



Quadro de Competências da UE para a gestão e a execução do FEDER e do Fundo de Coesão

Orientações para os utilizadores do Quadro de Competências da UE e da Ferramenta de Autoavaliação

O Quadro de Competências da UE e a Ferramenta de Autoavaliação são instrumentos desenvolvidos pela Direção-Geral da Política Regional e Urbana para apoiar as administrações na gestão e execução do FEDER e do Fundo de Coesão, destinados a identificar as competências que precisam de ser reforçadas e a proceder a esse reforço.

| Versão | Data |
|--------|-----------------------|
| V1 | 3 de novembro de 2017 |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS | 4 |
| GLOSSÁRIO DE TERMOS..... | 5 |
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 2 JUSTIFICAÇÃO E CONCEITOS-CHAVE | 9 |
| 2.1 Porquê um Quadro de Competências da UE e uma ferramenta de autoavaliação? | 9 |
| 2.2 Principais conceitos e definições..... | 10 |
| 3 COMO UTILIZAR OS INSTRUMENTOS | 13 |
| 3.1 Fase 1: Configuração da avaliação | 13 |
| 3.2 Fase 2: Execução da avaliação | 15 |
| 3.3 Fase 3: Análise e elaboração do plano de aprendizagem e desenvolvimento | 25 |
| 4 COMO PERSONALIZAR OS INSTRUMENTOS | 33 |
| 4.1 Personalizar o Quadro de Competências da UE..... | 33 |
| 4.2 Personalização da Ferramenta de Autoavaliação..... | 33 |
| 4.2.1 Como adicionar/editar tarefas..... | 33 |
| 4.2.2 Como alterar os níveis de proficiência pretendidos | 36 |
| 4.2.3 Adicionar competências | 38 |
| ANEXO 1: QUADRO DE COMPETÊNCIAS DA UE..... | 42 |
| ANEXO 2: MODELO DE PLANO DE TRABALHO..... | 43 |
| ANEXO 3: MODELO DO PLANO DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO | 44 |
| ANEXO 4: MODELOS PARA A ANÁLISE AO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO | 45 |

LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

| Abreviatura | Descrição |
|-------------|---|
| FC | Fundo de Coesão |
| DG REGIO | Direção-Geral da Política Regional e Urbana |
| CE | Comissão Europeia |
| FEDER | Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional |
| UE | União Europeia |
| RH | Recursos Humanos |

GLOSSÁRIO DE TERMOS

| Termo | Descrição |
|---|---|
| Competência | Capacidade para aplicar ou utilizar conhecimentos, aptidões, capacidades, comportamentos e características pessoais para realizar com êxito tarefas de trabalho fundamentais e funções específicas ou para exercer uma determinada função ou cargo. |
| Quadro de Competências | Um instrumento de gestão de recursos humanos que inclui conjuntos de competências pertinentes para o desenvolvimento das organizações e dos trabalhadores. |
| Trabalhadores ao nível de decisão (decisores) | Corresponde ao dirigente do FEDER/FC ou às pessoas que intervêm a níveis relativamente elevados da gestão estratégica. |
| Quadro de Competências da UE | O Quadro de Competências da UE para o FEDER e o FC, desenvolvido pela DG REGIO. |
| Grupos de funções | Os três tipos de cargos dos trabalhadores que participam na gestão e na execução do FEDER/FC (trabalhadores do nível operacional, de supervisão e de decisão) desenvolvidos tendo em conta as tarefas, subtarefas e responsabilidades desempenhadas em cada nível. |
| Equipa de Execução | A equipa que, no âmbito de uma administração, é responsável pela avaliação das competências utilizando o Quadro de Competências da UE e a Ferramenta de Autoavaliação. |
| Organizações | Tipos de organizações envolvidas na gestão e na execução do FEDER e do FC em conformidade com os regulamentos: funções de Organismo de Coordenação, Autoridade de Gestão, Autoridade de Certificação, Organismo Intermédio, Autoridade de Auditoria ou Secretariado Conjunto. |
| Instrumentos | Quadro de Competências da UE e Ferramenta de Autoavaliação. |
| Descrição das funções | Um documento que resume as principais responsabilidades, funções e tarefas, bem como as competências e os níveis de proficiência exigidos. |
| Competências de gestão | Competências que abrangem uma função de gestão baseada em conhecimentos, aptidões e competências adquiridos. |
| Competências operacionais | Competências necessárias para que o pessoal possa gerir com sucesso as funções que lhe são atribuídas relativamente à gestão do FEDER e do FC. |
| Trabalhadores do nível operacional | Corresponde aos peritos que desempenham as diferentes tarefas e subtarefas diretamente na organização. |
| Competências profissionais | Competências necessárias para a execução de funções profissionais específicas e conhecimentos, aptidões e competências de base ou adquiridos. |
| Regulamentos | Regulamentos dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento para o período de 2014-2020. |

| Termo | Descrição |
|---|---|
| Automatização robótica de processos | Aplicação de tecnologia que permite configurar <i>software</i> ou um «robô» para captar e interpretar aplicações existentes para o processamento de transações, a manipulação de dados, a ativação de respostas e a comunicação com outros sistemas digitais. |
| Autoavaliação | Uma avaliação do próprio nível de proficiência nas competências necessárias para o desempenho eficaz e eficiente das funções atribuídas. |
| Ferramenta de Autoavaliação (ferramenta) | A ferramenta Web utilizada para avaliar o nível de proficiência do utilizador em determinadas competências e identificar as competências que têm de ser melhoradas. |
| Subtarefa | Uma ação realizada por uma autoridade (organização) ou pessoa, que produz um resultado relacionado com a gestão do FEDER e do FC. |
| Trabalhadores do nível de supervisão (supervisores) | Corresponde ao nível de gestão intermédia das instituições do FEDER/FC, geralmente composto por chefes de unidades organizativas, responsáveis por um grupo de pessoas e sem envolvimento direto na execução operacional do programa. |
| Tarefas | Grupo de subtarefas agrupadas pela finalidade da tarefa e realizadas por uma pessoa ou grupo de pessoas nas suas atividades diárias para assegurar a gestão do FEDER e do FC. |
| Planos de aprendizagem e desenvolvimento | Planos para o desenvolvimento de competências baseados nos resultados de uma avaliação de competências efetuada utilizando o Quadro de Competências da UE e a ferramenta de autoavaliação. |

1 INTRODUÇÃO

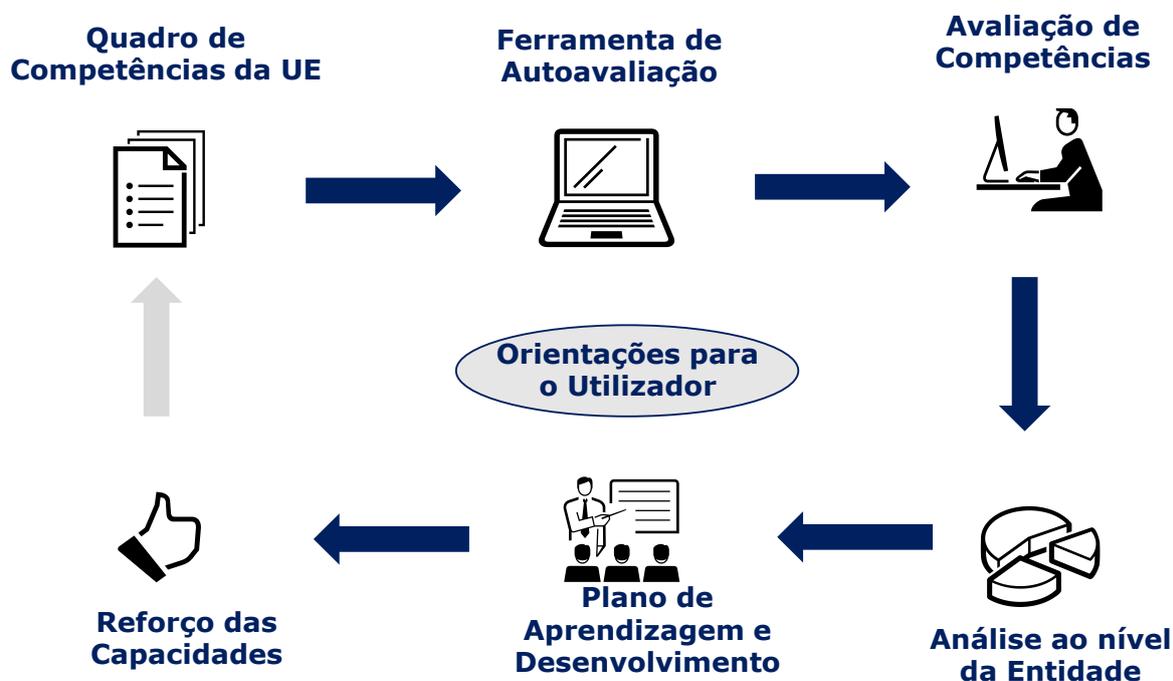
As presentes orientações para os utilizadores foram elaboradas pela Comissão Europeia, Direção-Geral da Política Regional e Urbana (DG REGIO), para ajudar as administrações envolvidas na gestão e na execução do FEDER e do Fundo de Coesão a aplicar o Quadro de Competências da UE e a Ferramenta de Autoavaliação («instrumentos»).

As orientações para os utilizadores constituem um documento de orientação essencial para a aplicação dos instrumentos ao nível da administração. Recomenda-se que sejam cuidadosamente analisadas pelos trabalhadores da administração a quem competirá a aplicação dos instrumentos, antes do início da avaliação de competências.

O conteúdo das orientações para os utilizadores abrange:

- O Quadro de Competências da UE, que especifica as competências necessárias para a gestão e a execução do FEDER e do Fundo de Coesão, a sua justificação e vantagens (capítulo 2).
- A ferramenta de autoavaliação, que reúne o conteúdo do Quadro de Competências da UE num instrumento adequado para a autoavaliação das competências dos trabalhadores e das instituições (capítulo 2).
- A organização do processo de avaliação de competências em termos de sequência das fases e atividades, bem como recomendações sobre o que as instituições devem/não devem fazer na aplicação dos instrumentos (capítulo 3).
- A elaboração de planos (e modelo) de desenvolvimento e de aprendizagem para melhorar as competências que têm de ser reforçadas, incluindo um quadro metodológico para a seleção das opções de aprendizagem mais adequadas (capítulo 3).
- As instruções técnicas que descrevem as etapas necessárias para a modificação do Quadro de Competências da UE e da Ferramenta de Autoavaliação (capítulo 4).

A relação entre estes conteúdos é apresentada na imagem abaixo:



Para começar, as administrações devem:

- Obter uma cópia da ferramenta de autoavaliação, enviando um pedido de nome de utilizador e palavra-passe para **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu**; e
- Introduzir o nome de utilizador e a palavra-passe no seguinte sítio Web, onde está localizada a ferramenta de autoavaliação:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 JUSTIFICAÇÃO E CONCEITOS-CHAVE

2.1 Porquê um Quadro de Competências da UE e uma ferramenta de autoavaliação?

A evolução cronológica da política de coesão ampliou o âmbito do saber-fazer e das competências necessárias para a sua execução. Face a esta situação, a Comissão tem dado maior ênfase à assistência aos Estados-Membros nos seus esforços para fortalecer a capacidade administrativa das administrações nacionais e regionais que gerem o FEDER e o Fundo de Coesão, através da execução de ações concretas.

O período de programação de 2014-2020 introduziu alterações nos regulamentos, o que implica que são necessárias novas competências para a gestão e a execução do FEDER e do Fundo de Coesão. Além disso, uma gestão eficaz dos fundos exige uma combinação de competências que vão além das exigências dos regulamentos.

Em resposta a estes desafios, a Comissão desenvolveu o Quadro de Competências da UE e a Ferramenta de Autoavaliação como «instrumentos» práticos para apoiar administrações no reforço da capacidade de gestão e de execução do FEDER e do Fundo de Coesão:

- O Quadro de Competências da UE é um instrumento de gestão de recursos humanos que define as competências relevantes para o desenvolvimento dos trabalhadores e das instituições que intervêm na gestão e na execução do FEDER e do FC.
- A Ferramenta de Autoavaliação baseia-se no conteúdo do Quadro de Competências da UE e é utilizada para avaliar o nível de proficiência dos trabalhadores e das instituições em matéria de competências, fornecendo dados concretos para ações no domínio do desenvolvimento de competências.

