PROJECTOS EQUAL?.....	08
3. O ENQUADRAMENTO DO BC NOS PROJECTOS EQUAL.....	09
4. A QUEM SE APLICA O BC NOS PROJECTOS EQUAL?.....	11
5. A OPINIÃO DAS PD ACERCA DO BC (PROJECTOS DA 1ª FASE).....	13
II PARTE - A GESTÃO E APLICAÇÃO DO DISPOSITIVO DE BALANÇO DE COMPETÊNCIAS.....	15
1. A GESTÃO DO BC SEGUNDO A LÓGICA DE PROJECTO.....	16
2. PLANIFICAÇÃO DO BC.....	19
3. BC INDIVIDUAL.....	24
3.1. BC DE PARTIDA.....	24
3.2. BC INTERMÉDIO.....	25
3.3. BC DE CHEGADA.....	26
4. BC ORGANIZACIONAL.....	28
4.1. BC DE PARTIDA.....	28
4.2. BC INTERMÉDIO.....	29
4.3. BC DE CHEGADA.....	30
5. ENCERRAMENTO DO BC.....	32
III PARTE - SUPORTE CONCEPTUAL E INSTRUMENTAL.....	34
1. APOIO À ELABORAÇÃO DOS REFERENCIAIS DE COMPETÊNCIAS (BC PARTIDA).....	35
2. GLOSSÁRIO.....	44
3. BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXOS.....	47
INSTRUMENTOS.....	51

A hand is shown placing a small, smooth, light-colored stone onto a vertical stack of several other stones of various sizes and shapes. The stones are balanced on a larger, flat stone base. The background is a solid blue color.

I PARTE
**:: Apresentação do Balanço
de Competências e Enquadramento
nos Projectos EQUAL**

1::

1:: O QUE É O BALANÇO DE COMPETÊNCIAS E PARA QUE SERVE?

No quadro da IC EQUAL, o Balanço de Competências (**doravante designado por BC**) é um instrumento de apoio à gestão, com funções de diagnóstico e de avaliação das competências mais directamente relacionadas – mobilizadas ou desenvolvidas - com os objectivos e actividades de um determinado projecto. É também um meio de demonstrar objectivamente as aquisições, em termos de competências, do projecto.

1.1. Princípios gerais do BC

O BC é um exercício...

Participado – envolvendo intensamente todos os seus destinatários que assumem directamente a responsabilidade de construção e/ou monitorização do seu próprio BC¹;
Dinâmico e evolutivo – sustentado em metodologias de participação activa e focalizado na evolução observada entre dois ou mais momentos;
Introspectivo e reflexivo – implicando uma auto-descoberta e auto-avaliação de competências adquiridas ao longo da vida nos seus mais diversos contextos; no caso das organizações, implica a reflexão sobre as suas próprias práticas, consentidas, assumidas ou partilhadas pelos elementos interlocutores;
Multidisciplinar – envolvendo diversos intervenientes, com diversas qualificações e experiências;
Abrangente – englobando todo o tipo de competências, independentemente da sua origem,

passíveis de serem mobilizadas ou desenvolvidas pelo projecto, por parte de todos os seus participantes; Directamente relacionado com a avaliação – partindo de um diagnóstico (BC partida) e apurando resultados observáveis nas competências (BC chegada).

1.2. Utilidade do BC

O BC tem utilidade enquanto instrumento/ferramenta para...

- :: apoiar a gestão do projecto (planificar, conceber, acompanhar)
- :: envolver os participantes no projecto (a partir da sua participação no exercício de BC)
- :: gerir competências (identificar, monitorizar, avaliar)
- :: reorientar as actividades do projecto (introduzir acções correctivas e de melhoria)
- :: alcançar os objectivos do projecto (por ex. se deles fizer parte a qualificação dos recursos humanos)
- :: enriquecer a avaliação final do projecto (identificar resultados ao nível da dimensão competências).

¹Como se verá no capítulo que explora a aplicação prática do BC, a participação dos destinatários pode iniciar-se na própria identificação do referencial de competências de partida ou apenas depois deste ter sido construído pela PD, sendo que, nesses casos, os destinatários procedem apenas ao seu posicionamento nesse referencial.

2::

2::

PORQUÊ O BC NOS PROJECTOS EQUAL?

O BC nos projectos EQUAL pode desempenhar um importante papel na prossecução dos seus objectivos nucleares.

Pode permitir conhecer a motivação e conhecimento reais acerca do projecto na sua fase de arranque. Pode levar à identificação de necessidades e potencialidades, anteriormente desvalorizadas, com impacto na redefinição das actividades previstas. Pode aumentar o envolvimento dos destinatários, preparando-os e motivando-os para a sua participação no projecto. Pode reforçar e enriquecer os mecanismos de regulação permanente, ajudando a identificar áreas de melhoria, atempada e oportunamente. Pode levar à definição de itinerários individuais de formação, promovendo o ajustamento das actividades aos destinatários, entre outras funções que a própria PD lhe deseje atribuir. Pode evidenciar os resultados dos projectos ao nível das competências.

O BC nos projectos EQUAL faz ainda sentido porque assenta em princípios directamente ligados aos pilares desta IC (trabalho em parceria, *empowerment*, igualdade de oportunidades...).

“...no BC de partida dos agentes verificou-se a escassez de competências de gestão de projectos e avaliação; foi introduzida uma acção de formação específica no início da A2...”

“...o BC permitiu conseguir o envolvimento dos destinatários numa fase muito precoce do projecto, facilitando a sua participação nas actividades subsequentes...”

“...depois do BC de partida, reorientaram-se as acções de formação previstas, ajustando-as a necessidades diferentes dos destinatários.”

“...a aplicação do BC às organizações da PD levou a que os seus responsáveis se interessassem mais pelo projecto...”

“...quando aplicámos o BC ao grupo feminino, verificou-se a auto-descoberta de competências até então não valorizadas; a auto-estima cresceu e o interesse pelas actividades de formação também!”



3::

O ENQUADRAMENTO DO BC NOS PROJECTOS DO EQUAL

3.1. Pressupostos da aplicação do BC nos projectos EQUAL

A aplicação do BC aos projectos EQUAL, seja qual for a metodologia utilizada, assenta num conjunto de pressupostos que vale a pena ter presentes:

- :: Todos os projectos contribuem, no todo ou em parte, para o desenvolvimento de competências das pessoas e entidades neles envolvidas;
- :: Pressupõe-se que a aplicação da metodologia, principalmente na sua última fase (BC Chegada), seja feita em momento no qual já possam ser observadas e sentidas as aprendizagens (ganhos, no caso das empresas), desenvolvidas no projecto, nomeadamente pela via da sua aplicação concreta nos contextos de actuação, altura em que se transformam efectivamente em competências;
- :: Cada PD deve efectuar um exercício que consiste em traduzir o diagnóstico de necessidades efectuado e os objectivos e resultados do projecto em competências ("competency based intervention"). Significa que deverá identificar as competências individuais e colectivas que estão associadas às carências detectadas que deram origem ao projecto, bem como aos seus objectivos finais. A PD deverá ainda focalizar-se permanentemente também neste tipo de componente – competências – que é tanto de *input* como de *output*, monitorizando o seu desenvolvimento no decurso do projecto.
- :: Respeitando o princípio de "empowerment", o BC deve resultar, nas suas várias vertentes, de uma conjugação de esforços de todas as entidades integrantes da PD e também dos agentes e destinatários;
- :: Para efeitos deste trabalho, o conceito de BC assumirá as seguintes expressões para cada um dos grupos-alvo:
 - Destinatários e Agentes – identificação e estruturação da carteira de competências individuais, de partida e das competências desenvolvidas com o projecto, relacionadas com a respectiva área de intervenção;
 - Entidades integrantes da PD – identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, ao nível do seu modelo de gestão e organizacional e das relações interpessoais e laborais dele resultantes, de partida e de chegada, relacionados

com a área de intervenção do projecto; identificação das competências residentes que são mobilizadas para a realização do projecto e monitorização da sua evolução, bem como de outras que venham a ser desenvolvidas.

B

No que diz respeito às competências das Organizações (PD), não se trata nestes casos do somatório de competências individuais mas da forma como se articulam e do clima e cultura organizacional daí resultantes, que constituem capacidades, fazendo parte do activo não contabilizado das organizações, porquanto contribuem de facto para os seus resultados.

Na Parte III deste Guia dão-se exemplos de referenciais de competências para cada grupo-alvo, que podem “inspirar” a construção deste elemento de partida por parte das equipas de BC ou dos próprios participantes.

A

S

E

R

A

F

R

Z

E

4::

4:: A QUEM SE APLICA O BC NOS PROJECTOS EQUAL?

No âmbito da EQUAL, o BC deve ter uma dupla abordagem: individual e organizacional. A sua aplicação faz-se nos seguintes grupos-alvo:

Grupos-alvo do BC	Descrição	Tipo de envolvimento	Tipo de BC
Destinatários	Públicos-alvo beneficiários (públicos desfavorecidos, empreendedores, activos, etc.)	Participação que atravessa todas as fases do projecto (Acção 2)	BC partida BC Intermédio (actividade específica ou via Avaliação/Auto-Avaliação- vide pontos seguintes) BC chegada
	Agentes enquanto beneficiários (ex. formação de formadores)	Participação numa actividade específica do projecto (pontual)	BC partida BC chegada
Agentes da PD	Equipa de Projecto	Intervenção em todas as fases do projecto	BC partida BC Intermédio (actividade específica ou via Avaliação/Auto-Avaliação- vide pontos seguintes) BC chegada
Entidades da PD	Parceiros	Participação durante toda a duração do projecto	BC partida BC Intermédio (actividade específica ou via Avaliação/Auto-Avaliação- vide pontos seguintes) BC chegada

Note-se que se incluem, entre os grupos-alvo, os agentes envolvidos no desenvolvimento dos projectos (a EQUAL pressupõe a aquisição de competências em contexto de trabalho), o que é distinto dos agentes enquanto beneficiários (por exemplo, num projecto que vise a formação de formadores).

O BC não tem de ser aplicado a todos os elementos de cada grupo, mas apenas aqueles que tiveram uma participação suficientemente duradoura para poder influenciar, efectivamente, as suas competências. Por exemplo, não fará sentido aplicar o BC a um conjunto de destinatários que apenas assistiu a uma acção de sensibilização, ou a uma organização que tenha feito parte da PD apenas temporariamente.

As PD podem alargar a aplicação do BC a outros grupos (ex. Entidades Beneficiárias), se assim o entenderem e se forem identificados benefícios nessa aplicação.

B
E
A
S
R
Z
F
A
E
R



5::

5:: A OPINIÃO DAS PD ACERCA DO BC (PROJECTOS DA 1º FASE)

5.1. Vantagens e dificuldades

A partir das respostas das próprias entidades que aplicaram o BC, obtidas através da aplicação de um inquérito de satisfação (Set/Out. 2004), identificam-se as principais vantagens e dificuldades atribuídas a este instrumento.

5.1.1. Vantagens da aplicação do Balanço de Competências (segundo as próprias PD's)

As entidades reconhecem diversas vantagens à aplicação do BC no projecto, destacando-se:

- :: a indução de reorientações, ajustamentos no projecto de forma a ser mais ajustado às necessidades;
- :: a promoção da reflexão individual e/ou conjunta;
- :: a utilização enquanto instrumento de gestão que permite uma melhor monitorização do projecto e um apuramento de resultados mais rigoroso;
- :: ajuda à consolidação da PD;
- :: a promoção da auto-avaliação.

De realçar o facto do BC ser apontado como um instrumento de monitorização e controlo do próprio projecto no seu todo.

5.1.2. Principais dificuldades (segundo as próprias PD's) e respectivas pistas de resolução

Isolamos as cinco principais dificuldades identificadas pelas PD's que puseram em prática o BC nos respectivos projectos e apontamos pistas de resolução para cada uma delas, a partir dos factores críticos que estão na sua origem.

Dificuldade	Pista de resoluão
<p>Escassez de tempo; aumento da rede de actividades do projecto (complexidade e peso acrescidos)</p>	<p>Não gerir o BC à margem das restantes actividades do projecto, mas articular os dispositivos de Avaliaão e de BC, criando sinergias.</p> <p>Aproveitar os momentos de trabalho com os vários agentes e entidades para desenvolver parte das actividades do BC.</p> <p>Articular os dispositivos de BC e de Avaliaão, criando sinergias.</p>
<p>A falta de competências/ conhecimentos para aplicar, adaptar ou mesmo escolher a metodologia</p>	<p>Um BC bem planificado ajudarà a superar as lacunas ao nível das competências. Algum apoio externo poderà ser pertinente - e melhor aproveitado - na fase de planeamento (definião da metodologia e construção do suporte instrumental).</p> <p>A designaão de uma pessoa responsável para o BC e para a Auto-Avaliaão poderà também ajudar a realizar estas duas actividades de uma forma integrada.</p>
<p>Conseguir o empenho e/ou envolvimento de todos, a motivaão dos vários grupos</p> <p>Incutir a mais valia do BC nos grupos-alvo</p>	<p>Tornar as actividades dedicadas ao BC mais atractivas.</p> <p>Dar exemplos de vantagens associadas ao auto-conhecimento das próprias competências e da sua evoluão, colocar o enfoque no impacto sobre a empregabilidade (indivíduos) e na identificaão de vantagens competitivas (organizaões).</p>
<p>Conotaão com avaliaão de desempenho</p>	<p>Garantir a confidencialidade dos resultados, substituindo nomes por códigos (BC destinatários e agentes). Em casos extremos, aplicar apenas metodologias de reflexão individual, preenchimento (apoiado) de questionários, sessões personalizadas,</p>

S A B E
R A E
F R Z
E



II PARTE

**:: A gestão e aplicação
do dispositivo de Balço
de Competências**

1::

1:: A GESTÃO DO BC SEGUNDO A LÓGICA DE PROJECTO

Para que se desenvolva nas melhores condições, o BC deve ser gerido com recurso às mesmas técnicas e princípios da gestão de projectos.