As principais vantagens destes instrumentos são as seguintes:

- Instrumentos de reforço das capacidades adaptados às especificidades do FEDER e do Fundo de Coesão;
- Oportunidade para as administrações refletirem sobre o nível de competências, quer ao nível dos trabalhadores, quer ao nível das instituições;
- Fonte de informação para a gestão das instituições no que se refere às necessidades de desenvolvimento de competências;
- Dados concretos para o desenvolvimento de estratégias destinadas a dar resposta às necessidades de desenvolvimento de competências, incluindo uma utilização mais estratégica da assistência técnica dos FEEI;
- Fonte para reflexão sobre a melhoria da estrutura organizativa da administração em relação às funções do FEDER e do FC;
- Promoção do debate entre os trabalhadores e os supervisores sobre o saber-fazer, a capacidade dos trabalhadores e os seus pontos fortes e pontos fracos;
- Ausência de requisitos em matéria de competências técnicas ou custos para as administrações.

A utilização dos instrumentos não é obrigatória e os resultados da autoavaliação destinam-se à utilização exclusiva das instituições, não devendo servir de base para a elaboração de relatórios a apresentar à Comissão. Dentro do mesmo espírito, quando os instrumentos são aplicados numa organização, recomenda-se que a sua utilização seja mantida em separado dos processos de avaliação, e que os resultados das avaliações dos trabalhadores sejam tratados com confidencialidade.

2.2 Principais conceitos e definições

O Quadro de Competências da UE

O Quadro de Competências da UE define as competências relevantes para o desenvolvimento dos trabalhadores e das instituições que intervêm na gestão e na execução do FEDER e do FC. Abrange o Organismo de Coordenação, a Autoridade de Gestão e o Organismo Intermédio, o Secretariado Conjunto, a Autoridade de Certificação e a Autoridade de Auditoria. A figura seguinte apresenta uma síntese dos conteúdos do Quadro de Competências da UE:

| | Organismo de Coordenação | Autoridade de Gestão e Organismo Intermédio | Autoridade de Certificação | Autoridade de Auditoria | Secretariado Conjunto |
|----------------------------|---|---|----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Tarefas | 5 | 10 | 2 | 1 | 9 |
| Subtarefas | 20 | 47 | 13 | 10 | 37 |
| Grupos de funções | 3 grupos: Nível decisório, de supervisão e operacional | | | | |
| Competências operacionais | 35 | 44 | 18 | 18 | 44 |
| Competências Profissionais | 12 | | | | |
| Competências de Gestão | 12 | | | | |
| Escalas de Proficiência | 1 Escala: 0-4 para Competências Operacionais, Profissionais e de Gestão | | | | |

Em termos práticos, os conteúdos do Quadro de Competências da UE estão incluídos em ficheiros Excel separados, um para cada tipo de organização. A versão atual do Quadro de Competências da UE está incluída no ANEXO 1: QUADRO DE COMPETÊNCIAS DA UE, e a figura seguinte apresenta um extrato dos conteúdos:

| Operational Competencies | Tarefas → Programming | Operational level | | | | | | Supervisory level | Decision making level |
|--------------------------|---|--|------------------------------|------------|--|-------------------------|--|-------------------|-----------------------|
| | | Inter-institutional coordination and stakeholder involvement | Preparation of the Programme | Subtarefas | Management of the evaluation process (ex-ante) | Negotiation with the EC | Procurement of goods and services under Technical Assistance | | |
| | | | | Funções | | | | | |
| Grupo de competências | Competência | Nível de proficiência | | | | | | | |
| MA.O.C1 | General provisions of ESIF EU / National legal acts | | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| MA.O.C2 | National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) | ← | 4 | → | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 |
| MA.O.C3 | Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support) | | 4 | 2 | | 4 | 3 | 3 | 3 |
| MA.O.C4 | Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning | | 3 | 3 | 2 | 3 | | 3 | 2 |

Para cada tipo de organização, o Quadro de Competências da UE inclui:

- **Tarefas e subtarefas:** são realizadas tendo em conta os regulamentos relativos aos FEEI para o período de 2014-2020, os atos jurídicos nacionais e exemplos de boas práticas retiradas da experiência de diversos Estados-Membros.
- **Grupos de cargos:** estão previstos três grupos de cargos, nomeadamente os decisores (em geral, o dirigente da organização do FEDER/FC), os supervisores (por exemplo, os chefes das unidades organizativas) e os trabalhadores do nível operacional com diferentes escalões de antiguidade;

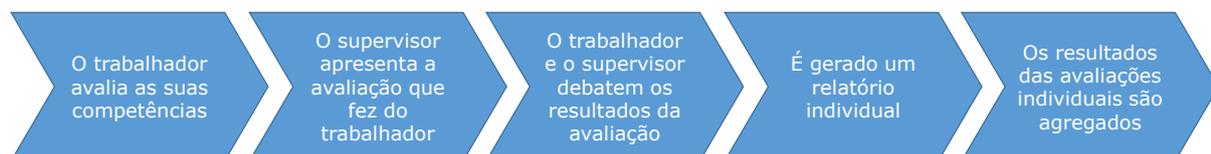
- **Grupos de competências:** existem três grupos de competências, nomeadamente competências de gestão, profissionais e operacionais associadas às tarefas e às subtarefas realizadas pelos trabalhadores com base no cargo desempenhado;
 - As **competências operacionais** são as competências necessárias para exercer as funções atribuídas em conformidade com os regulamentos (por exemplo, opções de custos simplificados, auxílios estatais);
 - As **competências profissionais** são as competências necessárias para exercer funções profissionais específicas com eficácia (por exemplo, gestão de conflitos, resolução de problemas);
 - As **competências de gestão** são exigidas aos trabalhadores com funções de gestão e, em certa medida, aos trabalhadores operacionais (por exemplo, delegação, liderança).
- **Nível de proficiência:** cada competência tem associada uma escala de proficiência de 0-4. Os níveis de proficiência incluídos no Quadro de Competências da UE representam o objetivo de desenvolvimento de competências a médio prazo para os trabalhadores e as instituições.

A ferramenta de autoavaliação

A Ferramenta de Autoavaliação consiste numa ferramenta em linha cuja utilização não exige requisitos técnicos, com exceção do acesso à Internet e de um programa de navegação (por exemplo, Explorer, Google Chrome).

Assenta no Quadro de Competências da UE e tem por objetivo avaliar as competências dos trabalhadores e das instituições para identificar as que estão em falta ou as que têm de ser melhoradas e para fornecer uma base de conhecimentos para a conceção e a execução dos planos de aprendizagem e desenvolvimento destinados à organização e aos trabalhadores.

Os passos fundamentais para o funcionamento da ferramenta são os seguintes:



A Ferramenta de Autoavaliação tem um elevado nível de flexibilidade de modo a permitir realizar avaliações especificamente adaptadas, com base nas tarefas e subtarefas realizadas numa autoridade específica:

- A ferramenta permite que os trabalhadores selecionem os respetivos cargos, tarefas e subtarefas relevantes e, com base nesta seleção, enumera as competências a serem avaliadas de acordo com o Quadro de Competências da UE, permitindo uma avaliação personalizada do trabalhador.
- O supervisor do trabalhador (ou o decisor, sempre que se trate da autoavaliação de um supervisor) realiza então uma avaliação independente das competências do trabalhador. É envolvida uma segunda pessoa no processo de avaliação para analisar a pontuação da autoavaliação e ajustá-la em função da avaliação do supervisor.
- O trabalhador e o supervisor reúnem-se em seguida para debater os resultados calculados pelo sistema, que incluem, relativamente a cada competência avaliada, a autoavaliação do trabalhador, a avaliação do supervisor e o nível de proficiência do Quadro de Competências da UE. Durante a reunião, o trabalhador e o supervisor debatem eventuais discrepâncias, ajustam a avaliação do supervisor, se necessário, e definem ações de acompanhamento.

- Os resultados das autoavaliações individuais ficam registados na ferramenta e podem ser utilizados para análise a nível da organização. A ferramenta Web oferece duas opções de análise de dados, respetivamente funções integradas para a análise de competências individuais e modelos do Excel semiautomáticos para uma síntese de todas as competências da organização.

3 COMO UTILIZAR OS INSTRUMENTOS



A utilização do Quadro de Competências da UE e da Ferramenta de Autoavaliação requer a organização de um processo de avaliação de competências na organização. As secções que se seguem fornecem orientações sobre como organizar este processo (fases, atividades, etapas) e como utilizar os instrumentos, em especial a Ferramenta de Autoavaliação. A figura que se segue mostra as fases e as atividades da avaliação de competências:

3.1 Fase 1: Configuração da avaliação

Atividade 1.1: Designação da equipa de execução

A equipa necessária para a coordenação e execução da avaliação de competências deve ser simples. São indicados três cargos diferentes, embora, nas organizações de menor dimensão, um mesmo trabalhador possa assumir mais funções. As funções são:

- **Coordenador:** o dirigente da organização ou o seu adjunto assume plena responsabilidade pela execução da avaliação de competências e das ações de acompanhamento.
- **Gestor:** o supervisor na organização do FEDER/Fundo de Coesão responsável pela execução corrente dos instrumentos. Recomenda-se ainda que os direitos de utilização para a gestão da Ferramenta de Autoavaliação sejam atribuídos ao gestor.
- **Gestor de recursos humanos (RH):** consoante a configuração da organização, poderá haver lugar à participação de um gestor de recursos humanos.

Atividade 1.2: Formação da equipa de execução

O gestor e o gestor de RH devem familiarizar-se com os instrumentos através das seguintes ações:

- Familiarizar-se com os conteúdos do Quadro de Competências da UE.
- Testar o funcionamento da Ferramenta de Autoavaliação e dos modelos de análise.
- Participar em formações/seminários em linha organizados pela Comissão.

Atividade 1.3: Definição da participação dos trabalhadores e de eventuais parâmetros personalizados

A equipa de execução define o âmbito da avaliação no que se refere ao envolvimento dos trabalhadores, à eventual definição de parâmetros personalizados para os

instrumentos e ao grau de orientações a fornecer. No que diz respeito à participação dos trabalhadores, recomenda-se que:

- todos os trabalhadores do nível operacional participem na respetiva autoavaliação.
- Todos os trabalhadores do nível de supervisão participem na respetiva autoavaliação e na avaliação das competências dos trabalhadores da sua unidade organizativa.
- Os decisores participem na avaliação dos supervisores e realizem uma autoavaliação.

Em termos de personalização:

- Mesmo que seja possível, não é recomendável alterar as tarefas, subtarefas, competências e níveis de proficiência do Quadro de Competências da UE e da ferramenta de autoavaliação, pelo menos aquando da primeira utilização dos instrumentos.

Para as tarefas, subtarefas e competências:

- Caso se considere que um determinado elemento não é relevante para a organização, os trabalhadores poderão receber instruções no sentido de não o selecionarem. Em alternativa, conforme explicado no capítulo 4, é possível eliminar o referido elemento, primeiramente do Quadro de Competências da UE e, em seguida, da ferramenta de autoavaliação. No entanto, tendo em conta que os passos necessários para o efeito são morosos, as instituições devem ponderar cuidadosamente as vantagens de eliminar os elementos.
- Caso uma organização queira adicionar um elemento, poderá fazê-lo seguindo as instruções apresentadas no capítulo 4. Tal como acontece com a eliminação de um elemento, a introdução de novos conteúdos requer, em primeiro lugar, a modificação do Quadro de Competências da UE e, em seguida, a transposição das alterações para a ferramenta de autoavaliação, aplicando-se as mesmas considerações no que diz respeito aos esforços e vantagens.

Para os níveis de proficiência:

- Os níveis de proficiência também podem ser modificados de acordo com as instruções apresentadas no capítulo 4. No entanto, uma vez que pretendem constituir objetivos a médio prazo para o desenvolvimento de competências e não são utilizados para aferir o desempenho dos trabalhadores, a sua alteração não é recomendada.