O BC é uma ferramenta composta por vários processos. Cada processo do BC integra um conjunto de actividades suportadas em *inputs*, metodologias e instrumentos e que dão origem a um determinado resultado ou *output*.

O que se propõe neste Guia é que a aplicação do BC assente numa abordagem por processos.

Para simplificar, agregamos os processos relativos ao BC em três grandes grupos:

- :: BC partida (inclui a Planificação das actividades de BC e o diagnóstico de competências inicial)
- :: BC Intermédio (desenvolver e controlar)²
- :: BC chegada (concluir)

1.1. A relação do BC com as várias fases do Projecto e com a Avaliação

Como já foi referido anteriormente, a aplicação do dispositivo de BC deve ser feita em estreita articulação com:

- :: as restantes actividades do projecto, nos momentos em que o BC pode maximizar a

sua utilidade para a gestão desse mesmo projecto;

- :: as actividades de controlo e avaliação, criando e aproveitando sinergias naturais.

Com efeito, existe toda a pertinência para que o BC seja aplicado em estreita articulação com a Avaliação e, em especial, com a Auto-avaliação, atendendo a que estes dois exercícios têm características comuns que permitem explorar algumas sinergias:

- :: ambos implicam a existência de um dispositivo de monitorização;
- :: ambos prevêm três momentos de aplicação: inicial, intermédio e final;
- :: ambos exigem uma dinamização por profissionais seleccionados para esse efeito (dinamizadores/as);

Neste sentido, é indispensável o cruzamento destas duas ferramentas. No quadro seguinte ilustra-se o tipo de aproveitamento que pode ser feito do BC por parte da gestão do projecto e a sua relação com a Avaliação (Independente e Auto-avaliação – vide conceito de dispositivo de avaliação nos projectos EQUAL).

² Esta fase do BC pode ser totalmente assegurada pelo dispositivo de Avaliação/Auto-Avaliação, como se demonstrará.

Fases BC	Utilidade para a Gestão do Projecto EQUAL	Relação com a Avaliação	
BC partida (diagnosticar e planear)	Aprofundar o diagnóstico Reorientar as actividades do projecto Definição de itinerários de aprendizagem individuais	Complementaridade	Introdução das competências nas dimensões alvo do dispositivo de monitorização/avaliação do projecto (avaliação independente e auto-avaliação) Elaboração do BC de partida em simultâneo com o 1º momento de Auto-Avaliação Introdução dos BC de partida no Dispositivo de monitorização/avaliação <i>(referência a partir da qual se acompanham e avaliam progressos)</i> . Tradução prática desta relação: ex. questões específicas no Guião de Auto-Avaliação; indicadores específicos; questões específicas nos inquéritos/entrevistas...; ex. os mesmos dinamizadores.
BC intermédio (desenvolver e controlar)	Identificar progressos e dificuldades (Instrumento de regulação) Reorientar as actividades do projecto	Integração	Monitorização das competências nas Actividades de Avaliação Independente (Destinatários). Aproveitamento do 2º momento da Auto-avaliação para monitorizar o desenvolvimento de competências (Agentes e entidades da PD).
BC chegada (concluir e avaliar)	Enriquecer a avaliação	Complementaridade	Utilização de informação recolhida pelo dispositivo de Avaliação Elaboração do BC de chegada em simultâneo com o 3º momento de Auto-Avaliação Integração dos resultados do BC de chegada no Relatório de Avaliação

Em suma, a articulação entre os dois instrumentos – Avaliação e BC – pode ter como consequência e vantagem imediatas a eliminação de actividades específicas para o BC intermédio, desde que no dispositivo de avaliação a dimensão “competências” esteja considerada. Neste sentido e partindo desse pressuposto, na metodologia que de seguida se propõe, o BC intermédio surge como “facultativo”. As restantes fases podem também elas estar previstas no dispositivo de Avaliação -embora a necessidade de realização de actividades específicas aqui seja mais premente e complexifique esse dispositivo - podendo a articulação e o aproveitamento de sinergias ir tão longe quanto a PD o desejar.

S
A
F
B
E
R
A
Z
R
E

1.2. Visão global da aplicação do BC

Apresentamos de seguida uma visão geral desta abordagem por processo aplicada ao BC (esta representação pode ser ajustada, consoante as opções metodológicas da PD).

Actividades/Metodologias & Instrumentos

Seguidamente, exploraremos, com maior detalhe, as actividades, metodologias e instrumentos associados aos vários processos do BC. O exemplo dado ilustra a aplicação desta ferramenta na abordagem individual e na organizacional.

GESTÃO DO BC		
Planificação + BC partida	BC Intermédio (FACULTATIVO)	BC Chegada + Conclusão
<p>1. inputs</p> <ul style="list-style-type: none"> :: projecto :: pilares EQUAL :: Guia BC, bibliografia... 	<p>1. inputs</p> <ul style="list-style-type: none"> :: BC partida (referenciais de competências) :: projecto :: Resultados da observação directa :: Resultados do BC on line :: Análise de inf. (indicadores de gestão e de desempenho) 	<p>1. inputs</p> <ul style="list-style-type: none"> :: BC revistos/actualizados pela Avaliação Independente e Auto-Avaliação (ou, em alternativa, pelo BC intermédio) :: acções de melhoria introduzidas :: Resultados do BC on line :: projecto :: Análise de inf. (indicadores de gestão e de desempenho)
<p>2. metodologias</p> <ul style="list-style-type: none"> :: sessões em grupo :: sessões individuais :: inquéritos :: entrevistas :: outras 	<p>2. metodologias</p> <ul style="list-style-type: none"> :: sessões em grupo :: sessões individuais :: análise documental :: inquéritos :: entrevistas :: outras 	<p>2. metodologias</p> <ul style="list-style-type: none"> :: sessões em grupo :: sessões individuais :: análise documental :: inquéritos :: entrevistas :: outras
<p>3. outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> :: metodologia do BC :: dispositivo de BC e dispositivo de monitorização/avaliação do projecto :: definição e repartição de responsabilidades e calendarização das actividades :: identificação dos interlocutores das organizações (PD e EB) :: referencial de competências dos grupos-alvo :: planos de desenvolvimento individuais/colectivos :: BC partida 	<p>3. outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> :: referenciais de competências revistos :: BC Intermédio do desenvolvimento de competências :: recomendações à gestão do projecto (melhorias/ajustamentos...) 	<p>3. outputs</p> <ul style="list-style-type: none"> :: resultados finais do desenvolvimento de competências :: avaliação do próprio exercício de BC (recomendações para aplicações futuras) :: recomendações à gestão do projecto (avaliação das acções de melhoria introduzidas; identificação de outras acções necessárias)



2:: PLANIFICAÇÃO DO BC

Neste processo inserem-se a concepção do dispositivo de BC (em articulação com a concepção do dispositivo de Avaliação) e o planeamento das actividades.

Objectivo principal: definir metodologia de BC, afectar responsabilidades e planear o trabalho.

Intervenientes	Actividades	Metodologias	Instrumentos / Auxiliares de Trabalho
PD	<p>Harmonização de conceitos associados ao BC.</p> <p>Seleção da metodologia a aplicar.</p> <p>Definição geral do dispositivo de BC (metodologia, momentos de aplicação, forma de acompanhamento, ...), adaptando ou elaborando em simultâneo o Dispositivo de Avaliação (Independente e Auto- Avaliação) de forma a incluir a dimensão competências.</p> <p>Elaboração do Manual de Aplicação do BC (destinado aos participantes)</p>	<p>Reflexão conjunta</p> <p>“Brainstorming”</p> <p>Pesquisa bibliográfica; Análise/audição de testemunhos/ pareceres de peritos ou anteriores utilizadores do BC</p>	<p>Guia BC</p> <p>Bibliografia</p> <p>Anexos: Técnicas de Recolha de Informação: escolha da Met. BC</p> <p>Instrumentos: Check-list preparação do BC – A1</p> <p>Estrutura do Manual do Participante no BC – A8</p> <p>Guião de Auto-Avaliação³</p>

³Colecção Saber Fazer “Auto-Avaliação dos Projectos 2ª Fase”, EQUAL, 2005

PD	Selecção e constituição da Equipa que aplicará o BC e Repartição de responsabilidades entre os seus elementos. Deverá tentar-se a constituição de uma equipa multidisciplinar (ver caixas “Perfil do animador de BC” e “Actividades da Equipa BC”). A equipa de BC deve, sempre que possível, ser a mesma que aplica a Auto-avaliação .	Análise e discussão de motivações, qualificações e experiências	Check-List de repartição de Responsabilidades – A1
PD	Construção da rede de actividades e sua calendarização, de forma a maximizar o contributo do BC para o projecto.	Identificação exhaustiva e Análise de actividades (a partir da determinação das relações de precedência e de dependência – da actividade maior para a mais pequena) Elab. de Gráfico de Gantt	Plano de Gestão do BC – A1 Anexos Gráfico de Gantt
PD	Apresentação do projecto EQUAL, incluindo especificamente o BC e os seus objectivos.	Sessão colectiva	

A metodologia que será proposta seguidamente, para os BC individual e organizacional, é uma solução intermédia entre a simples aplicação de questionários e uma abordagem quase totalmente individualizada. Todavia, nunca será demais lembrar que esta metodologia é apenas uma proposta,

deixando a cada PD a liberdade de escolher outra alternativa, mais ajustada aos objectivos e características do seu projecto e, porventura, mais elaborada. Para esses casos, aqui fica uma síntese de opções segundo o grau de complexidade e profundidade da abordagem.

DIFERENTES GRAUS DE COMPLEXIDADE E PROFUNDIDADE DA ABORDAGEM

BC INDIVIDUAL

Solução A (investimento em recursos, tempo: ++++)

Solução B (investimento em recursos, tempo: +)

ACOLHIMENTO:

1 – recepção individual, explicando a cada indivíduo os objectivos, metodologia e percurso do BC

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

2 – animação do grupo, através, por exemplo, de exercícios de role playing e outras simulações possíveis. Objectivo: identificar comportamentos, características pessoais e profissionais; identificar competências a partir de conteúdos funcionais das suas profissões/actividades

Solução Proposta
++

ELABORAÇÃO DO REFERENCIAL

1 – definição do Referencial de competências ajustado a cada grupo (de destinatários e de agentes), identificação de indicadores de verificação (comportamentos/práticas próprios da competência)

POSICIONAMENTO NO REFERENCIAL

2 – aplicação de questionários individuais, levando cada indivíduo a posicionar-se no grau de desenvolvimento da competência (sendo-lhe fornecidos os indicadores de verificação)

<p>3 – aplicação de testes ao grupo, realizados individualmente. Podem ser testes de personalidade, atitudes genéricas, interesses profissionais, de comportamento , motivação...</p> <p>4 – devolução dos resultados individualmente, registando a apreciação do próprio indivíduo</p> <p>ELABORAÇÃO DO PERFIL INDIV. DE COMPETÊNCIAS</p> <p>5 – construção do BC de cada indivíduo: reflexão individual, sendo o próprio indivíduo a preencher o seu portfólio de competências (instrumento subdividido em formação escolar e profissional, capacidades e conhecimentos adquiridos c/ a experiência, aptidões, vocação...)</p> <p>6 – discussão individual com cada indivíduo do seu BC</p>	<p>Solução Proposta ++</p>	<p>ELABORAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS</p> <p>3 – aferição do perfil de competências colectivo (do grupo) e respectivo grau de desenvolvimento</p>
<p>BC ORGANIZACIONAL</p>		
<p>Solução A (investimento em recursos, tempo: +++)</p>		<p>Solução B (investimento em recursos, tempo: +)</p>
<p>APRESENTAÇÃO:</p> <p>1 – reunião com os responsáveis da organização;</p> <p>IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</p> <p>2- diagnóstico tendo em vista a identificação das competências da organização, segundo um determinado quadro de critérios (ex. EQUAL e relacionados com o projecto) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⚡ entrevistas ⚡ análise documental ⚡ inquéritos aos <i>stakeholders</i> ⚡ observação directa ⚡ cliente mistério ⚡ ... <p>4- apresentação e discussão dos resultados aos responsáveis da organização</p> <p>ELABORAÇÃO DO PERFIL INDIV. DE COMPETÊNCIAS</p> <p>5 – selecção de competências-chave e construção do BC da organização</p> <p>6- validação do BC com os stakeholders (trabalhadores, accionistas/associados, clientes,...) e determinação do grau de desenvolvimento percebido</p>	<p>Solução Proposta ++</p>	<p>ELABORAÇÃO DO REFERENCIAL</p> <p>1 – definição do Referencial de competências a partir de um quadro de critérios (ex. EQUAL e do projecto)</p> <p>POSICIONAMENTO NO REFERENCIAL</p> <p>2 – aplicação de questionários à direcção</p> <p>ELABORAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS</p> <p>3- aferição do perfil de competências e respectivo grau de desenvolvimento</p>

Permitimo-nos destacar a diferença mais significativa entre estas duas opções, situando-a ao nível da construção do referencial de competências de partida: num caso o envolvimento dos destinatários acontece desde a fase de construção

do próprio referencial, no outro, é a própria equipa que elabora esse referencial, a partir dos objectivos e características do projecto e do diagnóstico inicial (que lhe permitem ter algum conhecimento sobre os destinatários).