Existem duas opções no que respeita às orientações a fornecer aos trabalhadores:

- A gestão dá instruções aos trabalhadores quanto à seleção das tarefas, subtarefas e competências consoante as funções das unidades organizativas: tem a vantagem de os resultados da avaliação serem apenas concentrados nas competências relevantes; a desvantagem desta opção é o facto de não permitir uma visão completa das competências das organizações.
- A gestão permite que os trabalhadores selecionem as tarefas, subtarefas e competências: a vantagem reside no facto de os resultados permitirem proporcionar uma visão ampla das competências das organizações, com a desvantagem de serem igualmente identificadas competências não relevantes.
- Uma abordagem útil à seleção da melhor opção consiste em analisar a correlação entre tarefas e subtarefas do Quadro de Competências da UE e as responsabilidades das unidades organizativas (ver figura abaixo):

| Tarefas do Quadro de Competências | Organizações | | | |
|---|--------------|-----------|-----------|-----------|
| | Unidade 1 | Unidade 2 | Unidade 3 | Unidade 4 |
| 1. Programação | ✓ | | | |
| 2. Configuração do sistema | ✓ | | | |
| 3. Conceção do projeto | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 4. Acompanhamento dos projetos | | | | ✓ |
| 5. Acompanhamento do programa | | | | ✓ |
| 6. Avaliação | ✓ | | | |
| 7. Gestão financeira ao nível do projeto | ✓ | | | |
| 8. Gestão financeira ao nível do programa | ✓ | | | |
| 9. Comunicação | | ✓ | | |
| 10. Supervisão dos Organismos Intermédios | | | | |

Atividade 1.4: Preparação dos materiais de formação e comunicação

O presente documento e os materiais promocionais disponíveis no sítio da DG REGIO (ou seja, a brochura e o infográfico) podem ser utilizados para efeitos de formação e de comunicação internas. No entanto, se uma administração pretende desenvolver materiais personalizados adicionais ou orientações para os trabalhadores, é recomendável que já estejam prontos nesta fase.

Atividade 1.5: Definição do plano de trabalho

As fases seguintes podem ser implementadas em dois meses. Para definir a duração e o período da autoavaliação, a organização pode ter em consideração 1) o volume de trabalho do trabalhador e o cumprimento de outros prazos da organização; 2) a associação a outras atividades, como a elaboração de planos de formação/recrutamento.

De igual modo, tendo em conta possíveis constrangimentos, a organização deve considerar se é necessário ou não apoio externo para assegurar a conclusão eficaz da avaliação. Caso seja necessário apoio, podem ser afetados recursos financeiros do orçamento de assistência técnica do programa.

Em ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE inclui-se um modelo de um plano de trabalho.

3.2 Fase 2: Execução da avaliação

Atividade 2.1: Formação e comunicação

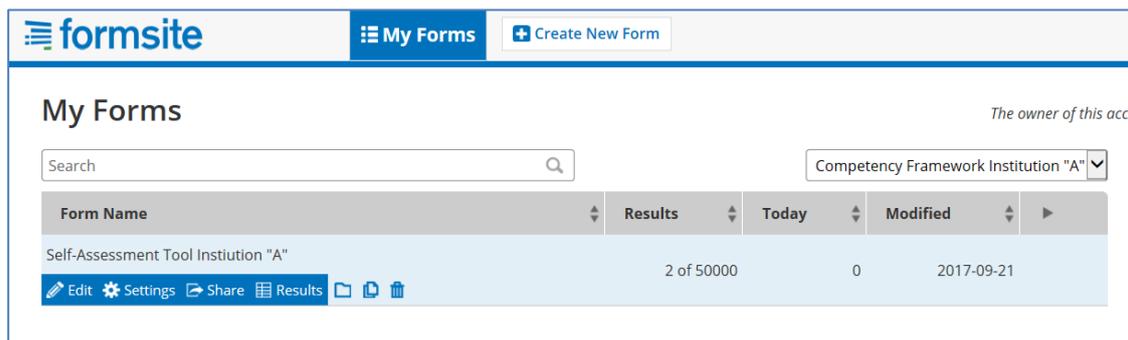
Antes do início da autoavaliação, é aconselhável realizar as seguintes atividades:

- **Formação dos supervisores:** deve ser levada a cabo pelo gestor/gestor de RH e tem por objetivo apresentar aos supervisores uma síntese sobre a finalidade e as vantagens dos instrumentos. A formação deve incidir sobre o papel dos supervisores no que se refere à análise da autoavaliação dos trabalhadores, às reuniões de diálogo e à participação na análise dos resultados, se oportuno. É aconselhável organizá-la como uma formação em sala.
- **Atividades de comunicação para os trabalhadores do nível operacional:** o objetivo é informar os trabalhadores sobre a finalidade e as vantagens dos instrumentos e sobre como realizar a avaliação. Em termos de formato, a comunicação pode ser organizada como um evento informativo ou utilizando os canais digitais da organização (por exemplo, correio eletrónico, seminários em linha, sítio Web). Nas organizações de menor dimensão, pode ser organizado um único evento destinado a supervisores e trabalhadores.

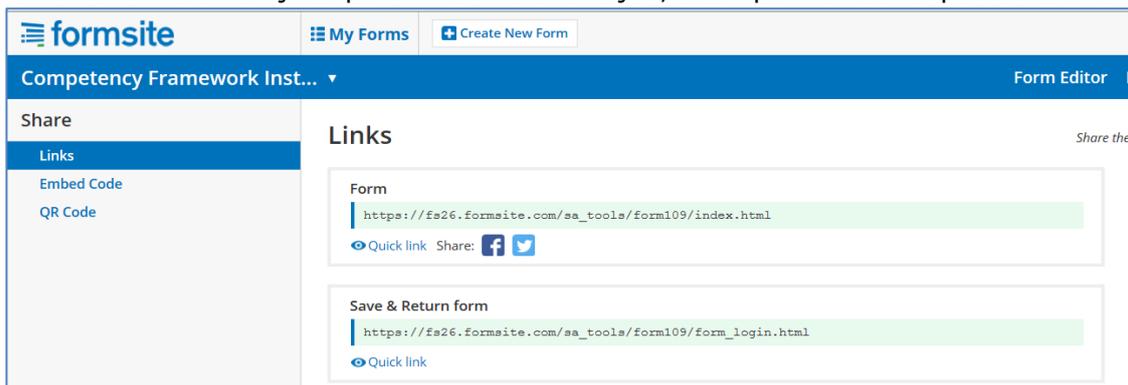
- **Formação e comunicação personalizadas:** as organizações que decidiram dar instruções aos trabalhadores quanto à seleção das tarefas, subtarefas e competências podem ponderar organizar eventos separados por unidade organizativa.

Atividade 2.2: Início da avaliação de competências

O gestor acede à Ferramenta de Autoavaliação que se encontra disponível nesta [hiperligação](#)¹, utilizando o nome de utilizador



e a palavra-passe atribuídos pela DG REGIO. Esta é a «secção de administração» da ferramenta e inclui funções para iniciar a avaliação, acompanhar as respostas e analisar



os resultados. Na secção «administração», o gestor tem à sua disposição o formulário de autoavaliação. Quando se clica no botão «Share» (partilhar), o sistema cria uma ligação para a ferramenta de autoavaliação, que será depois enviada aos trabalhadores.

Atividade 2.3: Autoavaliação dos trabalhadores

Ao clicarem na hiperligação, os trabalhadores acedem à página inicial da Ferramenta de Autoavaliação. Recomenda-se que os trabalhadores se familiarizem com as etapas de avaliação descritas nesta página antes de iniciarem a autoavaliação.

Aquando do primeiro acesso à Ferramenta de Autoavaliação, o trabalhador deverá registar-se como «New User» (novo utilizador) (coluna da esquerda), seleccionando um nome de utilizador e uma palavra-passe à sua escolha. Quando o trabalhador voltar a aceder à ferramenta, irá utilizar os mesmos dados, mas entrará como «Returning User» (utilizador recorrente) (coluna da direita).

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

The screenshot shows a 'Log-in' page with two columns: 'New User' and 'Returning User'. The 'New User' column has fields for 'Username:', 'Password:', 'Confirm Password:', and 'Email Address:', each with a corresponding input box. A 'SUBMIT' button is at the bottom. The 'Returning User' column has fields for 'Username:' and 'Password:' with input boxes, a 'SUBMIT' button, and a '[Forgot Password?](#)' link.

A Ferramenta de Autoavaliação gera a lista de competências a avaliar, em conformidade com a lógica do Quadro de Competências da UE, ou seja, com base na função, nas tarefas e nas subtarefas.

Na folha «Primary Information» (informações primárias) o trabalhador deverá:

- seleccionar o grupo de funções relevante na lista pendente que inclui o nível decisório, o nível de supervisão e o nível operacional.
- Analisar a lista de tarefas e seleccionar as que se aplicam, assinalando as caixas que se encontram junto às tarefas. Quando uma tarefa é seleccionada, são apresentadas as respetivas subtarefas. Os trabalhadores do nível operacional devem analisar a lista de subtarefas e seleccionar as que se aplicam. Os trabalhadores do nível decisório e do nível de supervisão não têm de seleccionar as subtarefas.
- O trabalhador do nível operacional também fornece informações sobre o supervisor que efetuará a avaliação das suas competências e indica o título do programa em relação ao qual a avaliação é realizada (isto é importante, uma vez que alguns trabalhadores podem participar em mais do que um programa operacional).

The screenshot shows the 'Primary Information' form. At the top, a progress bar indicates '8% Complete'. The form is divided into several sections: 'Supervisor' (Andrei Benghea), 'Supervisor's Email' (ndrei.benghea-malaies@ro.ey.com), 'Operational Programme' (Programme test), 'Group of Job roles' (Operational Level), and 'Tasks'. The 'Tasks' section includes a list of tasks with checkboxes, where 'Monitoring on project level' is checked. Below the tasks, there is a 'Sub-tasks' section with a highlighted yellow background, containing 'Monitoring on project level' and its sub-tasks, with 'Technical monitoring and on the spot verifications at project level' and 'Providing advice to beneficiaries on project implementation issues' checked. A '1/10' indicator is at the bottom right.

O trabalhador realiza uma autoavaliação para a lista de competências gerada:

- as competências encontram-se agrupados em três conjuntos: competências operacionais, competências de gestão e competências profissionais.
- Os trabalhadores avaliam cada competência de acordo com a escala de proficiência constante da ferramenta de autoavaliação. A escala é de 0-4 e há uma opção «Not Applicable» (não aplicável), que os trabalhadores deverão utilizar sempre que considerarem que determinada competência não é necessária: a utilização desta opção permitirá que a avaliação e as atividades de desenvolvimento sejam mais incisivas.

| Nível | Descrição da proficiência |
|-------------------------------|---|
| N.A. — Não Aplicável | A competência não é aplicável à função e não deve ser avaliada. |
| Nível 0 — Nenhum conhecimento | Nenhum conhecimento da competência. Sem capacidade para aplicar o conhecimento. |
| Nível 1 — Noções básicas | Conhecimento básico da competência (por exemplo, conceitos gerais). Capacidade básica de aplicar os conhecimentos às tarefas diárias (por exemplo, identificar e investigar aspetos, compreender e interpretar documentação e situações). |
| Nível 2 — Capacitado | Bons conhecimentos práticos da competência. Capacidade de aplicar os conhecimentos às tarefas diárias (por exemplo, identificar aspetos críticos, propor soluções e elaborar documentação relevante). |
| Nível 3 — Intermédio | Conhecimento aprofundado da competência. Ampla capacidade de aplicar os conhecimentos às tarefas diárias (por exemplo, aconselhar os outros, desenvolver novas abordagens, seleccionar a linha de ação adequada num contexto mais amplo) |
| Nível 4 — Especialista | Conhecimentos e competências aprofundados e especializados no que se refere à competência. Capacidade para destacar as (des)vantagens de cada um dos processos relacionados com a competência, associando-as paralelamente à situação no seu conjunto. Capacidade para prestar aconselhamento personalizado e corroborá-lo com argumentos pertinentes e contextualizados na resposta às consultas internas e externas. Considerado pelos outros como um modelo a seguir, capaz de liderar ou ensinar outros no domínio da competência. |

Após ter realizado a autoavaliação relativamente a cada grupo de competências, o trabalhador pode apresentar observações qualitativas adicionais numa caixa. Nota: caso não pretenda apresentar nenhuma observação, o trabalhador deverá indicar a menção «Sem observações».

Self-assessed Proficiency Level

Operational Competencies

Proficiency scales

| | |
|-------------------------------|---|
| N.A. - Not Applicable | The competency is not applicable to the job role. |
| Level 0 - No knowledge | No knowledge of the competency. No ability to apply the knowledge. |
| Level 1 - | Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts) |

| | | |
|-----|---|---|
| 1 | ▼ | MA.O.C1 - ESIF EU/ National legal acts - General ? |
| N/A | ▼ | MA.O.C2 - National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) ? |
| 3 | ▼ | MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts ? |

Nota: A falta de preenchimento de uma secção dará origem à exibição de uma mensagem de «erro».