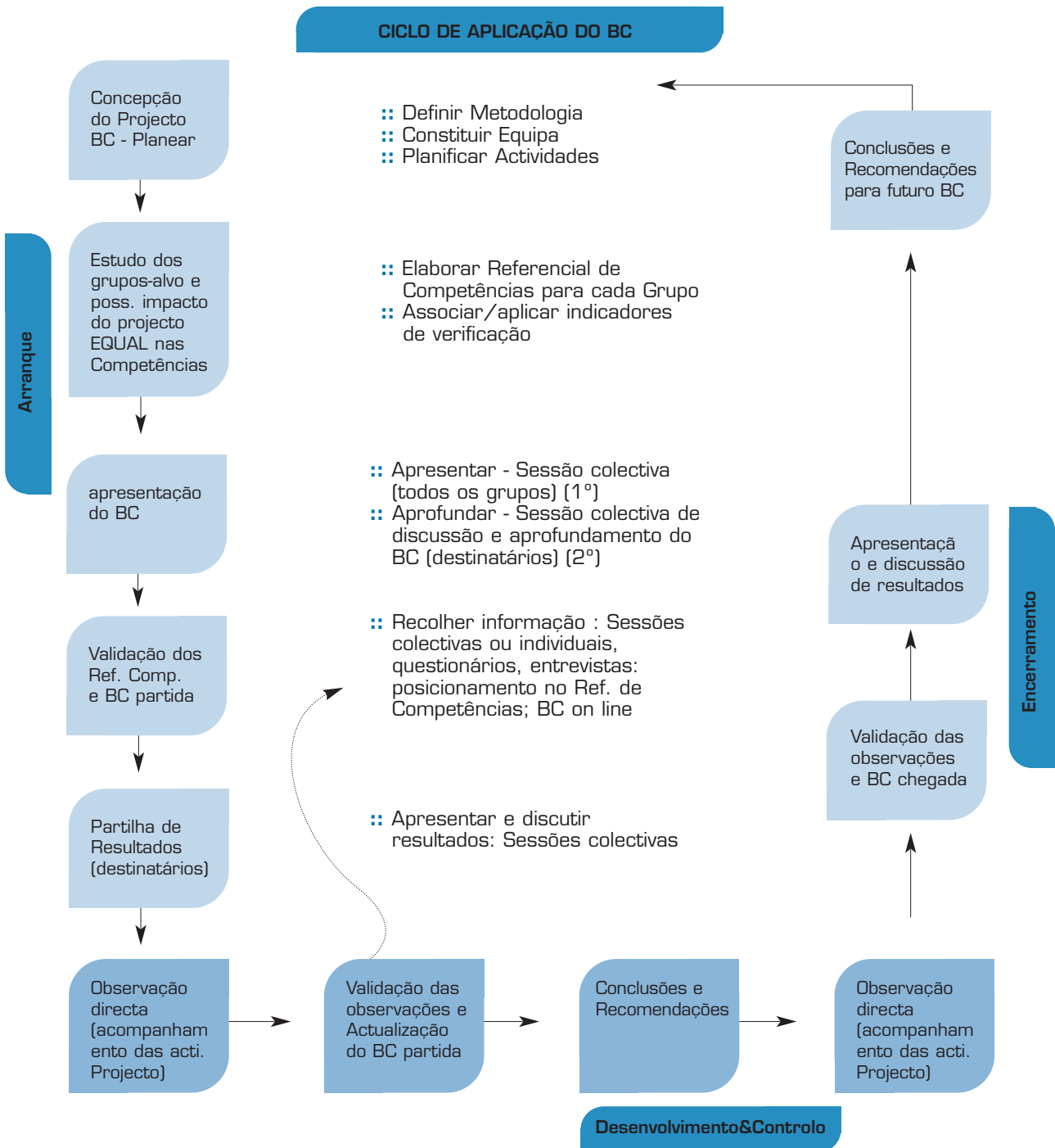
Opção	Fases do BC partida	Destinatários	Equipa BC	Tipo de Projectos aplicável
A empowerment ++	A identificação do referencial de competências de partida	×		O desenvolvimento de competências faz parte dos objectivos nucleares do projecto
	Posicionamento no referencial	×		
	Afinação do referencial	×		
	Coordenação das actividades e registo de resultados		×	
B = proposta empowerment +	A identificação do referencial de competências de partida		×	O desenvolvimento de competências não faz parte dos objectivos nucleares do projecto
	Posicionamento no referencial	×		
	Afinação do referencial	×	×	
	Coordenação das actividades e registo de resultados		×	

Antes de passarmos à apresentação da metodologia para cada um dos tipos e momentos de Balanço, apresentamos o ciclo completo de aplicação deste exercício, tal como é proposto, verificando que segue a lógica Planejar-Desenvolver-Controlar-Avaliar.

Perfil do Animador de BC

Haverá que identificar, em cada PD, as competências residentes capazes de assegurar uma boa apropriação da metodologia, devendo ser identificados o(s) agente(s) responsáveis pela dinamização da metodologia do BC (na abordagem individual, privilegiam-se as formações de base em psicologia e a experiência profissional em actividades de orientação profissional, aconselhamento, ... na abordagem organizacional são importantes as formações em psicologia das organizações, sociologia do trabalho, economia/gestão, e experiência em contexto empresarial – gestão de recursos humanos, por exemplo). Para mais informação sobre o perfil do animador de BC consultar “Perfis Emergentes” (INOFOR, 2002)

CICLO DE APLICAÇÃO DO BC



Fases do BC intermédio, inseridas no Dispositivo de Avaliação.

3::

3:: BC INDIVIDUAL

3.1. BC de partida

Objectivos principais: definir o Referencial de Competências para os grupos-alvo do BC (base de partida de todo o trabalho seguinte); definir o BC de partida por grupo-alvo.

Intervenientes	Actividades	Metodologias	Instrumentos /Auxiliares de Trabalho
Equipa BC	<p>Definição prvia de um Referencial de Competências-base para destinatários e agentes, focalizado nos princípios EQUAL e em competências susceptíveis de serem mobilizadas ou desenvolvidas pelo projecto.</p> <p>Os Referenciais não devem ser demasiado extensos (ex. as 10 competências e evolução mais provável ou mais susceptíveis de serem mobilizadas nas actividades do projecto) e devem conter indicadores associados a cada competência (como é que cada uma se expressa em desempenhos, comportamentos,...).</p>	<p>Análise do conteúdo funcional das actividades do projecto</p> <p>+ Identificação de comp. a mobilizar/ desenvolver por categorias: ex. específicas e gerais; cognitivas, sociais, relacionais e técnicas.</p>	<p>Parte III</p> <p>Check-List de controlo do BC (Anexo) – A2</p>
Equipa BC	<p>Construção/adaptação dos instrumentos ajustados à metodologia, ao grupo e ao Referencial de Competências-base.</p>	<p><i>Brainstorming</i></p> <p>Reflexão Conjunta</p> <p>Testemunhos/ pareceres de peritos</p>	<p>Instrumentos</p>

<p>Grupo + dinamizador (Equipa BC)</p>	<p>Apresentação dos conceitos, vantagens do BC bem como a metodologia proposta para a sua aplicação (se possível, esta sessão deve ser precedida - e posteriormente suportada pelos seus resultados - de uma avaliação diagnóstica quanto ao grau de conhecimento que existe sobre o BC).</p> <p>Uma actividade que vise esclarecer a relação do BC com a avaliação (de desempenhos) e o carácter participado desta última neste dispositivo é também aconselhável.</p> <p>Distribuição do <i>Manual do Participante no BC</i></p>	<p>Sessão colectiva suportada por dinamizador</p>	<p>Anexos - Apontamentos 1 e 2</p> <p>Instrumento A8</p>
<p>Grupo/individuo + dinamizador (Equipa BC)</p>	<p>Apresentação do Referencial de Competências elaborado previamente, convidando os participantes, individualmente, a assinalar o respectivo grau de desenvolvimento.</p> <p>Preenchimento da grelha. No caso da metodologia escolhida passar pela aplicação de questionário: Um elemento da equipa irá apoiar o preenchimento da grelha; É estabelecido um prazo de entrega.</p> <p>As grelhas individuais podem ser codificadas, salvaguardando o anonimato dos participantes.</p>	<p>Sessão colectiva (suportada por dinamizador) ou Sessões individuais (idem) ou Aplicação de questionário</p>	<p>Check-List de controlo do BC (Anexo) – A2</p> <p>Questionário BC – A5</p> <p>Anexos: Apontam. 1</p>
<p>Grupo + dinamizador (Equipa BC)</p>	<p>Partilha de resultados.</p> <p>Os participantes podem trocar impressões, comparar dificuldades, corrigir informação (pode chegar-se à situação de partilha dos próprios exercícios individuais, mas isso dependerá das características do grupo, não devendo nunca ser uma situação imposta).</p>	<p>Sessão colectiva (suportada por dinamizador)</p>	<p>Check-List de controlo do BC – A2</p>
<p>Equipa BC</p>	<p>Registo final do BC de partida colectivo (repartindo as frequências de resposta pelos diferentes níveis de desenvolvimento = grelha síntese).</p>	<p>Apuramento de resultados (recurso a ferramentas como o Excel ou o SPSS)</p>	<p>Check-List de controlo do BC – A2</p>

3.2. BC Intermediário – FACULTATIVO/INSERIDO NA AVALIAÇÃO

Objectivo principal: determinar a evolução de competências dos grupos destinatários e agentes.

Resp.	Actividades	Metodologias	Instrumentos
<p>Equipa BC + formadores, mediadores,...</p>	<p>Acompanhamento da participação dos destinatários nas actividades do projecto e registo da evolução das suas competências (articulação com os restantes dinamizadores das actividades "normais" do projecto, por exemplo, formadores, quando exista formação).</p> <p>Em cada actividade deverá haver um contacto de um elemento da Equipa de BC que tem como função observar comportamentos, atitudes, desempenhos...registando a sua evolução no BC.</p>	<p>Observação directa; Articulação com outros agentes do projecto; Análise documental</p>	<p>Grelha de Observação Directa – A4</p> <p>Check-List de controlo do BC – A2</p>

Grupo/Indivíduo + Dinamizador (Equipa BC)	<p>Reanálise do BC, aproximadamente a meio da participação dos grupos no projecto, reavaliação da situação de cada competência.</p> <p>No caso dos destinatários, o objectivo é levar as pessoas a identificarem as competências do BC onde pensam ter evoluído, pedindo-lhes indicadores dessa evolução. São também convidados a indicar outras competências (não previstas) cuja percepção de desenvolvimento tenha, entretanto, surgido.</p>	<p>Sessão colectiva (suportada por dinamizador) ou Sessões individuais (idem) ou Aplicação de questionário</p>	<p>Check-List de controlo do BC – A2</p> <p>Questionário BC – A5</p>
	<p>Apresentação dos resultados apurados pela Equipa de BC, a partir da observação/accompanhamento contínuo da participação dos destinatários/agentes nas actividades do projecto.</p> <p>Comparação de resultados e discussão dos desvios.</p>	<p>Sessão colectiva (suportada por dinamizador)</p>	
Equipa BC	<p>Os resultados serão analisados pela equipa de BC e darão origem a recomendações à gestão do Projecto (por exemplo, ajustamentos nas actividades que potenciem um maior impacto nas competências).</p> <p>Elaboração do Relatório de progresso.</p>	<p>Reunião de trabalho</p> <p>Análise documental</p> <p>Reflexão Conjunta</p> <p>Testemunhos/ pareceres de peritos</p>	<p>Relatório de progresso – A6</p>

3.3. BC Chegada

Objectivo principal: determinar o impacto do projecto nas competências dos grupos destinatários e agentes.