Se, a qualquer momento, o trabalhador tiver de interromper a autoavaliação, existe um botão com a indicação «SAVE PROGRESS» (guardar alterações) no final de cada página. Para voltar à avaliação, o trabalhador deverá utilizar a ligação guardada e aceder como «Returning User» (ver passo 3).

Após ter preenchido a autoavaliação relativamente a todas as competências, o trabalhador é notificado da conclusão da sua parte, sendo-lhe sugerido que faculte o nome de utilizador e a palavra-passe ao seu supervisor.

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

31% Complete

THE SELF-ASSESSMENT IS NOW COMPLETE

You have completed the self-assessment / review of the entire set of operational, management and professional competencies.

CALL FOR ACTION

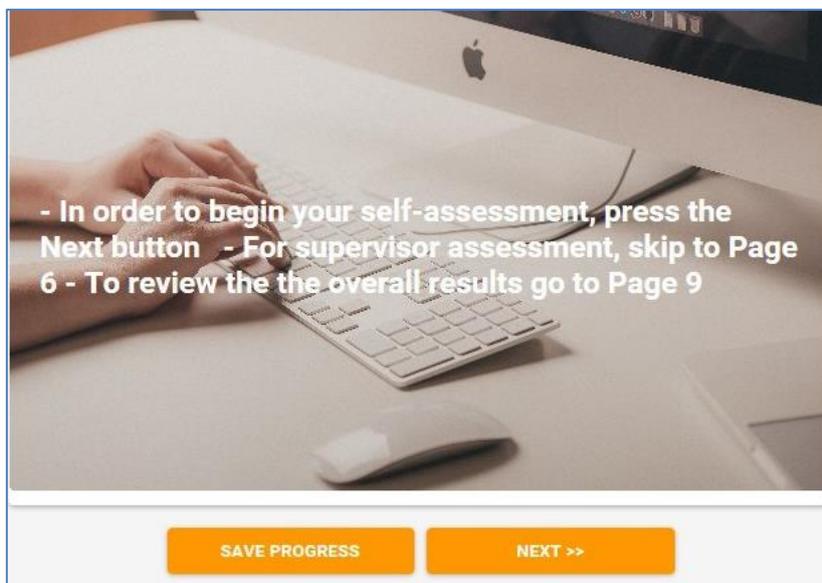
1. Log out from the form
2. Inform your supervisor via email that he/she can review your assessment
3. Share your USERNAME and PASSWORD with your Supervisor so he/she can access your assessment.

<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

Atividade 2.4: Avaliação dos trabalhadores pelo supervisor

O supervisor acede à Ferramenta de Autoavaliação para efetuar a avaliação das competências do trabalhador. Esta sessão deve ser iniciada no campo «Returning User», com o nome de utilizador e a palavra-passe facultados pelo trabalhador.

As avaliações do supervisor e do trabalhador são realizadas em páginas diferentes da ferramenta de autoavaliação. Após iniciar a sessão, o supervisor é convidado a aceder à secção de avaliação pelo supervisor. Embora os resultados do trabalhador se encontrem visíveis, não devem ser visualizados, para evitar que o supervisor se deixe influenciar.



O supervisor realiza a avaliação das competências do trabalhador.

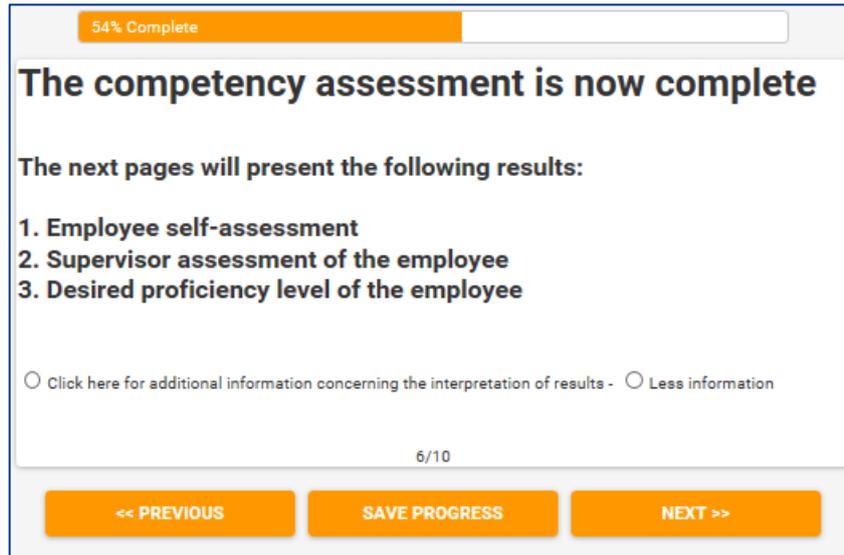
46% Complete

Supervisor Assessment of Proficiency Level

Management Competencies

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | MA.M.C2 - Decision making |
| 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | MA.M.C6 - Multi-level stakeholder management |
| 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | MA.M.C8 - Result orientation |

Quando a avaliação estiver concluída, será exibida uma página separadora, que indica que a avaliação foi concluída. O supervisor guarda os resultados, comunica ao trabalhador que a avaliação foi concluída e marca uma reunião de debate com o trabalhador.



Atividade 2.5: Resultados da avaliação e reunião de diálogo

O trabalhador e o supervisor reúnem-se para debater os resultados da avaliação de competências.

É aconselhável que a reunião seja presencial.

- O objetivo do debate é analisar os resultados da autoavaliação, identificar os pontos fortes e os aspetos a melhorar e chegar a acordo quanto a ações de acompanhamento para o desenvolvimento de competências.
- Os resultados da avaliação são apresentados em termos de autoavaliação do trabalhador; avaliação do supervisor; nível de proficiência pretendido predefinido na ferramenta, representando o objetivo a médio prazo no que se refere ao desenvolvimento de competências.
- Caso se verifique uma discrepância considerável entre a avaliação do supervisor e a do trabalhador, os resultados da avaliação devem ser ajustados.
- É importante que o ajustamento se reflita na avaliação do supervisor, dado que esta será apresentada nos relatórios de avaliação individuais e irá figurar no cálculo dos resultados ao nível da organização.

| Operational Competencies | | | | |
|--------------------------|---|--------------------|-----------------------|---------------------------|
| Code | Competency | Assessment results | | |
| | | Self Assessment | Supervisor assessment | Desired proficiency level |
| MA.O.C01 | ESIF EU/ National legal acts - general | 1 | 1 | 4 |
| MA.O.C02 | National strategic documents (e.g. National Development Strategies) | N/A | 1 | 4 |

Depois de concluído o debate, as conclusões poderão ser introduzidas no sistema no que se refere aos pontos fortes e aos aspetos a melhorar.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

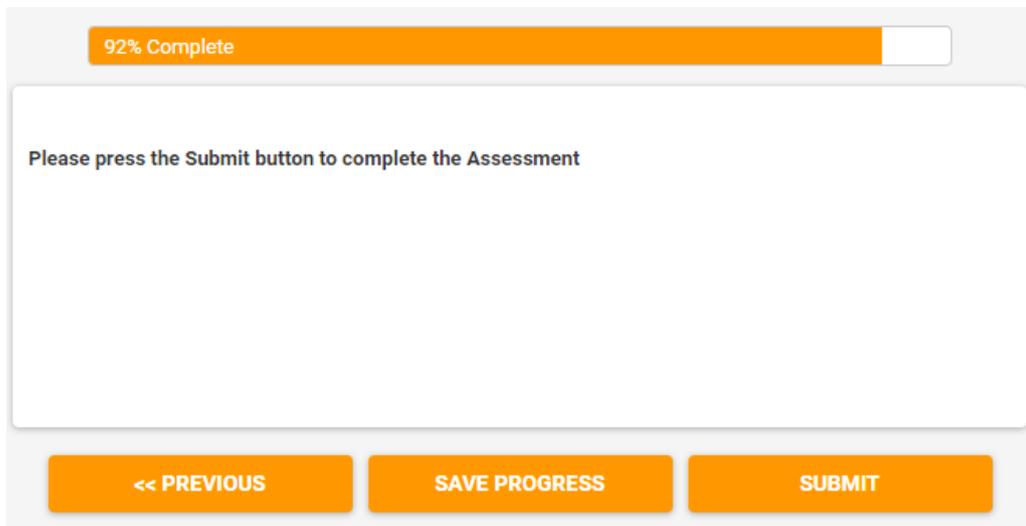
Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

*
 I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

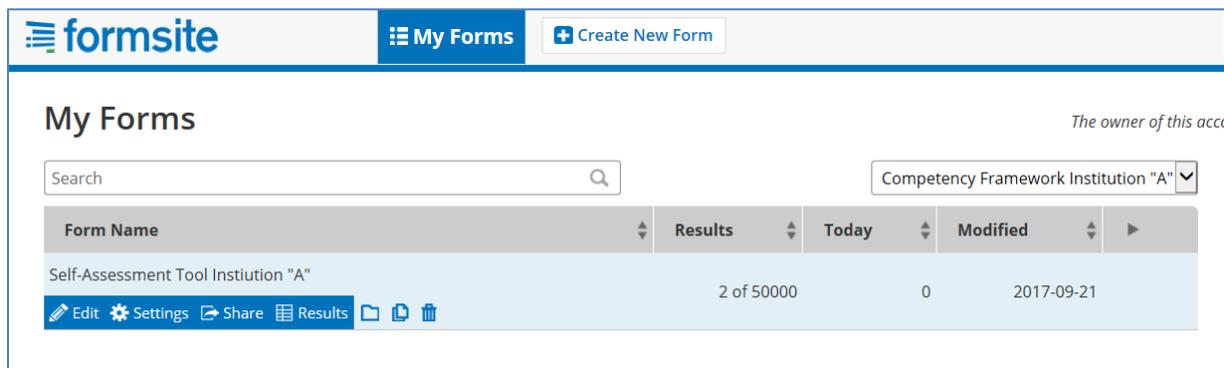
<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Seguidamente, o supervisor confirma que todos os campos foram preenchidos corretamente, clica no botão «Next» (seguinte) e é exibida a página com o botão «Submit» (enviar). Após clicar no botão «Submit», o supervisor já não poderá editar os resultados.



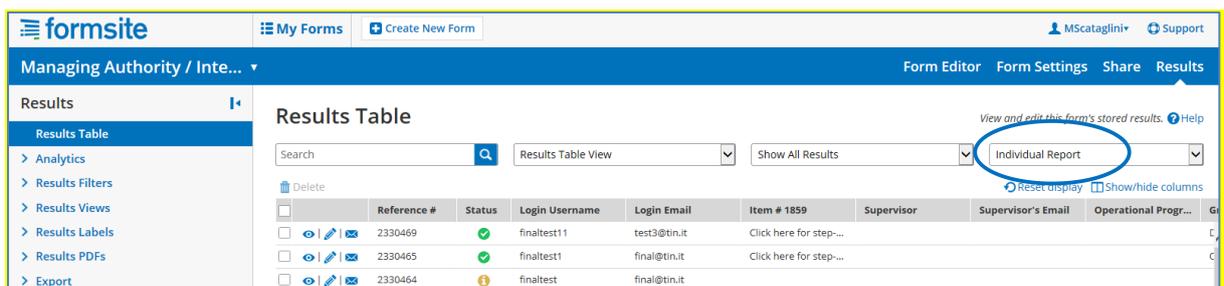
Atividade 2.6: Produção de relatórios de avaliação individuais

O gestor acede à área de administração da ferramenta e clica no botão «Results» (resultados).



No ecrã, o gestor poderá visualizar a lista de avaliações individuais concluídas, que estão assinaladas com a cor verde na coluna com a menção «Status» (estado).

Para enviar o relatório de avaliação individual, o gestor deve, em primeiro lugar, selecionar a menção «Individual» da lista pendente situada na secção superior direita da página, clicando em seguida no ícone do envelope apresentado à esquerda do nome do trabalhador.