Resp.	Actividades	Metodologias	Instrumentos/ Auxiliares de Trabalho
Equipa BC/AVALIAÇÃO + formadores, mediadores,...	<p>Acompanhamento das actividades do projecto e recolha de evidências de desenvolvimento das competências do BC de partida (através das actividades específicas do BC Intermédio ou da Avaliação):</p> <p>...da Avaliação Independente: resultados relativos à monitorização das competências dos destinatários;</p> <p>...da Auto-Avaliação: resultados relativos à monitorização das competências dos Agentes e das entidades da PD</p>	<p>Articulação com Avaliação e Auto-Avaliação</p> <p>(ou Observação directa; articulação com coordenadores das restantes actividades do projecto)</p>	<p>Guião de Auto-Avaliação EQUAL</p> <p>Grelha de Observação Directa – A4</p>
Grupo/Indivíduo + Dinamizador (Equipa BC)	<p>Reavaliação de competências, convidando os participantes a reverem os resultados obtidos pelo BC intermédio ou através do dispositivo de Avaliação e a actualizá-los, bem como aos indicadores associados.</p>	<p>Sessão colectiva (suportada por dinamizador) ou Sessões individuais (idem) ou Aplicação de questionário</p>	<p>Check-List de controlo do BC – A2</p> <p>Questionário BC – A5</p>
Equipa BC	<p>Apuramento do BC de chegada colectivo (repartindo as frequências de resposta pelos diferentes níveis de desenvolvimento =grelhas síntese)</p>	<p>Apuramento de resultados (recurso a ferramentas como o Excel ou o SPSS)</p>	<p>Check-List de controlo do BC – A2</p>

<p>Grupo + Dinamizador (Equipa)</p>	<p>Apresentação dos resultados apurados pela própria equipa de BC (a partir do acompanhamento das restantes actividades do projecto e do desempenho de agentes e destinatários nas mesmas).</p> <p>Comparação/compatibilização de resultados e estabilizado o BC de chegada (colectivo).</p>	<p>Sessão colectiva (suportada por dinamizador)</p>	<p>Grelha de Observação Directa – A4</p>
<p>Equipa BC</p>	<p>O dinamizador/ou outro responsável, procederá ao registo final do BC de chegada.</p>	<p>Compilação e registo de informação</p>	<p>Check-List de controlo do BC – A2</p>

S A B
 A A E
 R Z
 F R
 E

4::

4:: BC ORGANIZACIONAL

4.1. BC de Partida

Objectivos principais: definir o Referencial de Competências para as organizações; definir o BC de partida das organizações envolvidas no projecto (entidades da PD e Empresas Beneficiárias)

Intervenientes	Actividades	Metodologias	Instrumentos
Equipa BC	<p>Identificação dos interlocutores (2 por entidade, um que represente a direcção ou área(s) funcional(ais) mais relacionada(s) com o projecto, outro que represente os trabalhadores).</p> <p>Haverá conveniência em que, pelo menos, um dos interlocutores não faça parte dos agentes envolvidos no projecto.</p>	<p>Análise de informação sobre as entidades da PD</p> <p>Auscultação dos representantes das entidades</p> <p>Discussão colectiva</p>	<p>Parte III</p> <p>Check-List de controlo do BC – A2</p>
Equipa BC	<p>Elaboração do Referencial de Competências, suportado nos princípios EQUAL e nas competências mais relevantes e passíveis de serem afectadas pelo projecto.</p> <p>Identificar indicadores/evidências associados a cada competência.</p>		
Equipa BC	<p>Construção dos instrumentos ajustados à metodologia e ao Referencial de Competências - Base</p>	<p>Análise documental: comparação de alternativas</p>	<p>Instrumentos</p>

Técnico da Equipa BC + Interlocutores	<p>Classificação das competências quanto ao seu grau de desenvolvimento por parte dos interlocutores.</p> <p>Poderá recorrer-se ao inquérito/preenchimento individualizado, não assistido, da grelha (neste caso a mesma deverá ser acompanhada de instruções mais precisas); todavia, perder-se-á fiabilidade dos resultados; uma alternativa será <u>combinar os dois métodos</u>, reservando a entrevista às entidades com uma participação mais relevante no projecto e o inquérito às restantes.</p> <p>Nota: deverão ser solicitadas evidências/indicadores, a partir de comportamentos, práticas, desempenhos da organização que suportem a classificação de cada competência.</p>	Entrevistas suportadas em guião previamente elaborado ou Aplicação de Questionário	Guião de Entrevista – A3 Check-List de controlo do BC – A2 Questionário
Equipa BC	Elaboração do BC de partida: conciliação das duas fontes de informação (interlocutor-direcção e interlocutor-trabalhador). (Haverá um BC por entidade).	Análise dos resultados das entrevistas/questionários Preenchimento da check-list de controlo	Check-List de controlo do BC – A2
Técnico da Equipa BC + Interlocutores	Partilha e validação de resultados com os interlocutores.	Reunião ou Troca de mensagens por correio electrónico	

Balanço de Competências on line

Quando existe um site do projecto, poderá ser criada uma área especial onde os agentes, entidades da PD, entidades Beneficiárias e destinatários poderão inserir informação sobre o desenvolvimento de competências percebido.

Um fórum de discussão ou um questionário *on line* são duas ferramentas possíveis de utilizar.

O BC em linha pode fornecer informação (*input*) para a BC Intermédio e para o BC chegada

4.2. BC Intermédio – FACULTATIVO/INSERIDO NA AVALIAÇÃO

Objectivo principal: determinar a evolução de competências nas organizações envolvidas no projecto.

Resp.	Actividades	Metodologias	Instrumentos
Equipa BC + outros prof. Envolvidos	Acompanhamento das actividades e recolha de evidências de desenvolvimento de competências ao nível das organizações participantes.	Observação directa; Articulação com outros agentes do projecto; Análise documental	Grelha de Observação Directa – A4

Equipa BC + Interlocutores	Revisão do posicionamento da organização no BC acordado (novamente, fornecendo evidências/indicadores que suportem a percepção de evolução).	Entrevistas suportadas em guião previamente elaborado ou Aplicação de Questionário	Check-List de controlo do BC – A2 Questionário Guião de entrevista – A3
Equipa BC + Interlocutores	Nessa abordagem, serão solicitadas sugestões de melhoria ao projecto que possam ter impacto no desenvolvimento das competências das organizações.	Aplicação de Questionário	Guião de entrevista – A3
Equipa BC	Análise de resultados e formulação de recomendações à gestão do Projecto (por exemplo, ajustamentos nas actividades que potenciem um maior impacto nas competências). Elaboração do Relatório de progresso.	Reunião de trabalho Análise documental Reflexão Conjunta Testemunhos/ parceres de peritos	5 Questões-Chave da avaliação

4.3. BC de Chegada

Objectivo principal: determinar os resultados finais observáveis do projecto nas competências das organizações que estiveram envolvidas no mesmo.

Intervenientes	Actividades	Metodologias	Instrumentos
Equipa BC/AVALIAÇÃO	A Equipa de BC continuará a acompanhar as actividades do projecto e a recolher evidências de desenvolvimento das competências organizacionais. (através das actividades específicas do BC intermédio ou da Avaliação)	Articulação com Avaliação e Auto-Avaliação (ou Observação directa; articulação com coordenadores das restantes actividades do projecto)	Guião de Auto-Avaliação Grelha de Observação Directa – A4
Técnico da Equipa + Interlocutores	Recolha de informação quanto aos resultados do projecto nas organizações, nomeadamente no conjunto das competências identificadas no BC partida. Nestas entrevistas (se for essa a metodologia escolhida) serão comparados os resultados apurados pela Equipa BC com aqueles que são percebidos pelos interlocutores)	Entrevistas suportadas em guião previamente elaborado ou Aplicação de Questionário	Check-List de controlo do BC – A2 Grelha de Observação Directa – A4 Guião Entrevista – A3 Questionário
Equipa BC	Elaboração do BC de chegada, para cada entidade, resultando da conciliação de resultados percebidos: - pela direcção das organizações; - pelos seus colaboradores; - pela Equipa de BC.	Análise e cruzamento de informação Compilação de dados e registo	Check-List de controlo do BC – A2

Actividades da Equipa de BC

Definição dos Referenciais de Competências-base

Construção dos instrumentos ajustados à metodologia

Apresentação do BC bem como da metodologia proposta (sessão colectiva)

Coordenação das actividades de recolha de informação (sessões colectivas ou individuais ou questionário)

Análise de resultados e Registo do Referencial de Competências nos vários momentos

Articulação com os restantes dinamizadores das actividades do projecto (nucleares e de avaliação) para recolha de informação sobre evolução nas competências

Elaboração do Relatório de progresso e formulação de recomendações à gestão do Projecto

Apresentação e discussão de resultados com os grupos-alvo

Avaliação de satisfação

Relatório final do BC

Eventual proposta da prática BC à A3

S

B

A

A

E

F

R

Z

R

E

5::

5:: ENCERRAMENTO DO BC

Objectivo principal: avaliar o dispositivo, envolvendo todos os participantes e registar as “lessons learned”.

Intervenientes	Actividades	Metodologias	Instrumentos/ Auxiliares de Trabalho
Equipa BC + Grupos	Elaboração e distribuição do questionário de avaliação de satisfação relativo à aplicação do BC. É dado um prazo para entrega dos questionários preenchidos. Apoio ao preenchimento pela equipa de BC (espec. aos destinatários se pertencentes a públicos pouco qualificados).	Preenchimento individual. Contacto telefónico ou pessoal, para apoio. Eventual recurso ao correio electrónico	Questionário de Avaliação do BC – A7
Equipa BC	Análise e tratamento de dados.	Análise estatística (recurso ao Excel, SPSS...)	
Equipa BC + Grupos	Apresentação e Discussão de Resultados - os resultados do BC; - a aplicação do dispositivo BC (processo)	Sessão colectiva (suportada por dinamizador)	Check-List de controlo do BC – A2
Equipa BC	Avaliação final dos resultados do BC - avaliação de processo; - avaliação de resultados. Elaboração do Relatório final.	Análise e compilação de dados, elaboração de Relatório Reflexão Conjunta	5 Questões-Chave da avaliação Relatório Final do BC- A6

Cinco questões-chave a que importa responder nas fases intermédia e final do projecto	
Questão-chave	×
Foi feito o que estava planeado fazer-se? (O quê?)	
O que é que aprendemos sobre o que correu bem e o que correu mal? (Porquê?)	
Até agora, que diferença fez o projecto na situação de partida? (O que resultou?)	
O que é que poderíamos fazer diferente? (O que poderia ter resultado?)	
Como planeamos usar os resultados da avaliação? (E agora?)	

S

B

A

R

A

E

F

Z

E

R

A hand is shown balancing several smooth, light-colored stones on a wooden plank. The stones are stacked vertically, with the largest one at the bottom and the smallest at the top. The hand is positioned above the stack, with fingers slightly curled as if holding the top stone. The background is a solid blue color.

III PARTE
:: Suporte Conceptual
e Instrumental

1::

1:: APOIO À ELABORAÇÃO DOS REFERENCIAIS DE COMPETÊNCIAS (BC PARTIDA)

Para cada grupo-alvo do BC existem competências específicas que caracterizam o seu perfil e que estão na base dos objectivos do projecto.

1.1. Destinatários

Neste grupo sobressaem essencialmente duas realidades diferentes: os públicos desfavorecidos e os activos empregados.

1.1.1. Públicos desfavorecidos (incluindo os desempregados)

As competências a desenvolver, nestes casos, podem ser competências técnicas específicas e do tipo transversal (transferíveis), sendo que estas últimas são cada vez mais essenciais para a entrada ou continuidade no mercado de trabalho ou para a criação do próprio emprego ou empresa.

Uma proposta de classificação deste tipo de competências (transversais) é dada em “Estratégias Empresariais e Competências-Chave” (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 1999):

- :: Conhecimentos (língua materna, matemática, tecnologias, legislação,...);
- :: Saber-fazer (seleccionar e processar informação, planear, organizar e controlar trabalho...);
- :: Saber-fazer social e relacional (trabalhar em equipa, trabalhar com autonomia,

comunicar de forma clara, gerir incertezas,...);

- :: Capacidades cognitivas (leitura, escrita, cálculo, raciocínio abstracto, identificar e resolver problemas,...)

Para efeitos de elaboração do BC dos públicos desfavorecidos será de explorar e ter em conta a metodologia aplicada pelos Centros de Reconhecimento e Validação de Competências (CRVC) e dos cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA).

Com efeito, nestas suas intervenções, o BC traduz-se numa abordagem individual e colectiva no sentido de ser identificado, para cada utilizador, o seu portfólio de competências estruturado nas quatro competências-chave definidas (outra proposta de classificação de competências transversais):

- :: Linguagem e comunicação
- :: Matemática para a vida
- :: Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's)
- :: Cidadania e empregabilidade

São tidas em conta as vivências pessoais, profissionais e sociais de cada pessoa que, com a assistência do animador de BC (abordagem individual) e da dinâmica de grupo (abordagem colectiva), são progressivamente identificadas e traduzidas em competências adquiridas.

Nesse processo de BC, as pessoas têm *“oportunidade de reflectir sobre as suas experiências e sobre as competências que adquiriram ao longo da vida, quer em contextos pessoais de aprendizagem e de trabalho, quer em contextos informais e não formais”* (Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências – Roteiro Estruturante, ANEFA, 2002).

Uma abordagem mais individualizada será particularmente adequada aos destinatários dos projectos das Áreas de Intervenção:

- 1.1.1. – Percursos integrados de orientação-formação-inserção
- 2.1.1. – Criação de empresas e desenvolvimento local
- 5.1.1. – Formação e integração profissional e social dos requerentes de asilo

1.1.2. Activos empregados

Para este grupo, as competências a determinar situam-se em dois níveis: transversais (ver abordagem no ponto anterior) e específicas (associadas a um determinado contexto de actuação: posto de trabalho/empresa/sector).

Como referencial de elaboração dos BC de partida e de chegada poderão ser utilizados os Estudos Sectoriais do Instituto para a Qualidade na Formação (IQF), os quais cobrirão a generalidade dos sectores até ao final de 2005.

Nestes estudos chega-se à elaboração de perfis profissionais constituídos por:

- :: Um referencial de actividades
- :: Um referencial de competências mobilizáveis constituído por:
 - Saberes-fazer técnicos (integram a utilização de instrumentos e métodos e referem-se à operacionalização dos saberes técnicos, tecnológicos e científicos);
 - Saberes (referem-se a conhecimentos relativos a um domínio disciplinar científico, técnico ou tecnológico);
 - Saberes fazer sociais e relacionais (referem-se a atitudes e qualidades pessoais e relacionais relativas à disposição para agir e reagir aos outros e ao trabalho);

- :: Outro tipo de informação relacionada com o perfil

No referencial de competências mobilizáveis poderão ser encontradas todas aquelas competências essenciais ao exercício das actividades atribuídas ao profissional.

Para os activos empregados inseridos em sectores já estudados pelo IQF, este pode ser um referencial importante a considerar na elaboração do BC.

1.2. Agentes

Os principais agentes dos projectos EQUAL são os seguintes:

- :: Gestor de projecto
- :: Profissionais de formação (formador, animador, tutor, professor, coordenador pedagógico, conector de conteúdos, gestor de formação, consultor de estratégia de formação,...)
- :: Técnico de informação e orientação profissional
- :: Técnico de emprego
- :: Agente de desenvolvimento local
- :: Quadros e chefias de empresas/organizações
- :: Representantes de trabalhadores
- :: Consultores de empresa

Os projectos EQUAL, para além de dependerem das competências dos agentes neles envolvidos, contribuem também para as reforçar e desenvolver.

Essas competências devem ser identificadas quando da elaboração do BC de partida e actualizadas durante o projecto e na fase de elaboração do BC de chegada.

Estes agentes detêm competências relevantes para os projectos que podem ser divididas em dois grupos:

- :: Específicas (neste caso, entendidas como sendo aquelas mais directamente relacionadas com a sua função no projecto)
- :: Transversais (independentes da função exercida no projecto)

1.2.1. Competências específicas dos agentes

Para ilustrar as competências específicas dos agentes, recorreremos, em primeiro lugar, ao Gestor/Coordenador de projecto. Este agente tem um papel determinante na prossecução dos objectivos do projecto e no cumprimento dos requisitos EQUAL, o seu perfil de competências é pois fundamental. Apresentam-se de seguida alguns exemplos de competências-chave associadas em especial a este grupo de agentes.

QUADRO I	
Ilustração de competências-chave do Gestor/Coordenador de Projecto	
Grupo de Competências	Competências-chave (exemplos)
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Ter uma visão prospectiva e ordenar prioridades em função disso ⌘ Ter capacidade de liderança ⌘ Saber liderar salvaguardando e promovendo a autonomia e a participação da restante equipa e o empowerment (suscitar a implicação dos outros) ⌘ Saber delegar para responsabilizar ⌘ Saber motivar ⌘ Saber estar disponível para apoiar, resolver problemas, imprevistos, tomar decisões e fazer opções ⌘ Ter gosto e capacidade para trabalhar em equipa ⌘ Saber aceitar e incentivar a inovação ⌘ Ter energia e capacidade para ultrapassar obstáculos e dificuldades
Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Saber trabalhar com múltiplos interlocutores, adaptando-se às suas especificidades sócio-culturais ou profissionais ⌘ Saber coordenar equipas de trabalho ⌘ Ser capaz de definir áreas de responsabilidade e perfis adequados ⌘ Saber formar equipas, afectando funções tendo em conta os diversos perfis de competências ⌘ Saber assegurar que todos conhecem os objectivos e plano de execução do projecto ⌘ Ter capacidade para assegurar que todos conhecem o que é esperado da sua participação ⌘ Saber estimular o sentimento de pertença ⌘ Ter capacidade de gerir conflitos ⌘ Saber estar atento e promover as relações inter-pessoais (na equipa do projecto, desta com os destinatários/clientes, ...) ⌘ Saber encorajar a cooperação entre as diferentes funções/áreas de especialidade
Gestão do processo e da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Conhecer vários campos da ciência ⌘ Ter um bom conhecimento de gestão geral ⌘ Saber Organizar e Planear as actividades fazendo uma gestão eficaz do tempo e dos recursos ⌘ Saber definir cadernos de encargos (do projecto) ⌘ Saber definir regras de funcionamento das equipas ⌘ Saber respeitar regras de funcionamento pré-definidas ⌘ Ser capaz de garantir a transparência de todos os mecanismos de gestão e funcionamento ⌘ Ser capaz de garantir um sistema de comunicação interna eficaz entre todos os parceiros do projecto ⌘ Saber introduzir mecanismos de controle e avaliação nas várias fases do projecto ⌘ Promover o enfoque permanente das actividades nos resultados e nos utilizadores ⌘ Conhecer as especificidades de todas as organizações e destinatários envolvidos no projecto ⌘ Saber prestar contas e apresentar resultados perante financiadores/patrocinadores/clientes

De seguida, continuando a ilustrar competências específicas dos agentes, recorreremos ao exemplo do **Formador**, reportando-nos ao referencial de competências determinado pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP), coordenado pelo IEFP.

QUADRO II	
Competências do formador	
Grupo de Competências	Competências
Competências Psico-Sociais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saber-estar em situação profissional no posto de trabalho, na empresa/organização, no mercado de trabalho, implicando, nomeadamente: assiduidade, pontualidade, postura pessoal e profissional, aplicação ao trabalho, co-responsabilidade e autonomia, boas relações de trabalho, capacidade de negociação, espírito de equipa, auto-desenvolvimento pessoal e profissional.

Competências Psico-Sociais	<p>2. Possuir capacidade de relacionamento com os outros e consigo próprio, implicando, nomeadamente: comunicação interpessoal, liderança, estabilidade emocional, tolerância, resistência à frustração, auto-confiança, auto-crítica, sentido ético pessoal e profissional.</p> <p>3. Ter capacidade de relacionamento com o objecto de trabalho, implicando, nomeadamente: capacidade de análise e de síntese, capacidade de planificação e organização, capacidade de resolução de problemas, capacidade de tomada de decisão, criatividade, flexibilidade, espírito de iniciativa e abertura à mudança.</p>
Competências Técnicas	<p>1. Ser capaz de compreender e integrar-se no contexto técnico em que exerce a sua actividade: a população activa, o mundo do trabalho e os sistemas de formação, o domínio técnico-científico e/ou tecnológico, objecto de formação; a família profissional da formação, o papel e o perfil do Formador; os processos de aprendizagem e a relação pedagógica; a concepção e organização de cursos ou acções de formação.</p> <p>2. Ser capaz de adaptar-se a diferentes contextos organizacionais e a diferentes grupos de formandos.</p> <p>3. Ser capaz de planificar e preparar as sessões de formação, nomeadamente: analisar o contexto específico das sessões: objectivos, programa, perfis de entrada e saída, condições de realização da acção; conceber planos das sessões; definir objectivos pedagógicos; analisar e estruturar os conteúdos de formação; seleccionar os métodos e as técnicas pedagógicas; conceber e elaborar os suportes didácticos; conceber e elaborar os instrumentos de avaliação.</p> <p>4. Ser capaz de conduzir/mediar o processo de formação/aprendizagem em grupo de formação, nomeadamente: desenvolver os conteúdos de formação; desenvolver a comunicação no grupo; motivar os formandos; gerir os fenómenos de relacionamento interpessoal e de dinâmica do grupo; gerir os tempos e os meios materiais necessários à formação; utilizar os métodos, técnicas, instrumentos e auxiliares didácticos.</p> <p>5. Ser capaz de gerir a progressão na aprendizagem dos formandos, nomeadamente: efectuar a avaliação formativa informal; efectuar a avaliação formativa formal; efectuar a avaliação final ou sumativa.</p> <p>6. Ser capaz de avaliar a eficiência e eficácia da formação, nomeadamente: avaliar o processo formativo; participar na avaliação dos resultados da formação nos desempenhos profissionais.</p>

Fonte: **Sistema Nacional de Certificação Profissional - IEFP**

Deverá ser dada especial atenção ao grupo de competências psico-sociais e técnicas relacionadas com o processo de formação/aprendizagem em grupo (que são competências raras a nível global), particularmente ao nível da comunicação interpessoal, da motivação dos formandos, da gestão da dinâmica de grupo, a que também poderíamos acrescentar as competências de “animação” de sessões colectivas e de facilitação de processos de mudança.

Recorrendo à mesma fonte (SNCP/IEFP), poderão ser também encontradas as competências do **Formador/Tutor**, outro dos agentes presente em vários projectos EQUAL.

Um referencial que pode ter especial utilidade na elaboração dos BC de alguns tipos de agentes, designadamente os envolvidos em projectos para públicos desfavorecidos, poderá ser o estudo “Perfis Emergentes” (INOFOR, 2002), que contém o perfil de competências (específicas) de alguns destes profissionais:

- **Animador de Balanço de Competências**
- **Técnico de Acompanhamento da Formação em Contexto de Trabalho**
- **Mediador**
- **Técnico de Inserção no Mercado de Trabalho.**

O mesmo exercício de identificação (e monitorização) de competências-chave, deverá ser feito para os restantes agentes, no que respeita à actividade/função que assumem no projecto.

1.2.2. Competências transversais dos agentes

Optamos por uma classificação de competências transversais directamente relacionada com os requisitos EQUAL. Com efeito, nos agentes, para além das suas competências específicas inerentes à função que assumem no projecto, são igualmente de ter em conta as competências necessárias ao cumprimento dos princípios/requisitos, desta Iniciativa Comunitária:

- :: inovação e qualidade
- :: igualdade de oportunidades
- :: empowerment, responsabilização, participação e autonomia
- :: trabalho em parceria
- :: transferibilidade e incorporação de práticas
- :: cooperação transnacional

- :: autosustentação e viabilidade

Procura-se, assim, assegurar que, através do reforço das competências dos agentes envolvidos no projecto, os princípios da EQUAL sejam respeitados, sobretudo, o do *empowerment*, responsabilização, participação e autonomia.

QUADRO III
Ilustração de competências-chave transversais dos Agentes, associadas aos princípios EQUAL

Princípios		Competências-chave associadas (exemplos)
Inovação e qualidade		<ul style="list-style-type: none"> :: Ter capacidade de criar, experimentar, inovar; :: Ter conhecimentos profundos dos princípios da qualidade; :: Ter conhecimentos técnicos profundos na área de desenvolvimento de projectos :: Conhecer e explorar as TIC's :: Conhecer as necessidades dos clientes e destinatários :: Ser capaz de identificar os requisitos dos produtos e serviços para responder às necessidades dos seus destinatários
Igualdade de oportunidades		<ul style="list-style-type: none"> :: Ter sensibilidade para (e conhecer) os obstáculos que as mulheres podem encontrar na formação profissional e no mercado de trabalho :: Conhecer os princípios, as políticas e práticas de referência no domínio da igualdade de oportunidades, nomeadamente quanto ao género :: Conhecer as metodologias de acção positivas a favor das mulheres ou de combate às discriminações (modelos de discriminação positiva) :: Conhecer políticas e práticas de gestão de RH que contribuam para prevenir a discriminação em função do género e promover a igualdade de oportunidades (conciliação da vida familiar e profissional...)
Empowerment, responsabilização, participação e autonomia	competências dos agentes necessárias para o empowerment (...) dos próprios agentes	<ul style="list-style-type: none"> :: Saber liderar reuniões de trabalho, projectos, tarefas :: Saber responsabilizar-se por decisões, tarefas... :: Ter capacidade para agir com iniciativa :: Saber trabalhar em equipa :: Ser capaz de trabalhar com autonomia :: Saber participar activamente nas decisões
	competências dos agentes necessárias para o empowerment (...) dos destinatários	<ul style="list-style-type: none"> :: Conhecer em profundidade os grupos destinatários :: Conhecer e saber aplicar modelos que favorecem a participação, adaptados a especificidades pessoais e sociais dos diversos grupos :: Conhecer e saber aplicar modelos que promovem a auto-estima e o auto-conhecimento (ex. dispositivos de BC) :: Saber facilitar a participação: saber-ouvir, estimular o envolvimento :: Ter capacidade e sensibilidade para investir na autonomia dos grupos-alvo e na sua capacidade de iniciativa :: Saber favorecer, facilitar a auto-expressão e a auto-afirmação dos outros :: Saber demonstrar e ilustrar posturas pró-activas face ao sistema de emprego :: Saber demonstrar e ilustrar formas de resposta a problemas de emprego :: Ser capaz de incorporar na sua acção, e também devolver, os contributos dos destinatários, fechando o "circulo" do empowerment
Trabalho em parceria	competências dos agentes necessárias para o trabalho em parceria	<ul style="list-style-type: none"> :: Saber trabalhar em equipa :: Ter capacidade para mediar momentos colectivos de partilha :: Ter capacidade para estabelecer contactos úteis para o desenvolvimento dos projectos/actividades com técnicos de outras organizações :: Saber manter o enfoque nos resultados

	<p>competências dos agentes necessárias para promover o trabalho em parceria</p>	<ul style="list-style-type: none"> :: Conhecer e usar mecanismos que facilitam o trabalho em equipa :: Saber demonstrar os benefícios do trabalho em equipa :: Saber mediar momentos colectivos de partilha :: Saber facilitar a cooperação :: Saber abordar os problemas de uma forma sistémica e integrada
<p>Transferibilidade e incorporação de prticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> :: Saber elaborar e organizar informao relativa a prticas e produtos :: Identificar as entidades e os agentes para os quais a transferncia é possvel :: Conhecer o contexto local, regional e nacional de inserção do projecto e seus destinatários :: Saber identificar entidades com actuações concorrentes ou complementares :: Saber trabalhar em parceria :: Conhecer e praticar técnicas de benchmarking e benchlearning 	
<p>Cooperação transnacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> :: Ter conhecimentos básicos de lnguas estrangeiras; :: Ser capaz de identificar e mobilizar recursos necessários para a cooperação transnacional :: Conhecer o contexto internacional da actividade alvo do projecto :: Ser capaz de identificar a nível internacional entidades com actuações concorrentes e complementares 	
<p>Autosustentação e viabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> :: Ter conhecimentos económico-financeiros (apurar necessidades e fontes de financiamento) :: Conhecer e explorar fontes de financiamento alternativas :: Ser capaz de planejar actividades a médio longo prazo :: Ser capaz de identificar e explorar as potencialidades de geração de recursos do projecto a médio e longo prazo (auto-financiamento) 	

1.3. Organizações (competências organizacionais)

Mais do que o somatório das competências dos agentes, as organizações detêm as suas próprias competências organizacionais que resultam da combinação daquelas com a cultura e ambiente organizacional existente (estilo de liderança, política de gestão de recursos humanos, ...).