Surge um painel com a menção «Email result» (enviar resultado por correio eletrónico), cujos diferentes campos devem ser preenchidos pelo gestor, conforme se indica na imagem:

- Email: endereço de correio eletrónico do trabalhador
- Notification (notificação): Custom (personalizada)
- Format (formato): Results PDF (resultados em PDF)
- Results PDF: Table (quadro)
- Results View (visualização de resultados): Individual Report (relatório individual)
- Inserir mensagem (facultativo)
- Clicar no botão «Send» (enviar)

Os resultados da avaliação individual apresentam os três valores que foram objeto de debate entre o trabalhador e o supervisor na sessão de *feedback*, designadamente: a autoavaliação, a avaliação pelo supervisor e o nível de proficiência pretendido. Para maior destaque da avaliação do supervisor, o relatório individual apresenta esta avaliação numa coluna separada à direita (ver imagem)

| | |
|--|--|
| Login Username | hjfshfius |
| Login Email | dsfds@fdsf.cs |
| Supervisor | fddsd |
| Operational Programme | dsds |
| Group of Job roles * | Operational Level |
| Tasks * | IB Supervision |
| MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level: | 2 |
| MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3 | 2 |
| MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor | 2 |

Nota: as competências que foram assinaladas com a menção «Não aplicável» (N.A.) pelo supervisor figuram no relatório com um número entre 107 e 110.

3.3 Fase 3: Análise e elaboração do plano de aprendizagem e desenvolvimento

Atividade 3.1: Elaboração de análises ao nível da organização

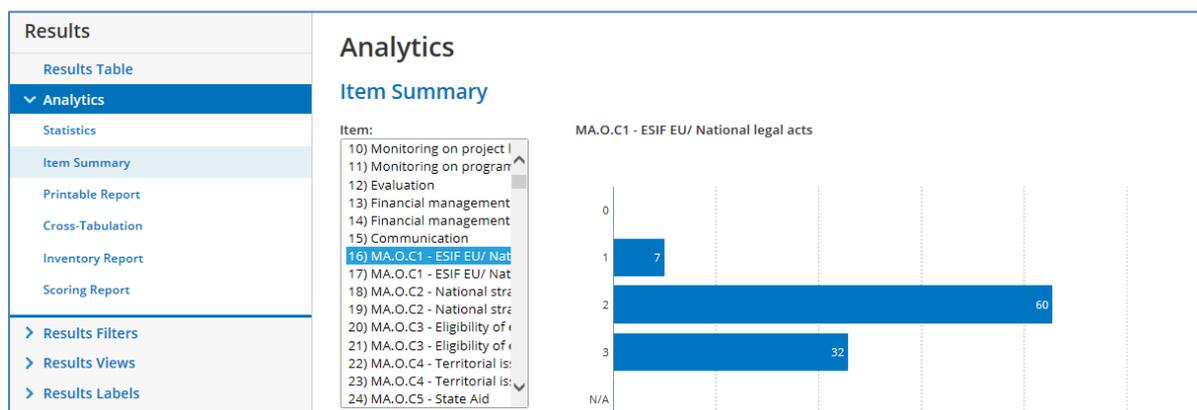
O gestor inicia sessão na Ferramenta de Autoavaliação e acede à página «Results» (resultados).

Nesta secção, é possível efetuar dois tipos de análises ao nível da organização: análise de uma competência individual ou análise de todas as competências.

Análise de competências individuais ao nível da organização

Clique no botão «Analytics» (análise), em seguida clique em «Item Summary» (síntese do elemento) e selecione uma competência da lista. É gerado um gráfico para a competência selecionada que descreve a distribuição dos trabalhadores (que efetuaram uma avaliação da competência em questão), consoante o nível de proficiência avaliado pelo supervisor.

Por exemplo, no gráfico apresentado abaixo para a competência MA.O.C1 — FEEI UE/atos jurídicos nacionais, há sete trabalhadores avaliados ao nível de proficiência 1, 60 avaliados ao nível de proficiência 2 e 32 avaliados ao nível de proficiência 3.



É possível restringir a análise de uma competência individual por tarefa, clicando no botão «Analytics» e, em seguida, em «Cross-Tabulation» (tabulação cruzada). Dado que a mesma competência é associada a mais tarefas, esta análise é relevante, por exemplo, para o supervisor de uma determinada unidade organizativa que pretenda analisar a proficiência dos trabalhadores da unidade em relação a uma competência específica.

Para o efeito, deverá clicar no botão «Cross-Tabulation», selecionando depois uma tarefa no campo abaixo da menção «Question A» (pergunta A) e uma competência no campo abaixo da menção «Question B» (pergunta B). Por exemplo, o quadro seguinte mostra os resultados da avaliação da competência MA.O.C1 — FEEI UE/atos jurídicos nacionais apenas no que se refere aos trabalhadores que executam a tarefa «Monitoring on Programme level» (acompanhamento ao nível do programa).

O quadro mostra em pormenor os resultados por subtarefa. Por exemplo, para a subtarefa «Measurement of the performance of the PA/Measure (planning, monitoring, forecasting, revising)» (afereção do desempenho AP/medida (planificação, acompanhamento, previsão, revisão)), há um trabalhador com um nível de proficiência



de 1, dois trabalhadores com um nível de proficiência de 2 e um trabalhador com um nível de proficiência de 3.

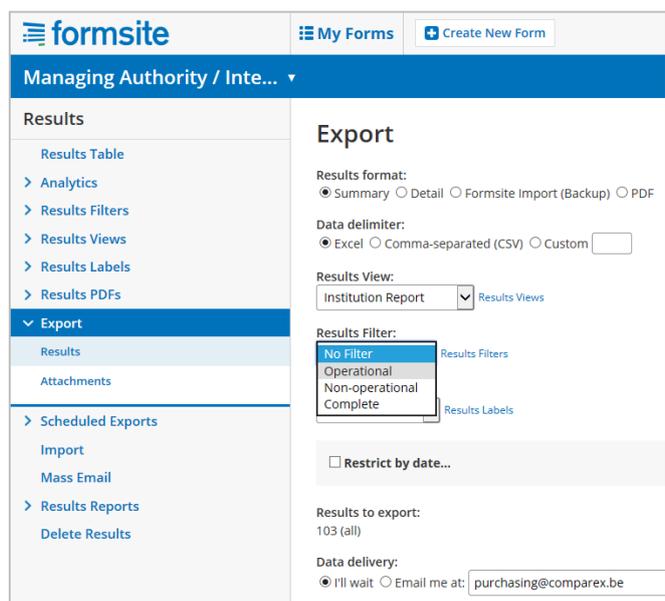
Análise do conjunto das competências ao nível da organização

O objetivo é obter uma análise ao nível da organização de todas as competências por agregação dos resultados da avaliação das competências individuais de todos os trabalhadores. Esta análise obtém-se extraíndo os dados em bruto da Ferramenta de Autoavaliação no Excel e colando-os num modelo semiautomático Excel (ver «Modelo de Análise da Organização» no ANEXO 4: MODELOS PARA A ANÁLISE AO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO).

São transferidos dois conjuntos distintos de dados em bruto, respetivamente para os trabalhadores operacionais e para os trabalhadores não operacionais (supervisores e decisores), que são colados em diferentes folhas de cálculo dos modelos de análise ao nível da organização.

As operações a efetuar para transferir os dados em bruto são as seguintes:

- no menu do lado direito da página de resultados, clicar em «Export» (exportar).
- No menu de lista pendente da secção «Results View» (ver resultados), seleccionar «Institution Report» (relatório da organização).
- Em «Results Filter» (filtro de resultados), seleccionar «Operational» (operacional) para obter dados relacionados com os trabalhadores do nível operacional e «Non-Operational» (não operacional) para obter dados referentes a todos os outros

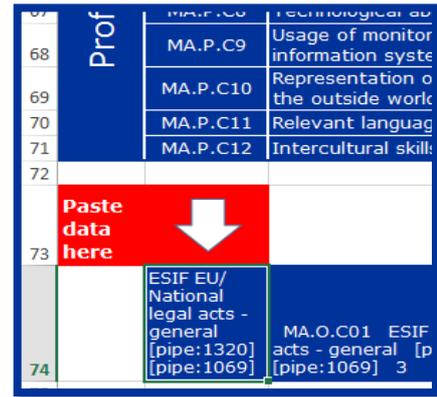


trabalhadores.

- Clicar no botão verde com a menção «Export» (exportar) para transferir os resultados em formato Excel.
- Para receber os resultados através de correio eletrónico, clicar na opção «Email me» (receber por correio eletrónico), introduzir o endereço de correio eletrónico e clicar em «Export» (exportar).

Após a receção dos ficheiros Excel relativos aos trabalhadores operacionais e não operacionais:

- guardar os ficheiros Excel.
- Abrir cada um dos ficheiros e copiar os resultados clicando na célula A1 e premindo as teclas CTRL+SHIFT+ → + ↓.
- Colar os dados copiados na respetiva folha de cálculo do modelo semiautomático Excel.
- Quando os dados em bruto são colados no modelo, são gerados dois relatórios de avaliação da organização.



A primeira análise apresenta, para cada competência avaliada, o número total de trabalhadores avaliados para a competência em questão e a sua distribuição de acordo com a avaliação efetuada pelo supervisor. Deste modo, é apresentada uma visão clara do nível global de desenvolvimento de competências na organização; contudo, não estão incluídas informações sobre os objetivos de desenvolvimento a médio prazo dos trabalhadores, o que dificulta a identificação das ações de desenvolvimento mais adequadas.

| Competencies | | | Total assessed employees | Number of employees by supervisor assessed proficiency level | | | | |
|--------------|----------|--|--------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | Assessed level 0 | Assessed level 1 | Assessed level 2 | Assessed level 3 | Assessed level 4 |
| Operational | MA.O.C39 | ESIF EU/ National legal acts - communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | MA.O.C40 | Identification of different stakeholders and their information needs | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | MA.O.C41 | Management of relevant media | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | MA.O.C42 | Web communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

O segundo tipo de análise capta de forma mais completa o facto de o nível de proficiência pretendido poder variar em função da seleção das tarefas e subtarefas dos trabalhadores. Por conseguinte, a distribuição dos trabalhadores em função do nível de proficiência avaliado² tem em conta o nível de proficiência pretendido de cada trabalhador.

| Competencies | | | Total assessed employees | Number of employees by supervisor assessed proficiency level | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------|--|--------------------------|--|-----|-----|-----|-----------------|-----|-----|-----|-----------------|---|---|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | | Desired level 1 | | | | Desired level 2 | | | | Desired level 3 | | | | Desired level 4 | | | | | |
| | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| Operational | MA.O.C41 | Management of relevant media | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | | |
| | MA.O.C42 | Web communication | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | | |
| | MA.O.C43 | Knowledge of Engineering relevant for the sector | 11 | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A |
| | MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N/A | N/A | N/A | N/A |

À luz do exemplo apresentado na figura acima, existe um número total de seis trabalhadores que se espera que tenham um nível de proficiência pretendido de 2 para a competência operacional «MA.O.C43 — Conhecimentos técnicos relevantes para o setor». Entre estes seis, três trabalhadores já atingiram o objetivo de desenvolvimento a médio prazo, e três já o superaram.

² Conforme supramencionado: o nível de proficiência avaliado pelo supervisor no que se refere aos trabalhadores do nível operacional e o nível de proficiência avaliado pelo decisor relativamente aos supervisores.

Atividade 3.2: Análise dos resultados e atribuição de prioridades às ações

O objetivo consiste em identificar as competências que as instituições pretendem melhorar e a forma como pretendem fazê-lo, com base nos dados concretos incluídos nas análises da avaliação da organização.

A participação ativa da administração da organização é de suma importância para esta atividade. A atividade requer um conhecimento profundo da organização e do contexto do ciclo de programação (por exemplo, situação atual, atividades planejadas, desafios).

Não existe uma abordagem única ou uma metodologia universal para a atribuição de prioridade às competências. Recomenda-se a realização de uma análise sistemática dos resultados para cada competência e a seleção das competências que devem ser reforçadas.

Uma vez identificadas as competências, o passo seguinte consiste em selecionar a abordagem mais adequada para o desenvolvimento das competências. As opções incluem: formação, recrutamento, externalização (recurso a conhecimentos técnicos externos), automatização robótica de processos e participação em redes de aprendizagem e aprendizagem através de boas práticas, nomeadamente através da aprendizagem com os pares.

A fim de facilitar a seleção dos métodos e ações de desenvolvimento de competências, foi elaborado o quadro metodológico apresentado na figura seguinte:



Os princípios do quadro metodológico podem ser resumidos do seguinte modo:

- **a formação é a opção privilegiada para o desenvolvimento de competências.** A seleção do método de formação mais adequado deve ter em conta o nível de proficiência a alcançar. Os níveis de proficiência mais elevados estão associados a métodos mais interativos. Para este efeito, a referência teórica é representada pela taxonomia de resultados de aprendizagem de Bloom:

| Método de aprendizagem | de | Definição |
|---|----|---|
| Para alcançar os níveis de competência 3 e 4 | | |
| Programas de aprendizagem | de | Intervisão é uma metodologia utilizada entre pares ou colegas para assistência mútua na resposta aos desafios com que se veem confrontados na sua atividade |

| Método de aprendizagem | de | Definição |
|---|----|--|
| baseados «intervisão» | em | profissional. Por vezes, está disponível um moderador. |
| Aprendizagem em exercício | | Uma abordagem individual de «aprendizagem pela prática», mediante a qual o trabalhador aprende novas competências no contexto normal de trabalho. O trabalhador obtém reações diretas durante a execução das tarefas. A pessoa que ministra formação ao trabalhador observa, orienta e comenta. |
| Acompanhamento individual e apoio ao desempenho | | Apoio individual no local de trabalho relativamente a questões de funcionamento de natureza técnica e/ou pessoal. Este apoio é disponibilizado a nível interno (por um gestor ou outra pessoa da organização) ou a nível externo (orientador externo). |
| Debate moderado com a participação de peritos | | Um evento em que os trabalhadores têm a oportunidade de abordar os desafios técnicos no seu trabalho, e receber orientações, dicas, sugestões e soluções para estes desafios. |
| Para alcançar o nível de competência 2 | | |
| Realização de trabalhos em sala de aula (virtual) | de | Um grupo de trabalhadores que quer aprender mais sobre determinadas competências. Podem reunir-se presencialmente num local ou realizar encontros virtuais. |
| Realização de trabalhos em grupo | de | É atribuído um trabalho de realização conjunta a um grupo de trabalhadores. |
| Ludificação interativa | | A ludificação interativa é o processo de aplicação de modelos e conceitos de jogos a formações, a fim de as tornar mais atrativas para os formandos. Os formandos competem diretamente com uma ou mais pessoas ou participam individualmente numa experiência interativa que recompensa de algum modo o desempenho em termos de aprendizagem. |
| Para alcançar o nível de competência 1 | | |
| Aprendizagem com base na Internet | | Um ficheiro executável com um curso, que pode ser enviado por correio eletrónico e ser executado de forma autónoma num computador pessoal ou carregado para um sistema de gestão de aprendizagem adequadamente configurado. Permite uma aprendizagem personalizada com conteúdos de texto, gráficos estáticos, animações e interações periódicas para motivar e relembrar. |
| Participação palestras | em | Um método interativo que visa a participação de um grupo de pessoas num debate sobre um tema. Pode assumir a forma de um diálogo, debate, narrativa, sessão de perguntas e respostas, etc. |

Existem duas opções no que se refere à organização da formação: a participação em eventos de formação existentes ou a organização de eventos personalizados para a organização. A escolha deve ser feita tendo em conta a relação custo/benefício, tendo por base 1) a relevância; e 2) o custo (número de pessoas a formar * custo da formação por participante).

- Sugere-se o **recrutamento** quando o nível de desenvolvimento de uma competência é baixo em relação ao pretendido, impondo-se uma necessidade urgente de colmatar a lacuna existente. O recrutamento deve ser considerado sobretudo para a internalização de recursos com um nível de proficiência 3 ou 4, com o objetivo de colmatar uma lacuna de competências específica que não possa ser solucionada rapidamente através de formação.
- A **externalização destinada à obtenção de conhecimentos técnicos externos** para resolver lacunas de competências específicas deve ser sempre considerada em correlação com uma ou mais tarefas e subtarefas. No que diz respeito a tarefas estratégicas, a organização pode considerar a externalização, mas apenas como uma solução temporária até que as competências internas estejam suficientemente desenvolvidas. É também aconselhável incluir as atividades de desenvolvimento de competências no âmbito da externalização. No que se refere a tarefas que não sejam de natureza estratégica, a externalização pode ser considerada como uma opção a longo prazo, mas também deve ser desenvolvido um nível mínimo de competências internas à organização.
- A **automatização robótica de processos** consiste na introdução de *software* personalizado para a execução de tarefas e subtarefas repetitivas. Tendo em conta

os requisitos de coesão eletrónica em matéria de intercâmbio eletrónico de dados e a natureza das subtarefas, a automatização robótica de processos poderá ter aplicação no que se refere a aspetos específicos da avaliação do projeto, ao controlo administrativo e verificação da elegibilidade e à verificação dos pedidos de pagamento. Deve ser desenvolvido um caso de uso para avaliar antecipadamente o potencial de aplicação concreta, pelo que as organizações não devem considerar esta opção para colmatar as lacunas de competências cuja resolução seja mais urgente.

- **Participação em redes de aprendizagem:** existem várias redes de aprendizagem associadas a competências, estabelecidas a nível europeu e que operam sob a responsabilidade da Comissão ou de instituições académicas³. A participação deve ser considerada como uma opção de aprendizagem complementar às anteriormente mencionadas.
- **Boas práticas:** algumas boas práticas no domínio do desenvolvimento de competências estão disponíveis no sítio da DG REGIO⁴. À semelhança da participação em redes de aprendizagem, a adoção de boas práticas, designadamente através da aprendizagem com os pares, deve ser considerada como uma opção de aprendizagem complementar.

Como resultado concreto desta atividade, recomenda-se a adição da lista de competências selecionadas para melhoria e do método de aprendizagem selecionado ao «Institution level analysis template» (modelo de análise ao nível da organização), sempre que possível com um calendário. Este material será em seguida apresentado a um grupo mais alargado de partes interessadas da organização, conforme se descreve na atividade seguinte.

| Código | Competência | Total de trabalhadores avaliados | Nível avaliado 1 | Nível avaliado 2 | Nível avaliado 3 | Nível avaliado 4 | Selecionada para desenvolvimento | Método de desenvolvimento da competência | Calendário |
|---------|---|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------------|--|------------|
| MA.O.C1 | Atos jurídicos nacionais ou da UE relativos aos FEEI | | | | | | SIM | Formação | T3 2018 |
| MA.O.C2 | Documentos estratégicos nacionais (por exemplo, estratégias nacionais de desenvolvimento, políticas setoriais e temáticas relevantes) | | | | | | | | |
| MA.O.C3 | Elegibilidade das regras relativas a despesas constantes dos atos jurídicos, orientações e metodologias nacionais ou da UE, incluindo o regime de apoio | | | | | | | | |

Atividade 3.3: Realização de seminário para discussão dos resultados.

Esta atividade tem por objetivo partilhar os resultados da avaliação de competências e as ações previstas no domínio do desenvolvimento de competências com um grupo mais alargado de partes interessadas da organização, bem como obter a aprovação do decisor.

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

As escolas de administração pública nacionais podem ser envolvidas no seminário com o objetivo de contribuir para a identificação de ofertas de formação pertinentes para as necessidades das organizações.

Atividade 3.4: Elaboração do plano de aprendizagem e desenvolvimento

Recomenda-se que, após a avaliação, as instituições elaborem um plano de aprendizagem e desenvolvimento com a síntese dos resultados da avaliação e as ações de acompanhamento planeadas para o desenvolvimento de competências.

Considera-se uma boa prática alinhar a planificação de recursos do orçamento da assistência técnica do programa operacional gerido/executado pelas atividades incluídas no plano de desenvolvimento e aprendizagem. O modelo do plano de aprendizagem e desenvolvimento está incluído em ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE e abrange:

- Âmbito e metodologia da autoavaliação
- Resultados da avaliação de competências ao nível da organização.
- Ações imediatas para o desenvolvimento de competências: métodos e ações de aprendizagem selecionados para colmatar as lacunas ao nível das competências e cronograma de execução.
- Análise da forma como a ferramenta deve ser utilizada no futuro, abrangendo os aspetos relativos à responsabilidade, aos procedimentos de execução e aos requisitos em matéria de recursos.
- Roteiro de execução das ações imediatas e preparação para a utilização no futuro.

Aquando da elaboração do plano, as instituições poderão também refletir sobre a necessidade de efetuar eventuais ajustamentos na estrutura organizativa, com base na lista de tarefas e subtarefas do quadro de competências da UE. Esta ação permitiria uma melhor clarificação das atribuições de funções e responsabilidades entre as unidades organizativas.

4 COMO PERSONALIZAR OS INSTRUMENTOS

4.1 Personalizar o Quadro de Competências da UE

Caso uma organização pretenda personalizar os instrumentos, recomenda-se que documente todas as alterações, em primeiro lugar, na versão do Quadro de Competências da UE em formato Excel.

| Operational Competencies | | Programming | | | | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------|--|--|-----------------------|-------------------------|--|-------------------|-----------------------|
| | | Operational level | | | | | | Supervisory level | Decision making level |
| | | Preparation of the Programme | Definition of the guiding principles for selection of operations | Management of the evaluation process (ex-ante) | NEW SUB-TASK | Negotiation with the EC | Procurement of goods and services under Technical Assistance | | |
| MA.O.C1 | ESIF EU/ National legal acts - general | 4 | 4 | 2 | | 4 | 2 | 3 | 3 |
| MA.O.C2 | National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies) | 4 | 4 | 2 | | 4 | 1 | 3 | 3 |
| | NEW COMPETENCY | | | | NEW PROFICIENCY LEVEL | | | | |
| MA.O.C3 | ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support) | 4 | 2 | | | 4 | 3 | 3 | 3 |
| MA.O.C4 | Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning | 3 | | 2 | | 3 | | 3 | 2 |

Em termos práticos, a personalização implica os seguintes passos:

- se for adicionada uma nova tarefa: o primeiro passo consiste em indicar pormenorizadamente as subtarefas, sendo depois associadas as competências existentes e as novas competência e atribuídos os níveis de proficiência a todas as funções.
- Se for adicionada uma nova subtarefa: o primeiro passo consiste em associar as competências existentes e as novas competências e atribuir os níveis de proficiência a todas as funções.
- Se for adicionada uma nova competência: deve ser associada às subtarefas existentes para os trabalhadores do nível operacional e também às outras funções.
- É possível alterar os níveis de proficiência, bastando para o efeito substituir os existentes pelos novos.
- Recomenda-se ainda que todas as alterações fiquem registadas visualmente no documento.

4.2 Personalização da Ferramenta de Autoavaliação

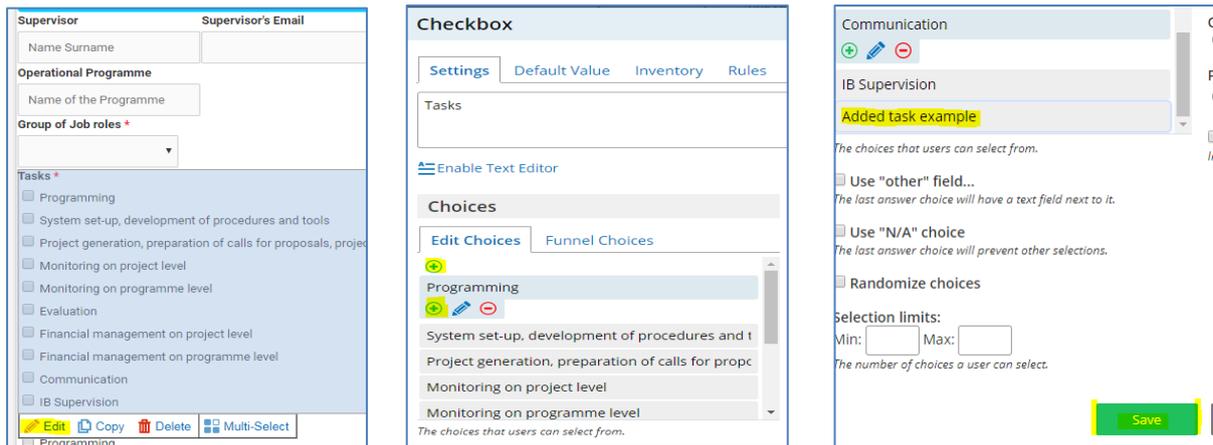
4.2.1 Como adicionar/editar tarefas

Obrigatório

- O acesso do gestor à Ferramenta de Autoavaliação
- Quadro de Competências da UE