Ao nível organizacional, importa identificar, no BC de partida, as competências transversais e específicas existentes (recorrendo aos exemplos dados neste documento e à sua adaptação), monitorizar a sua evolução ao longo da execução do projecto e avaliar o seu desenvolvimento final aquando do BC de chegada, identificando outras

porventura adquiridas.

Para garantir a elaboração de um BC participado, deverão ser ouvidos e envolvidos não só os responsáveis de topo e intermédios (apropriados) como também os seus trabalhadores (eventualmente através de seus representantes).

Existem sete grupos de competências organizacionais, decorrentes dos pilares da EQUAL, que se consideram essenciais, independentemente do papel que a organização assume no projecto.

Para além de se tratarem de competências estratégicas para qualquer organização, são também indispensáveis à concretização dos objectivos dos projectos EQUAL, devendo por estes ser desenvolvidas.

QUADRO IV

Ilustração das competências-chave organizacionais comuns a todas as Organizações envolvidas nos projectos, associadas aos princípios EQUAL

Princípios	Competências-chave organizacionais associadas (exemplos) (Capacidade da organização para...)
<p>Igualdade de oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> :: Promover a responsabilidade social da organização :: Estimular a qualidade de vida (conciliar vida pessoal e trabalho/carreira) :: Desenvolver prticas que reduzam (ou não agravem) a desintegração social e ambiental e contribuam para a coesão

Igualdade de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Estimular a equidade nas condições de trabalho, emprego, remunerações, saúde e segurança ⌘ Promover respostas que combatam a discriminação no mercado de trabalho ⌘ Estimular a integração e a reintegração no mercado de trabalho de grupos vulneráveis
Empowerment, responsabilização participação e autonomia	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Promover o diálogo social e a cidadania ⌘ Incentivar o desenvolvimento pessoal e das competências críticas à organização (literacia funcional, social e tecnológica) ⌘ Promover a participação activa na organização (concepção de projectos, estratégias...) ⌘ Estimular a iniciativa e o risco e tolerar o erro (enquanto oportunidade de aprendizagem) ⌘ Estimular o trabalho colaborativo no seio das equipas de trabalho ⌘ Promover a aprendizagem contínua e inter-pares ⌘ Estabelecer fóruns, grupos de trabalho, etc. que favoreçam a aprendizagem recíproca com outras PD ⌘ Promover a participação de todos na monitorização e avaliação de resultados
Trabalho em parceria	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ (Re)conhecer as vantagens (económicas, sociais, organizacionais,...) do trabalho em parceria com outras entidades ⌘ Identificar parceiros estratégicos ⌘ Promover uma cultura de “abertura ao exterior” ⌘ Disponibilizar-se para a partilha de informação, públicos,... ⌘ Promover uma abordagem dos problemas de uma forma pluridisciplinar, sistémica e integrada na envolvente externa da organização ⌘ Cooperar com outras entidades tendo em vista a prossecução de objectivos próprios e comuns ⌘ Promover o trabalho em equipa e a mobilização colectiva ⌘ Seleccionar os seus colaboradores internos e externos tendo em conta as suas capacidades para trabalhar em equipa ⌘ Antecipar recursos (financeiros e humanos) necessários para o funcionamento da Parceria ⌘ Definir políticas e princípios, tornando-os claros para todos, no que diz respeito à participação da organização em parcerias (identificando modos de funcionamento e organização das parcerias em que participe) ⌘ Promover e melhorar as oportunidades de comunicação e aprendizagem entre parceiros
Inovação e qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Simplificar e flexibilizar processos, rotinas, procedimentos e instrumentos ⌘ Organizar processos numa lógica de cadeia de valor ao cliente ⌘ Introduzir critérios e standards transparentes de avaliação de processos e resultados ⌘ Optimizar a automatização e o workflow permitidos pelas TIC ⌘ Medir resultados, impactos e graus de satisfação dos stakeholders, nomeadamente clientes ⌘ Promover um clima organizacional propício à mudança ⌘ Tolerância ao erro
Transferibilidade e incorporação de práticas	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Reconhecer e promover soluções e práticas com valor organizacional ⌘ Incentivar a procura activa de soluções económica e socialmente úteis e viáveis (benchmarking) ⌘ Promover e incentivar a disseminação (mainstreaming) de práticas, soluções e produtos inovadores ⌘ Promover programas de apropriação e transferência de práticas inovadoras (estágios supervisionados, narrativas com feedback crítico, etc...)
Cooperação transnacional	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Construir e/ou participar ativamente em redes facilitadoras da partilha de soluções e práticas que favoreçam a consolidação de organizações (designadamente PME) competitivas, economicamente dinâmicas e socialmente coesas ⌘ Promover contactos com entidades de outros países com actuações similares ou complementares ⌘ Promover uma cultura de permanente busca e identificação de oportunidades de partilha e troca de experiências
Auto-sustentação e viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Promover a longevidade das intervenções e da organização, através da sua focalização em serviços socialmente úteis e em resultados economicamente viáveis (“organizações cidadãs globais e partners locais”) ⌘ Ter um “plano de negócios” que antecipe os recursos necessários para a sustentação das intervenções (identificar os produtos/serviços, os potenciais clientes/utilizadores e beneficiários, os potenciais financiadores ou patrocinadores...) ⌘ Ter uma política de financiamento das intervenções diversificada e pro-activa, assente na definição de objectivos concretos para a obtenção de recursos financeiros e de estratégias para a sua concretização

Cada tipo de entidades terá depois um conjunto de competências próprio a valorizar, relacionado com o seu tipo de actividade/âmbito de intervenção.

Para exemplificar a aplicação do dispositivo de BC a este grupo poderemos considerar três tipos de entidades, predominantes nas PD: empresas, formadoras e entidades ligadas à solidariedade social.

1.3.1. Empresas

No BC destas entidades, e desde que as actividades do projecto o justifiquem, podem ser consideradas competências, para além das relacionadas com os pilares da EQUAL, que estão directamente associadas à actividade empresarial em contexto de mercado.

QUADRO V	
Ilustração de competências-chave organizacionais específicas de empresas beneficiárias	
Objectivos/Princípios	Competências-chave organizacionais (exemplos) (Capacidade da organização para...)
Qualidade, Desempenho (para a) Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> :: Gerir por competências :: Flexibilizar a estrutura interna (intrapreneurship) :: Facilitar a mobilidade interna vertical e horizontal :: Ser uma organização qualificante (innovar em competências) :: Promover a iniciativa e a tomada de decisão :: Promover a participação interna :: Promover as relações inter-pessoais e laborais :: Promover o trabalho em equipa :: Orientar a sua actividade para resultados :: Promover a melhoria contínua dos seus produtos e serviços :: Promover a inovação :: Ouvir os clientes levando em conta no planeamento das suas actividades as suas necessidades e expectativas, ...

1.3.2. Entidades Formadoras

No BC poderão ser consideradas as competências valorizadas pelo Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras do Instituto para a Qualidade

na Formação, nomeadamente constantes dos Requisitos de Acreditação (publicados em Maio de 2002).

Essas competências dividem-se em dois grupos: gerais (independentes das fases do ciclo formativo) e específicas (por fase do ciclo formativo).

QUADRO VI	
Grupos de competências-chave organizacionais específicas das Entidades Formadoras (Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras do IQF)	
Dimensões	Grupos de competências-chave
Geral (enquadramento e funcionamento geral da entidade)	<ul style="list-style-type: none"> :: Política e Planeamento estratégico :: Gestão e Recursos Humanos :: Orientação para resultados e melhoria contínua :: Normas de conduta
Específica (ciclo de formação)	<ul style="list-style-type: none"> :: Diagnóstico de Necessidades :: Planeamento :: Concepção :: Organização :: Desenvolvimento :: Avaliação e Acompanhamento Outras

1.3.3. Entidades de solidariedade social (ONG's de solidariedade social)

O enfoque neste grupo deverá ser colocado nas competências destas organizações essenciais ao desenvolvimento da sua missão dirigida a públicos desfavorecidos.

Certamente que essas competências serão variáveis em função, nomeadamente, da especificidade do público destinatário, todavia, algumas serão comuns - aquelas que consideramos aqui como competências-chave, associadas às seguintes dimensões:

- :: Gestão e liderança
- :: Estratégia comercial e de valorização dos serviços e produtos
- :: Cultura organizacional
- :: Qualificação e valorização dos recursos humanos
- :: Desenvolvimento estratégico
- :: Diversificação dos serviços e produtos

QUADRO VII

Ilustração das competências-chave organizacionais específicas das ONG's parceiras das PD

Dimensões	Competências-chave associadas* (exemplos) (Capacidade da organização para...)
Gestão e liderança	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Liderar com base numa estratégia bem definida assente nas necessidades e características dos públicos destinatários ⚡ Efectuar ou ter conhecimento de diagnósticos com orientações prospectivas centrados no seu contexto de actuação (pobreza, desemprego,...) nos quais deverá sustentar o seu planeamento estratégico ⚡ Inserir as actividades/intervenções na estratégia definida ⚡ Dirigir de forma profissionalizada ⚡ Gerir os recursos físicos e humanos de forma eficiente e eficaz/Gerir por objectivos ⚡ Partilhar o processo de decisão
Estratégia comercial e de valorização dos serviços e produtos	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Ter uma estratégia de colocação dos produtos e serviços bem definida assente num bom conhecimento dos destinatários ⚡ Utilizar técnicas de marketing ⚡ Valorizar serviços e produtos (qualidade, imagem...) ⚡ Promover e divulgar serviços e produtos recorrendo aos veículos de comunicação mais adequados aos destinatários ⚡ Ter uma actuação orientada para resultados ⚡ Recolher opiniões/percepções sobre a qualidade dos seus serviços e produtos junto dos públicos destinatários ⚡ Avaliar e Promover o seu reconhecimento externo (na sociedade civil, nos seus parceiros, ...)
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Recorrer a práticas de gestão inovadoras na conciliação da vida familiar com o trabalho, na prevenção da discriminação ⚡ Incentivar o trabalho em parceria ⚡ Gerir com abertura ao exterior ⚡ Encorajar a cooperação interna e externa e o trabalho em rede, entre as organizações do mercado social ⚡ Promover um bom ambiente de trabalho ⚡ Desenvolver uma política de incentivos e salarial ajustada às qualificações dos recursos humanos e grau de exigência das suas funções
Qualificação e valorização dos recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Ter um corpo de colaboradores com as competências adequadas às intervenções ⚡ Promover a formação dos recursos humanos internos tendo em conta referências de competências chave associados às actividades desenvolvidas ⚡ Incentivar a aprendizagem ao longo da vida
Diversificação dos serviços e produtos	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Ter uma oferta diversificada de serviços e produtos adaptados às necessidades dos destinatários/utilizadores (nas áreas da consultoria –financeira, jurídica..., da gestão e organização do trabalho,...)
Mobilização da sociedade civil e dos actores locais	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Conhecer o seu contexto de actuação, numa perspectiva económica, social e cultural, identificando potenciais destinatários, actores locais relevantes ⚡ Mobilizar os actores locais (decisores, empresas,...) para uma intervenção activa nos projectos por forma a potenciar os seus resultados e efeitos multiplicadores

(*) algumas destas competências-chave organizacionais foram identificadas como áreas de prioridade para o desempenho das ONG's no âmbito do estudo "ONG's de Solidariedade Social: Práticas e Disposições" (REAPN, 1995).

2::

2::
GLOSSÁRIO

Balanço de Competências – processo de diagnóstico e avaliação de competências pessoais e profissionais, adquiridas durante um determinado período (limitado ou correspondendo à duração da própria vida), em contexto formal ou não formal, sustentado num exercício dinâmico e com elevada participação individual, levando à identificação de potencialidades e áreas de melhoria (i.e. balanço relativamente a um referencial de competências) (perspectiva individual). Levantamento de pontos fortes e pontos fracos das competências de uma organização, fundamentais para o cumprimento da sua missão, segundo um determinado quadro de valores/política (perspectiva organizacional).

Competências – As competências traduzem-se em aprendizagens efectuadas ao longo da vida, pelos mais diversos meios, efectivamente mobilizadas e utilizadas numa actividade ou função. Algo que permite ao indivíduo agir e reagir adequadamente perante uma situação, mais ou menos complexa, mobilizando para isso um conjunto de conhecimentos, atitudes e procedimentos, num determinado contexto. A competência manifesta-se pela acção, não existindo por si só; em suma, trata-se da capacidade de um indivíduo demonstrar e aplicar os seus saberes-ser e saberes-fazer, conhecimentos e qualificações, em contexto do exercício de determinada função profissional (perspectiva individual).
Conjunto de activos não contabilizados de uma

organização, construídos ao longo da sua existência e que são mobilizados para a prossecução dos seus objectivos, influenciando-os significativamente, tais como capital humano, clima organizacional, aprendizagem e desenvolvimento... (perspectiva organizacional).

Competência-chave – conjunto de competências directamente relacionadas com o potencial de empregabilidade de um indivíduo (indispensáveis), que lhe permitem reagir à mudança e que evoluem com ela, sem as quais não é possível o desempenho qualificado (obedecendo a elevados padrões de exigência) de uma determinada profissão ou função. Tratam-se normalmente de competências transversais, transferíveis e reinterpretáveis (perspectiva individual). Conjunto de características indispensáveis para que uma organização se mantenha competitiva, que lhe permitam reagir e provocar a mudança (ex. capacidade de inovação...) (perspectiva organizacional).

“competency based intervention” – intervenção cujas necessidades e objectivos são traduzidos em competências. As actividades são orientadas (no todo ou em parte) no sentido do alcance de resultados ao nível das competências, as quais foram identificadas no diagnóstico e transferidas para os objectivos.