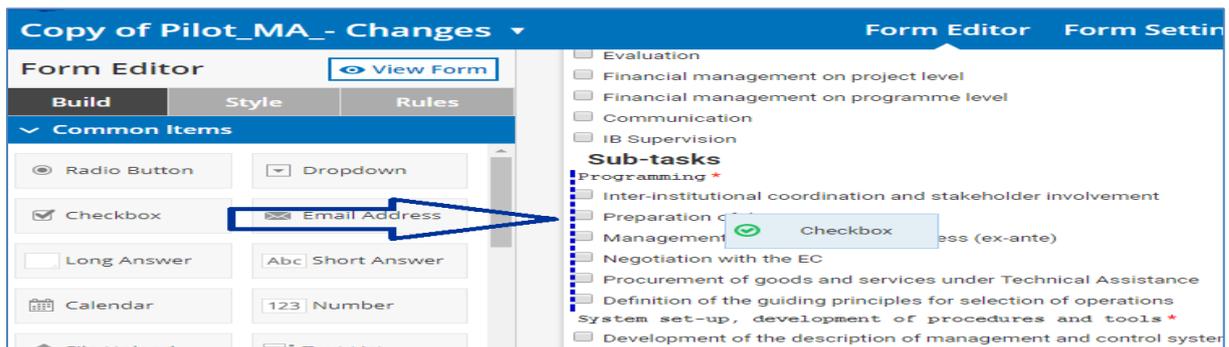
Instruções

1. Inicie sessão no Formsite e clique no botão «Edit» (editar) no seu formulário institucional
2. Passe o cursor sobre a caixa «Tasks» (tarefas) e clique no botão «Edit» (editar) situado no canto inferior esquerdo
3. Em «Edit Choices» (editar opções) clique na tecla redonda com o sinal «+» para adicionar novas tarefas OU clique no botão do lápis para editar o nome de uma tarefa
4. Clique no botão verde «Save» (guardar) na parte inferior da janela
5. A tarefa que adicionou/editou irá aparecer no seu formulário



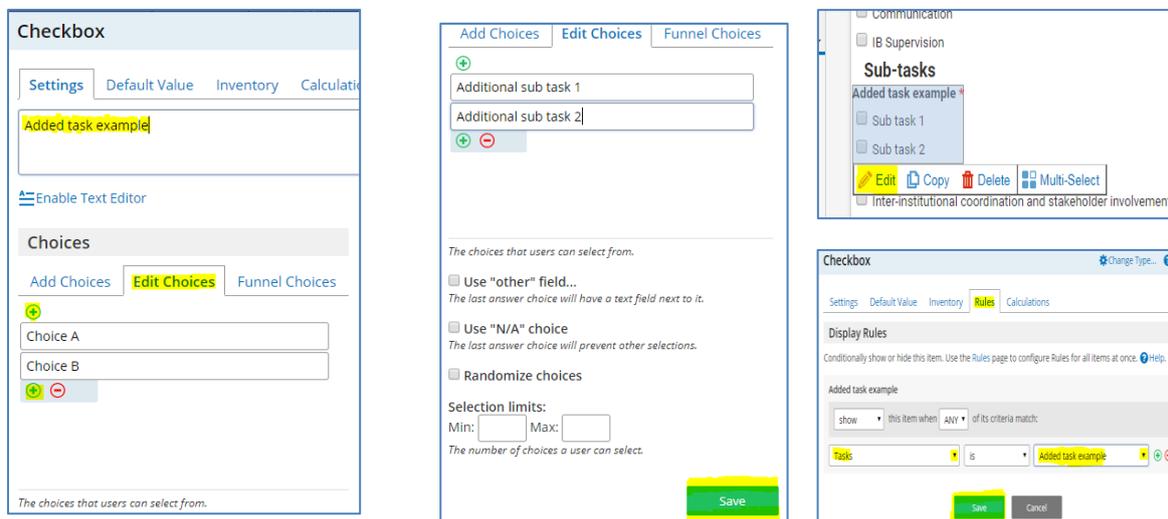
Nota: caso não pretenda adicionar subtarefas, prossiga diretamente para o passo 11.

6. Para adicionar uma nova lista de subtarefas, no menu «**Common Items**» (elementos comuns) situado à esquerda, prima e arraste uma caixa de seleção, posicionando-a em qualquer ponto abaixo do título «Subtasks» (subtarefas)
7. Na janela com o título «Checkbox» (caixa de seleção), em «Choices» (opções), clique no separador «Edit Choices» (editar opções). Clique no botão com o sinal «+» para adicionar uma subtarefa ou apague os termos «Choice A» (opção A) ou «Choice B» (opção B) para atribuir uma designação às subtarefas adicionais.



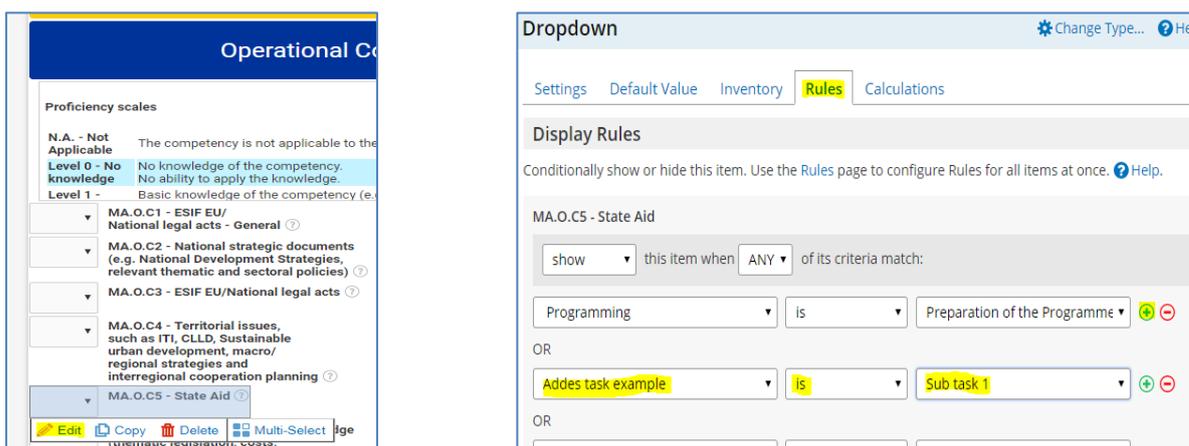
8. Depois de adicionar todas as subtarefas, prima o botão verde com a menção «Save» (guardar) localizado na parte inferior.
9. Passe o cursor sobre a caixa que contém o texto adicionado e clique no botão «Edit» (editar)

10. Na barra superior, clique em «Rules» (regras). Nas opções do menu de lista pendente situado na parte inferior selecione «Tasks» (tarefas), «is» (é) e «Added task example» (exemplo de tarefa adicionada) (ao proceder deste modo, estará a definir uma «regra» que dita que esta caixa surja apenas quando se seleciona «Added task example» no menu «Tasks»).



11. Para determinar as competências relacionadas com as novas subtarefas, é necessário definir as «regras» em cada uma das competências. Para o efeito, desloque o cursor para a página 3, passando-o depois sobre as competências que pretende adicionar às novas tarefas e subtarefas, e clique em «Edit» (editar).

12. Na barra superior, clique em «Rules» (regras). Para adicionar uma nova regra, clique no botão verde com o sinal «+» e selecione a regra relevante (no exemplo que apresentamos, irá aparecer MA.O.C5 sempre que o «added task example» (exemplo de tarefa adicionada) for a «subtask 1» (subtarefa 1)



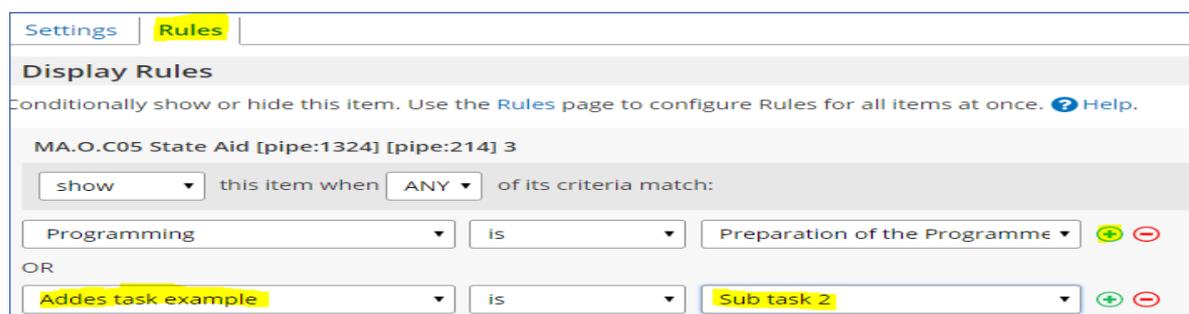
13. Repita o processo para todas as competências relevantes na secção «Self-assessment» (autoavaliação).

14. Para adicionar a avaliação do supervisor, desça até à secção da autoavaliação e repita o procedimento para as mesmas competências que selecionou no passo anterior.

15. Para determinar o nível pretendido relativamente a cada competência, desça até à página de resultados (9) e selecione o nível pretendido para cada competência. Exemplo: Se a subtarefa 1 exigir o nível de proficiência 3 da competência «MA.O.C5 – Auxílios estatais», passe o cursor sobre a caixa relevante e clique em «Edit» (editar).



16. Na barra superior, clique em «Rules» (regras) e adicione uma regra nova selecionando a opção relevante nos menus de lista pendente e clique em «Save» (guardar).
17. Repita este processo para cada uma das competências adicionadas e respetivos níveis pretendidos.



Nota: Caso pretenda editar uma tarefa/subtarefa, lembre-se de que cada uma delas está «associada» a um determinado conjunto de competências, conforme enumerado na folha de Excel do Quadro de Competências da DG REGIO. Caso pretenda adaptar a tarefa editada a novos requisitos, certifique-se de que altera também as competências «associadas».

4.2.2 Como alterar os níveis de proficiência pretendidos

A título de exemplo, considere que um trabalhador que executa a subtarefa «elaboração do programa» (no âmbito da tarefa de programação) tem um nível de proficiência pretendido de 3 relativamente à competência MA.O.C5 – Auxílios estatais. Caso decida que o nível de proficiência desta competência deve ser 2 e não 3, siga as instruções que a seguir se indicam para introduzir as alterações necessárias.

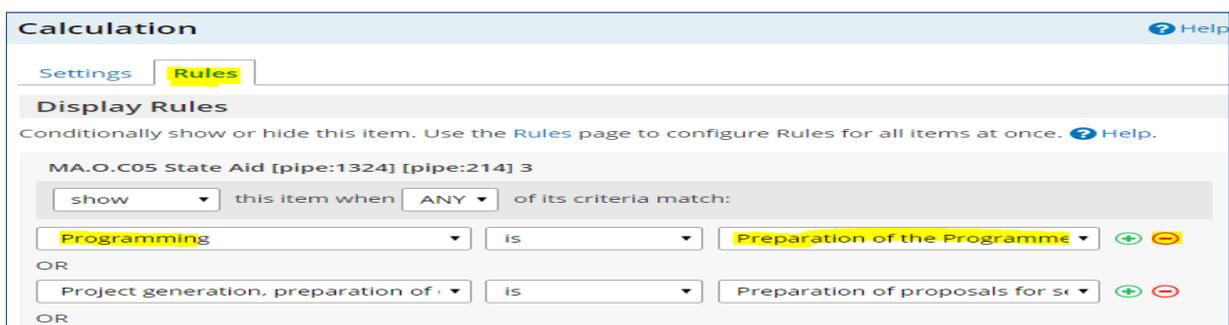
Obrigatório

1. O acesso do gestor à página do Formsite da organização
2. Quadro de Competências da UE

Instruções

1. Inicie sessão no Formsite e clique no botão «Edit» (editar) no seu formulário institucional

- Desça até à página de resultados (página 9), passe o cursor sobre a caixa que contém o nível pretendido 3 para a competência MA.O.C5 e clique em «Edit» (editar)
- Na barra superior, clique em «Rules» (regras)
- Identifique a «Rule» (regra) que pretende alterar e clique no botão «-» para a eliminar. Em seguida, clique no botão verde «Save» (guardar) localizado na parte inferior.
- Para «associar» a competência MA.O.C5 com o nível pretendido de 2 à subtarefa em questão, passe o cursor sobre o nível pretendido 2 da competência MA.O.C5 e clique no botão «Edit» (editar).



- Na barra superior, clique em «Rules» (regras) e, em seguida, clique no sinal «+» junto a cada regra que pretender adicionar.
- Introduza a nova regra selecionando as opções relevantes no menu de lista pendente [no exemplo que apresentamos, «Programming» (programação) é «Preparation of programme» (elaboração do programa)] e clique em «Save» (guardar).



Calculation ? Help

Settings **Rules**

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. ? Help.

MA.O.C05 State Aid [pipe:1324] [pipe:214] 2

show this item when ANY of its criteria match:

Project generation, preparation of is Supporting applicants in relati

OR

Programming is Preparation of the Programme

4.2.3 Adicionar competências

Obrigatório

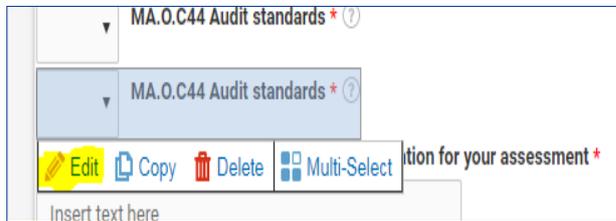
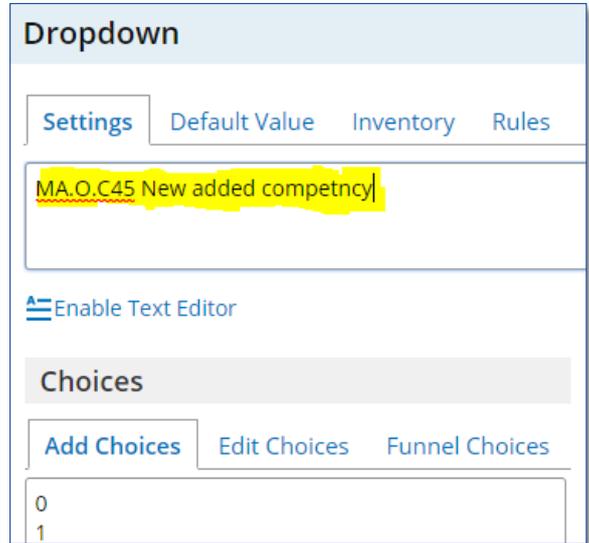
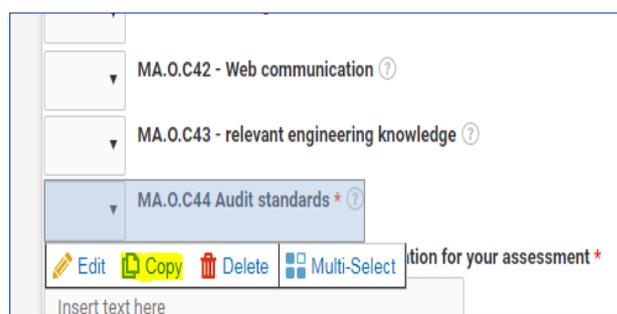
- O acesso do gestor à página do Formsite da organização
- Quadro de competências da UE

Instruções

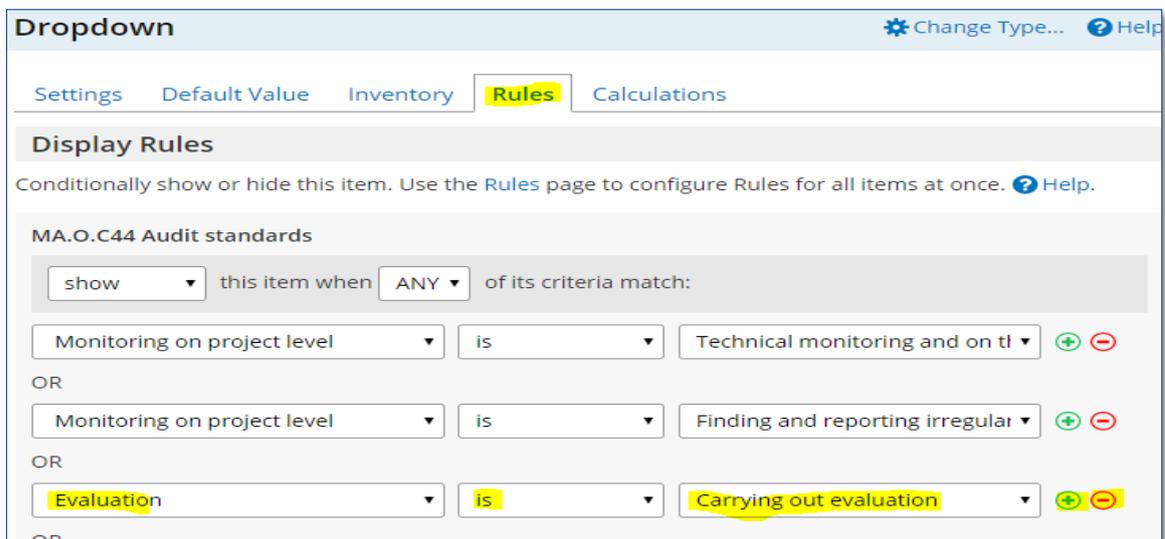
1. Acrescentar a competência em questão ao Quadro de Competências da UE
2. e determinar os níveis pretendidos para as subtarefas, de acordo com a sua decisão

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
|----|--------------------------|--|--|------------------------------|--|--|-------------------------|--|-------------------|-----------------------|
| 1 | Operational Competencies | | Programming | | | | | | | |
| 2 | | | Inter-institutional coordination and stakeholder involvement | Preparation of the Programme | Definition of the guiding principles for selection of operations | Management of the evaluation process (ex-ante) | Negotiation with the EC | Procurement of goods and services under Technical Assistance | Supervisory level | Decision making level |
| 45 | MA.O.C43 | Knowledge of Engineering relevant for the sector | | | | | | | | |
| 46 | MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | | | | | | | | |
| 47 | MA.O.C45 | Added new competency | | 1 | 3 | | 2 | | 4 | 4 |

3. Inicie sessão no Formsite e clique no botão «Edit» (editar) no seu formulário institucional
4. Desça até às páginas de autoavaliação (operacional/gestão/profissional), passe o cursor sobre a última competência da categoria em questão e clique no botão «Copy» (copiar)
5. Passe o cursor sobre a competência copiada e clique em «Edit» (editar)
6. Edite o nome da competência de modo a refletir a nova competência (imagem à direita)

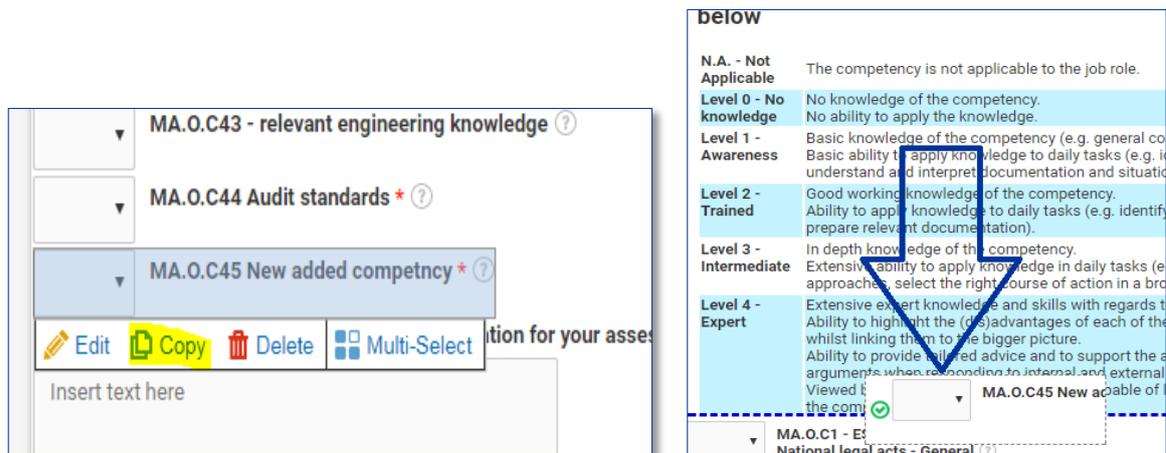


7. Na barra superior, clique em «Rules» (regras) e use os sinais «-» e «+» para adicionar/remover as subtarefas relevantes à nova competência (de acordo com os valores adicionados no Quadro de Competências da UE)



8. Clique no botão verde «Save» (guardar)
9. Coloque o cursor por cima da competência que acabou de adicionar e clique no botão «Copy» (copiar)

10. Prima, arraste e solte a competência copiada na secção de avaliação do supervisor correspondente (duas páginas abaixo).



11. Para definir o nível pretendido da nova competência adicionada, desloque o cursor até à categoria relevante para a competência na secção de resultados (Operacional/Gestão/Profissional, p. 9-10)
12. Passe o cursor sobre a última caixa de resultados da página e clique em «Copy» (copiar)
13. Passe o cursor sobre a caixa de resultados copiada e prima o botão «Edit» (editar)
14. Edite os pormenores da competência, incluindo o nível de competência pretendido, por forma a refletir a competência adicionada.
15. Na barra superior, clique em «Rules» (regras) e, em seguida, clique no sinal «+» junto a cada regra que pretender adicionar



16. Na barra superior, clique em «Rules» (regras) e use os sinais «-» e «+» para adicionar/remover as subtarefas relevantes à nova competência (de acordo com os valores adicionados no Quadro de Competências da UE)

Nota: Caso opte por editar uma designação de competência existente, lembre-se de rever os respetivos níveis de proficiência pretendidos na secção relativa aos resultados e de os ajustar

| | | | | |
|---|---|-------------|-------------|---|
| MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | [pipe:1363] | [pipe:1066] | 3 |
| 0 Calculate | | | | |
| MA.O.C44 | Audit standards, procedures and methodologies | [pipe:1363] | [pipe:1066] | 3 |
| 0 Calculate | | | | |
| Edit Copy Delete Multi-Select | | | | |

em conformidade.

Calculation

Settings Rules

Font Sizes Font Family B I U A A link image Ix <>

| | | | | |
|----------|------------------------|-------------|-------------|---|
| MA.O.C45 | Newly added competency | [pipe:1363] | [pipe:1066] | 3 |
|----------|------------------------|-------------|-------------|---|

table » tbody » tr » td » p

Grid manipulation icons: [Grid] [X] [Add] [Remove] [X] [Add] [Add] [X]

ANEXO 1: QUADRO DE COMPETÊNCIAS DA UE

Ver ficheiros separados

- 1a Quadro de competências para o Organismo de Coordenação
- 1b Quadro de competências para a Autoridade de Gestão e o Organismo Intermédio
- 1c Quadro de competências para o Secretariado Conjunto
- 1d Quadro de competências para a Autoridade de Certificação
- 1e Quadro de competências para a Autoridade de Auditoria

ANEXO 2: MODELO DE PLANO DE TRABALHO

Estado em:

| Fase | Tarefas | Mês 1 | | | | Mês 2 | | | | Mês 3 | | | |
|--|---|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Fase 1: Estrutura | Atividade 1.1: Designação da equipa de execução | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 1.2: Formação da equipa de execução | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 1.3: Definição da participação dos trabalhadores e de eventuais parâmetros personalizados | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 1.4: Preparação de materiais e modelos | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 1.5 Definição do plano de trabalho | | | | | | | | | | | | |
| Fase 2: Autoavaliação | Atividade 2.1: Formação e comunicação | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 2.2: Início da avaliação de competências | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 2.3: Autoavaliação dos trabalhadores | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 2.4: Avaliação dos trabalhadores pelo supervisor | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 2.5: Resultados da avaliação e reunião de diálogo | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 2.6: Produção de relatórios de avaliação individuais | | | | | | | | | | | | |
| Fase 3: Análise e elaboração do plano de aprendizagem e desenvolvimento | Atividade 3.1: Elaboração de análises ao nível da organização | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 3.2: Análise dos resultados e atribuição de prioridades às ações | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 3.3: Realização de seminário para discussão dos resultados | | | | | | | | | | | | |
| | Atividade 3.4: Elaboração do plano de aprendizagem e desenvolvimento | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 3: MODELO DO PLANO DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO

Ver ficheiro separado

ANEXO 4: MODELOS PARA A ANÁLISE AO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO

Ver ficheiros separados

1a Modelo para a análise do Organismo de Coordenação

1b Modelo para a análise da Autoridade de Gestão e do Organismo Intermédio

1c Modelo para a análise do Secretariado Conjunto

1d Modelo para a análise da Autoridade de Certificação

1e Modelo para a análise da Autoridade de Auditoria