Dispositivo de monitorização/avaliação – conjunto de mecanismos e relações entre os agentes intervenientes num projecto, destinados a aplicar uma determinada metodologia de acompanhamento e avaliação de resultados e processos, tendo como objectivo principal a recolha de informação, atempada e oportuna, obedecendo a um conjunto de critérios e visando o apuramento de indicadores pré-definidos, face a um quadro de padrões de qualidade e de desempenho de referência.

Dispositivo de avaliação na IC EQUAL – dispositivo de monitorização/avaliação que integra, obrigatoriamente, duas componentes: avaliação independente (por elemento interno mas com autonomia face à PD ou por elemento externo contratado para o efeito) e auto-avaliação (tendo por base o Guia de Auto-Avaliação e o Guião proposto). Dispositivo de BC na IC EQUAL: parte do dispositivo de avaliação que visa especificamente avaliar e monitorizar resultados ao nível das competências.

Empowerment – conjunto de estratégias que levam à “tomada” do poder de decisão e de actuação por parte dos destinatários de determinada intervenção. Está directamente relacionado com a responsabilização (aumenta a responsabilidade dos beneficiários e participantes em determinada actuação), a partilha (implica a delegação dos poderes de decisão em todos os que por ela são influenciados) e a participação activa e abrangente (implica o envolvimento directo dos destinatários em todas as fases de determinada intervenção – desde o reconhecimento da necessidade, à concepção, ao desenvolvimento e avaliação).

Input/output – termo anglo-saxónico que, em gestão de projectos, diz respeito aos elementos necessários/pontos de partida/referenciais para a realização de determinado processo e das suas actividades (o próprio projecto, o diagnóstico,...), no caso dos *inputs*; e aos resultados produzidos por processos e suas actividades que podem ser finais ou constituir *inputs* de outros processos (ex. a constituição de uma equipa pode ser o resultado de uma actividade e é, simultaneamente, um elemento necessário para as actividades seguintes), no caso dos *outputs*.

“Lessons Learned” – termo anglo-saxónico, frequentemente utilizado na caracterização de boas práticas ao nível das fases de encerramento dos projectos e que consistem no levantamento exaustivo de todos os aspectos que constituem ensinamentos dessa experiência e que devem ser considerados na concepção e planeamento de intervenções posteriores (ex. aprendizagens a partir de erros cometidos).

Mecanismo/instrumento de regulação – conjunto de procedimentos, técnicas e instrumentos, aplicados ao longo do desenvolvimento de um

projecto, visando a identificação de áreas de melhoria ou necessidade de acções correctivas, permitindo-lhe manter/retomar a trajectória de alcance dos objectivos iniciais.

Perfil de Competências – conjunto de competências associado a determinada função ou profissão (banda larga ou banda estreita), estruturado em diversas dimensões, sendo as mais comuns: gerais e específicas; cognitivas, relacionais, sociais e técnicas (perspectiva individual). Conjunto de características de uma organização, associadas à sua missão, estruturadas em diversas dimensões, consoante um determinado quadro de critérios (ex. critérios EQUAL: igualdade de oportunidades; *empowerment*; inovação; trabalho em parceria,...)

Processo – conjunto de actividades que são realizadas com vista a alcançar um determinado resultado, a partir de *inputs*, aplicando técnicas e instrumentos próprios e de que resultam *outputs* que podem ser finais ou elementos necessários à realização de outros processos paralelos ou subsequentes.

Projecto – conjunto de processos, limitado no tempo, que visam o alcance de determinados objectivos e metas, frequentemente destinados a dar resposta à mudança dos contextos em que se insere a organização que o desenvolve. São elementos básicos de um projecto: metas claramente definidas a atingir; metodologias e recursos adequados; análise das transformações e dos trabalhos a realizar; meios necessários para concretizar o projecto; planeamento e gestão rigorosos; acompanhamento, avaliação e controlo.

Referencial de Competências base ou de partida – conjunto de competências identificadas pela equipa técnica ou pelos próprios participantes através de técnicas que promovam a sua reflexão, introspecção e auto-avaliação, a partir do qual se faz o seu posicionamento inicial, resultando no Balanço de Competências de partida. A diferença entre o Referencial de Competências e o BC é que este último, para além das competências, inclui uma componente de auto-avaliação (i.e. a identificação dos tais pontos fracos e fortes que lhe dão nome).

3::

3::

BIBLIOGRAFIA E SITES RECOMENDADOS

Cascão, Ferreira; Cunha, Namérico (1998). *Gestão de Competências*. Edições IPAM. Porto.

Castro. J.M. (1998); *Manual de Apoio à Realização do Balanço de Competências nas Oficinas de Projectos*. Associação Industrial Portuense. Departamento de Educação Básica.

Delors, J. e tal. (1998). *Educação: um tesouro a descobrir*. Edições ASA. Porto.

Imaginário, Luís (2001). *Balanço de Competências – Discurso e Práticas*. Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional. Lisboa

PMI BOOK (2003) Project Management Institute. USA

Lewis, David; MacEachern (1994). *A Guide to Program Evaluation for Accountability in Non-Profit Organizations*. Lamp Consultants to Non-Profits. USA

Population Health Approach: Guide to Project Evaluation (2004). Public Health Agency of Canada. Canada.

Colecção Saber Fazer, Auto-Avaliação dos Projectos 2ª fase (2005), EQUAL, Lisboa.

Projectos EQUAL da 1ª Fase:

...em cujos produtos a disseminar na Acção 3 se inclui a metodologia de BC:

Glocal (BC individual, aplicado no âmbito do apoio ao empreendedorismo)
entidade interlocutora: Superação-Consultoria, Projectos, Estudos e Acessórias, Lda
contacto: 259 326 294

Modelar (BC individual, aplicado ao sector do vidro)
entidade interlocutora: Centro Tecnológico Cerâmica e Vidro
contacto: 239 499 200

Porto de Partida (BC Contextual, aplicado a uma região)
entidade interlocutora: Fundação para o Desenvolvimento da Zona Histórica do Porto
contacto: 223 392 650

...outros

www.dgfv.gov.pt

www.iqf.gov.pt

<http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/phdd/resources/guide/index.htm>

<http://www.utas.edu.au/pet/sections/frameworks.html>

:: ANEXOS

:: Anexos

:: Apontamento I

Técnicas de recolha de informação: escolha da Metodologia do BC

Para cada uma das fases do BC podem combinar-se várias técnicas de recolha de informação. Eis uma lista daquelas que se mostram adequadas a este trabalho:

Inquérito escrito/ Questionário

Facilita a recolha de informação junto de grupos de dimensão elevada. É indispensável a aplicação de um pré-teste junto de um grupo reduzido a fim de garantir que a informação que irá ser recolhida coincide com aquela que se pretende obter. A partir do referencial de competências pré definido, pede-se aos inquiridos para se situarem em cada grau de desenvolvimento. Os indicadores que permitem a verificação da competência devem estar incluídos no questionário. Pode ser usado mas sempre depois de uma sessão de apresentação do BC.

Inquérito telefónico

Garante uma taxa de resposta mais

elevada. Permite esclarecer o sentido das questões. Exige mais recursos da parte da Equipa de BC. Apenas indicado quando o contacto directo não for possível.

Entrevista

Eleva a profundidade e fiabilidade da informação recolhida. Deve ser sustentada no guião previamente elaborado.

Sessão colectiva

Eleva o envolvimento no exercício de BC. Permite a partilha de ideias, dúvidas, resultados. Deverá realizar-se pelo menos uma com todos os grupos-alvo no início do projecto e outra dentro de cada grupo em cada uma das 3 grandes fases definidas. As sessões de avaliação de competências, devem ser sempre associadas a sessões individuais ou preenchimento de questionários individuais.

Sessão individual

Exige um envolvimento superior quer do entrevistador quer do entrevistado. Inclui a aplicação de exercícios que levem à identificação das próprias competências.

Especialmente ajustado (em comparação com as técnicas anteriores) para grupos com baixo nível de literacia.

Observação directa

Consiste no acompanhamento das actividades do projecto, observando a evolução dos desempenhos, atitudes, comportamentos.

Diário de Bordo

Pode pedir-se aos participantes que registem ao longo da sua participação no projecto episódios, progressos, que tenham a ver com as suas competências e sejam indicadores do seu desenvolvimento. Aquando das sessões da AI e do BC chegada essas informações podem ser um *input* a considerar. Especialmente indicado para detectar efeitos não previstos.

BC on line

A partir do site do projecto, pode ser promovido um fórum de discussão ou disponibilizado um questionário onde se possa debater/recolher informação sobre as evoluções percebidas ao nível das competências. Técnica complementar, pode enriquecer os inputs dos processos AI e BC chegada.

Análise de Informação s/ indicadores de gestão ou de desempenho

A cada competência podem associar-se indicadores objectivos de desempenho (individuais) e de gestão (organizações). Por exemplo, a % de empregados com deficiência; com horário flexível; A monitorização destes indicadores dará também informação para a AI e o BC chegada. Pode ser difícil recolher esta informação junto das organizações, por isso, deve reduzir-se a um nº de indicadores muito reduzido (2 ou 3).

Focus Group

Esta técnica, aplicada ao BC, consiste no acompanhamento/observação próximos de um grupo envolvido nas actividades do projecto, extrapolando resultados para o universo de participantes em idênticas situações. Seria enriquecida se fosse possível a comparação com outro grupo não participante (pertencentes aos mesmos contextos).. Pode ser aplicada aos destinatários e agentes (comparando a evolução dos seus

comportamentos...com outros colegas que não tenham participado no projecto). Podemos também (embora quase só teoricamente) pensar na sua aplicação às organizações – comparando as que participaram no projecto com as suas congêneres não participantes...

:: Apontamento II

Actividade 1: Introduzindo uma abordagem participativa na Avaliação

(metodologia usada pela Agência de Saúde do Canada na avaliação de projectos de saúde pública)

Objectivo:

- :: aumentar o conforto do grupo com a avaliação;
- :: discutir os princípios-chave de uma avaliação participada.

Utilização: útil no início dos projectos, permitindo construir um sistema de avaliação participada desde o início (sessão inicial BC partida dos agentes e dos destinatários).

Duração: 30 minutos

Materiais: *flipchart*; documento “princípios de uma avaliação participada aplicados ao BC”

Actividade:

- :: peça aos participantes para trabalhar em pares e preparar respostas para a questão “o que é que a avaliação significa para si?”
- :: registe as respostas no *flipchart*

Haverá respostas e comentários negativos e positivos sobre avaliação. É importante esclarecer quais as experiências tidas até então com avaliação.

- :: Distribua o documento “princípios de uma avaliação participada”
- :: Divida os part. em pequenos grupos. Peça a cada grupo que discuta o documento

e identifique os 3 princípios que considera ser mais importantes no projecto em que participam.

Princípios de uma Avaliação Participada aplicados ao BC

1) a avaliação participada coloca o enfoque nas aprendizagens, no sucesso e na acção;

(uma questão importante a colocar na avaliação é "o que é que aprendemos como se esperava e o que é que não aprendemos como se esperava?"Depois é preciso usar essa aprendizagem para agir e corrigir o que esteve na base desse desajustamento)

2) a avaliação deve ser útil para quem faz o trabalho que está a ser avaliado;

(deverá ser claro para todos quais as competências que o projecto pretende desenvolver; a avaliação de progresso deve ser feita em relação a esse referencial de partida)

3) o processo de avaliação é contínuo e permite aos participantes usarem a informação obtida durante o projecto e não apenas no seu final;

(os participantes devem ter retorno dos resultados apurados no âmbito da

avaliação feita às suas competências e fazerem ele mesmos o seu próprio apuramento)

4) o reconhecimento dos progressos e da mudança – conhecimentos, atitudes, competências e comportamentos – obtém-se a partir da avaliação;

(para medir os progressos nessas dimensões deve, em primeiro lugar; pensar-se naquilo que o projecto é capaz/mais provável de influenciar; é importante ficar claro como essas mudanças podem ser detectadas – indicadores pré-definidos)

5) os responsáveis e beneficiários do projecto devem definir os aspectos onde se centrará a avaliação e respectivos indicadores;

(todos devem participar na definição das questões da avaliação – nas competências a ser monitorizadas e respectivos indicadores)

6) a avaliação participada permite reconhecer interesses comuns entre quem gere o projecto e quem beneficia dele.

(a avaliação deve incluir informação acerca dos beneficiários, dos agentes e dos responsáveis pelo projecto/financiadores)

:: Gráfico de Gantt

A utilização de ferramentas de gestão de projectos facilita a aplicação da metodologia acima enunciada. Em baixo apresenta-se um *output-exemplo* de uma dessas ferramentas aplicada a um projecto BC.

Gráfico de Gantt de um Projecto de BC
(ferramenta: MSPProject, Windows)



:: Auxiliar para selecção da metodologia

Técnicas de Recolha de Informação (mais pertinentes) por Grupo-alvo

Grupos-alvo		Entidades da PD	Destinatários	Agentes
Questionário				×
Sessão individual			×	
Sessões colectivas	Apres. BC	×	×	×
	Ident./Aval. Compet.		×	×
Entrevista		×		
Observação directa			×	×
Análise Informação (indicadores de desempenho)			×	×
Análise Informação (indicadores de gestão,...)		×		
Focus Group			×	
Diário de bordo			×	×
BC on line		×	×	×

S A B E R
F A Z E R

INSTRUMENTOS

Instrumento A1

Nota importante: os instrumentos que se apresentam devem ser encarados como exemplos ilustrativos de aplicação da metodologia (também ela um exemplo), podendo – e devendo! – ser adaptados pelas PD à realidade específica de cada projecto.

Check-List de preparação do BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

1. A QUE SE APLICARÁ O BC?

Grupo-alvo Discriminar os sub-grupos/elementos

Destinatários	<input type="checkbox"/>	
Agentes	<input type="checkbox"/>	
Entidades da PD	<input type="checkbox"/>	

2. COMO SERÁ APLICADO O BC?

	BC Partida			BC Intermédio			BC Chegada		
	D	A	PD	D	A	PD	D	A	PD
Questionário									
Sessão individual									
Sessão colectiva									
Entrevista									
Observação directa									
Indicadores de desempenho									
Indicadores de gestão									
Focus Group									
Diário de bordo									
BC on line									

D – destinatários; A – agentes; PD – entidades parceiras

3. QUEM APLICARÁ O BC?

A Equipa de BC

	Nome	Entidade	Contacto	Membro da Equipa de Auo-Avaliação?
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

4. PLANIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES E AFECTAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Actividades <i>(a ajustar, caso a caso, consoante o grau de aproximação à metodologia proposta)</i>	Responsável (R) Intervenientes (I)	Calendarização				
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	...
Dinamização da sessão de apresentação do BC	R - 1 I - 3,4					
Dinamização das sessões com destinatários e agentes						
Realização de sessões individuais com destinatários						
Entrevista a interlocutores organizações						
Elaboração de questionários para BC organizacional						
Análise e tratamento de dados dos inquéritos						
Conciliação de resultados e finalização do BC organizacional						
Sessões (ou parte de sessões) de apresentação do BC						
Acompanhamento da evolução dos destinatários (articulação com formadores) e registo dos progressos no BC partida						
Acompanhamento da evolução dos agentes (verificação de comportamentos, registo dos progressos no BC partida)						
Acompanhamento da evolução das entidades da PD (verificação de comportamentos, registo dos progressos no BC partida)						
Monitorização e controlo do plano de aplicação do BC						
...						

5. RECURSOS NECESSÁRIOS

	BCp	Acompanhamento	BCi	BCc
Espaços				
Materiais				
Equipamentos				
Serviços Externos				

Instrumento A2

Check-List de preparação do BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

1. A QUE SE APLICARÁ O BC?

N° do Projecto: Título: Entidade Interlocutora		Grupo-alvo: ex. PD Sub-grupo: ex. Empresa									
Referencial de Competências (no caso do BC Individual, estruturar por: cognitivas, sociais, relacionais e técnicas e/ou específicas e gerais).	Indicadores	BCP			AI			BCc			Evolução
		D-	D	D+	D-	D	D+	D-	D	D+	
<i>ex. Promover a participação interna</i>	<i>As reuniões onde se decidem assuntos importantes para a empresa são tb participadas por trabalhadores</i>	●				●			●		▲
<i>ex. Promover a igualdade de oportunidades do género</i>	<i>Existe uma política que promove a conciliação do t com a vida familiar</i>	●			●			●			
Competências não previstas (identificadas/desenvolvidas)											

D- : competência inexistente ou pouco desenvolvida ; **D** : competência em desenvolvimento;

D+: competência com desenvolvimento acentuado

Evolução: comparação de BCc com BCp:

▲ evolução positiva (as actividades do projecto contribuíram para o desenvolvimento da competência)

▼ evolução negativa (as actividades do projecto foram responsáveis pela degradação da competência)

= manutenção do nível de desenvolvimento (as actividades do projecto não contribuíram para alterar o grau de desenvolvimento da competência)

Instrumento A3

Guião de Entrevista Interlocutores das organizações

Após a apresentação do BC, sua aplicação às organizações e objectivos (especialmente importante se o interlocutor não participou na sessão em que foi apresentado o projecto e o BC), iniciar as questões em torno do conjunto de competências definido no referencial.

Entidade

Interlocutor

Data

I. POSICIONAMENTO NO REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS

Competência1: *ex. Cooperação activa e frequente com outras entidades*

Indicadores

A vossa empresa...

- tem projectos em comum com outras entidades?
- participa com regularidade em eventos comuns?
- faz parte de alguma associação?
- faz benchmarking (compara-se com outras empresas numa base de mútua aprendizagem)?

Solicitar informação objectiva/quantificada...

- com quantas entidades desenvolve actividades comuns?
- com que frequência?

Resposta:

Classificação da competência

D-

D

D+

Evolução (AI e BC chegada)



=



D- : competência inexistente ou pouco desenvolvida ;D : competência em desenvolvimento;
D+ : competência com desenvolvimento acentuado

Competência 2:

Indicadores

A vossa empresa...

Solicitar informação objectiva/quantificada...

Resposta:

Classificação da competência

D-

D

D+

Evolução (AI e BC chegada)



=



D- : competência inexistente ou pouco desenvolvida ;D : competência em desenvolvimento;
D+ : competência com desenvolvimento acentuado

II. COMPETÊNCIAS NÃO PREVISTAS

Que outras alterações ocorreram na v/ empresa desde que iniciou a sua participação no projecto?	Tradução das alterações em Competências desenvolvidas não previstas
Resposta (indicadores de desempenho):	(a preencher pela equipa BC)

III. SUGESTÕES DE MELHORIA (AI E BC CHEGADA)

Que diferenças introduziria no projecto e na sua participação neste, de forma a ter mais impacto nas competências da organização?
Resposta (concretização das sugestões):

Instrumento A5

Questionário BC

(este questionário só deverá ser aplicado depois da sessão de grupo dedicada ao BC)

Considerando as actividades do projecto em que irá participar/participa e os seus objectivos, identificaram-se várias competências nas quais se espera poder haver desenvolvimento positivo, em resultado da sua participação. Pedimos-lhe que, depois de ler atentamente os indicadores/evidências associados a cada competência, assinale, como no exemplo dado, a percepção que tem do seu desenvolvimento actual e respectiva tendência de evolução.

I. POSICIONAMENTO NO REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS

Competência 1: ex. ler um texto em inglês de forma correcta

Sabendo que esta competência se revela através dos seguintes desempenhos/comportamento que aqui lhe apresentamos, classifique o grau de desenvolvimento que atribui à mesma.

Indicadores: lê sem hesitações e pronuncia correctamente todas as palavras;

Classificação da competência Evolução (AI e BC chegada)

D- : competência inexistente ou pouco desenvolvida ;D : competência em desenvolvimento;
D+ : competência com desenvolvimento acentuado

Competência 2:

Sabendo que esta competência se revela através dos seguintes desempenhos/comportamento que aqui lhe apresentamos, classifique o grau de desenvolvimento que atribui à mesma.

Indicadores:

Classificação da competência Evolução (AI e BC chegada)

D- : competência inexistente ou pouco desenvolvida ;D : competência em desenvolvimento;
D+ : competência com desenvolvimento acentuado

Competência 3:

Sabendo que esta competência se revela através dos seguintes desempenhos/comportamento que aqui lhe apresentamos, classifique o grau de desenvolvimento que atribui à mesma.

Indicadores:

Classificação da competência Evolução (AI e BC chegada)

D- : competência inexistente ou pouco desenvolvida ;D : competência em desenvolvimento;
D+ : competência com desenvolvimento acentuado

(cont...)

Competência10:

Sabendo que esta competência se revela através dos seguintes desempenhos/comportamento que aqui lhe apresentamos, classifique o grau de desenvolvimento que atribui à mesma.

Indicadores:

Classificação da competência Evolução (AI e BC chegada)

D- : competência inexistente ou pouco desenvolvida ;D : competência em desenvolvimento;
D+ : competência com desenvolvimento acentuado

II. COMPETÊNCIAS NÃO PREVISTAS

<p>Sente que tem (no caso do BC partida) / desenvolveu (BC chegada ou Intermédio) – riscar o que não for aplicável</p> <p>...outras características/capacidades/saberes (BC p)/ aprendizagens (BC c ou l) que não tenham sido mencionadas anteriormente ? Quais? (pense em conhecimentos, atitudes, comportamentos ... que tenha desenvolvido ou sensibilidades que tenha adquirido)</p>	<p>Tradução em Competências</p>
<p>Ex. Passei a trabalhar melhor em equipa...</p>	<p>(a preencher pela equipa BC)</p>

III. SUGESTÕES DE MELHORIA (AI E BC CHEGADA)

(Nota: se for aplicado o questionário de avaliação de satisfação, deve ser eliminada esta questão)

Que mudanças considera necessárias nas actividades do projecto para que possa tirar mais proveito da sua participação?

Ex. A actividade x deveria ser mais longa, para...

Instrumento A6

Relatório do Balanço de Competências

PARTE I - Enquadramento do dispositivo de BC no projecto

Objectivos do BC
Metodologia (fontes de informação seleccionadas,...)
Grupos-alvo
Equipa de BC
Plano das actividades

PARTE II - Execução e resultados da 1ª Fase - Definição do BC de partida (por grupo-alvo)

Actividades desenvolvidas
BC de partida por Grupo-alvo
Avaliação do grau de envolvimento de todos os intervenientes

PARTE III - Execução e resultados da 2ª Fase – Acompanhamento (por grupo-alvo) *(pode ser substituída pelos resultados apurados em sede de Avaliação e Auto-Avaliação)*

Actividades desenvolvidas
Resultados alcançados
Interpretação crítica
Avaliação do grau de envolvimento de todos os intervenientes
Avaliação do processo de BC
Áreas e Acções de melhoria

PARTE IV - Execução e resultados da 3ª Fase – Definição do BC de chegada (por grupo-alvo)

Actividades desenvolvidas
Resultados alcançados
Interpretação crítica
Avaliação do grau de envolvimento de todos os intervenientes

PARTE V - Conclusões e Recomendações

Auto-Avaliação global do processo de BC (dificuldades, constrangimentos, aspectos positivos,...)
Avaliação dos participantes
Relação custo/benefício do BC
Áreas e Acções de melhoria para futuros projectos
Eventual proposta de disseminação da prática de BC como uma Prática Bem Sucedida na A3

Instrumento A7

Questionário de Avaliação do BC

Este questionário visa conhecer a sua opinião acerca do exercício de Balanço de Competências em que participou, sendo fundamental para a melhoria contínua desta actividade.

1.3.4. Qual o grau de compreensão e de conhecimento que tem relativamente ao BC?

1 – não compreendo o que é nem para que serve; 2 – acho que compreendo o que é mas tenho dúvidas quanto à sua utilidade; 3 - compreendo bem o que é e para que serve; 4 – compreendo muito bem o que é e para que serve)

1 2 3 4

1.3.5. Que interesse teve para si a participação neste exercício?

1 – não teve nenhum interesse; 2 – apenas de convívio com os outros; 3 – para além do convívio com os outros, teve algum interesse pessoal; 4 – teve muito interesse a vários níveis)

1 2 3 4

1.3.6. No que diz respeito aquilo que lhe foi pedido, considera que foi fácil ou difícil responder?

1 – muito difícil; 2 – algumas dificuldades; 3 – poucas dificuldades; 4 – fácil)

1 2 3 4

1.3.7. Achou o apoio da equipa suficiente?

(1- quase nunca apoiou; 2 – pouco apoiou; 3 – foi suficiente; 4 – foi mais do que suficiente: foi motivante)

1 2 3 4

1.3.8. O que é que gostou mais?

1.3.9. O que é que para si foi mais difícil?

1.3.10. O que acha que aprendeu ou ganhou com o exercício?

1.3.11. Que sugestões daria à equipa técnica que o aplicou?

Instrumento A8

Estrutura do Manual de Aplicação do Balanço de Competências

Objectivo: dotar todos os participantes de informação clara sobre as razões do BC, a forma como será aplicado no projecto e que tipo de intervenção terá cada pessoa.

O seu objectivo pode ser alargado a todo o projecto, convertendo-se, com as necessárias adaptações no "Manual do Participante no Projecto EQUAL x".

Âmbito de Aplicação: aplica-se a todos os destinatários do BC, deve ser apresentado e entregue na 1ª sessão colectiva.

Procedimentos:

(Check-List de apoio à elaboração do Manual)

Questões a que o conteúdo do Manual deve dar resposta		✕
1	Para que serve este Manual e a quem se destina?	
2	O que é o projecto e quais os seus objectivos?	
3	O que é o BC?	
4	Porquê o BC no projecto?	
5	Para que servirá o BC e que utilidade terão os seus resultados? (enfoque na utilidade para os participantes)	
6	A quem se aplicará o BC?	
7	Qual o plano de actividades (actividades genéricas e respectiva calendarização prevista)	
8	Quem coordena as actividades (apresentação da equipa BC)?	
9	O que é que será pedido, concretamente, aos participantes (que preencham questionários, que aceitem fazer uma entrevista, que participem em sessões individuais,...) e com que apoio poderão contar?	
10	Que garantias lhes são dadas? (confidencialidade, limites à utilização dos dados recolhidos,...)	
11	Quais os instrumentos que serão usados?	



Saber Fazer

BALANÇO DE COMPETÊNCIAS

08

equal
"de igual para igual"

Autoria: Madalena Estevão
Edição: Gabinete de Gestão EQUAL
Design: Labdesign, Lda Paginação: Oficina Criativa
Impressão e acabamentos: IDG - Imagem Digital Gráfica

ISSN 1645-6742
Depósito Legal: 186305/02

Gabinete de Gestão EQUAL
Av. da República, 62 - 7º 1050 - 197 Lisboa
Tel: 21 799 49 30 Fax: 21 793 39 20
Setembro 2005

Visite-nos em: www.equal.pt

