

Implementação de sistemas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior e as competências individuais dos colaboradores

Lurdes Esteves

E-mail: lesteves@ipcb.pt

Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia [Doutoranda]

Luís Mendes

E-mail: lmendes@ubi.pt

Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia [CEFAGE-UBI]

Resumo:

O presente artigo pretende analisar se a implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) com base no referencial normativo NP EN ISO 9001:2008 no contexto das instituições de ensino superior públicas tem alguma influência ao nível das competências dos colaboradores. O estudo foi desenvolvido no Instituto Politécnico de Castelo Branco, através da aplicação de um inquérito online dirigido aos colaboradores não docentes da instituição, com o intuito de recolher a sua perceção sobre um conjunto de temáticas. A análise da informação recolhida procura clarificar o tipo de relação que possa existir entre a implementação de um SGQ e o desenvolvimento de competências individuais.

Palavras-chave: avaliação, competências desempenho, qualidade.

Abstract:

This article aims the implementation of quality management systems (QMS) based on standard NP EN ISO 9001:2008 in the context of public higher education institutions to analyze some influence on the level of skills of employees. The study was developed in the Castelo Branco Polytechnic Institute (IPCB), through the application a survey among employees non-teaching staff of the institution, in order to collect their perception on a set of themes. The analysis of the collected information seeks to clarify the type of relationship that may exist between the implementation of a quality management system and the development of individual skills.

Keywords: evaluation, skills performance, quality.

1. Introdução

As exigências que, no atual momento, o mercado de trabalho impõe à sociedade transformam-se rapidamente, impondo novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, dado que os fatores críticos de sucesso das instituições são os relacionados com as pessoas e não com a tecnologia (Pereira e Carvalho, 2015).

A GQT envolve a aplicação de princípios de gestão da qualidade a todos os aspetos da organização, incluindo clientes e fornecedores, e a sua integração nos processos chave da atividade da organização (Evans, 2004; Dale et al., 2009). O terceiro princípio da gestão da qualidade que sustenta a implementação de SGQ baseados nas ISO 9001 (Envolvimento das pessoas), enfatiza que as pessoas são o cerne da organização e de como as suas habilidades contribuem para o desenvolvimento e sucesso da mesma.

A ISO 9001 refere na secção 6.2. Recursos Humanos, que a organização deve garantir que os colaboradores estes devem ter a competência, formação, saber fazer e experiência apropriados. A secção 6.2.2 realça ainda a obrigatoriedade da organização de garantir que os recursos humanos envolvidos estão conscientes da relevância e da importância das suas atividades e de como elas contribuem para serem atingidos os objetivos da qualidade (ISO 9001, 2008).

O compromisso e a participação direta de gestão de topo é um fator chave para uma aplicação bem sucedida de um SQQ, bem como, a participação direta dos colaboradores com a devida preparação e definição de objetivos (Ingason, 2014).

Na revisão da literatura constatou-se que, maioritariamente, os estudos referem-se à Gestão da Qualidade (GQ) como variável de uma opção estratégica que influenciará positivamente a competitividade das organizações e que implica o desenvolvimento de competências de todos os atores envolvidos na organização (Pereira e Carvalho, 2014). Menor atenção tem sido dada à forma como as competências individuais se relacionam com os SGQ. Assim, parece de realçar a ausência de estudos focalizados na influência da implementação de sistemas de gestão da qualidade baseadas no sistema normativo ISO 9001 nos recursos humanos, especialmente no que diz respeito às competências.

O presente trabalho procura verificar a intensidade do efeito que a implementação de um SGQ pode ter no desenvolvimento da competência dos colaboradores da organização. Para tal foi realizado um questionário junto dos colaboradores não docentes de uma instituição de ensino superior com certificação ISO 9001. Sendo este um estudo exploratório, os resultados mostram que parece existir uma relação de causa-efeito entre a implementação de um SGQ e o desenvolvimento e competências.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: a secção seguinte centra-se na relação de um SGQ com as ISO 9001 no ensino superior, a sua implementação e a relação com o desenvolvimento de competências e a sua importância no âmbito dos recursos humanos de uma organização. A secção 3 apresenta aspetos metodológicos, a secção 4 os resultados obtidos e a secção 6 as conclusões e limitações do estudo.

2. Enquadramento teórico

A globalização dos mercados tornou as questões da qualidade de maior relevo e pertinência. Seja à escala mundial ou europeia, a maioria dos países, enquanto parceiros económicos são cada vez mais exigentes e não aceitam os custos associados a ausência de qualidade, em produtos, mas também em serviços prestados. A qualidade, é uma filosofia de atuação em organizações modernas e competitivas, tornando-se cada vez mais “facilitadora” na questão de acesso a mercados mais exigentes.

A maioria dos estudos empíricos realizados apoiam a noção de uma significativa e direta relação entre a GQT e o sucesso das organizações (Prajogo e Sohal, 2003, 2004) (Marques-Fernandes, 2012). Tendo em consideração que o desempenho das organizações é indissociável dos seus colaboradores, poder-se afirmar que a que a estratégia GQT se baseia no envolvimento global de todos os colaboradores que são incentivados a serem mais flexíveis, interativos e participativos nas atividades organizacionais (Marques-Fernandes, 2012) Do anteriormente exposto, poder-se-á afirmar que a formação e as competências são indispensáveis a, tomada de consciência dos colaboradores de como a sua ação individual contribui para a concretização dos objetivos da qualidade, para a melhoria do desempenho coletivo e, conseqüentemente , a melhoria da performance organizacional.

2.1. Implementação/certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade

O interesse crescente em evidenciar uma produção e uma prestação de serviços Qualidade é uma diferenciação positiva, que se tem vindo a afirmar em diversas áreas de atividade.

Para muitas organizações a implementação de um sistema de gestão da qualidade recorrendo á utilização da ISO 9001 é o método eleito para dar resposta a desafios competitivos à escalaglobal. Obter a certificação é algo dispendioso, mas, muitas vezes, as empresas encaram esta despesa como um investimento e, por isso, encontra-se implementada em mais de um

milhão de organizações em 187 países (Manders et al, 2016). No ano de 2015 foi publicada uma nova versão da ISO 9001.

A ISO 9001 está centrada na eficácia do sistema de gestão de modo a garantir satisfação do “cliente”. Para tal, a norma especifica um conjunto de requisitos para a implementação de um sistema que, consoante a tomada de decisão, pode ter uma aplicação interna com a finalidade de identificar processos e procedimentos que visem a melhoria do produto ou serviço prestado; a certificação externa com motivação “extra” de reconhecimento externo ou, para fins contratuais.

Basaran (2016) identifica como principais benefícios, os internos e externos. Nos primeiros refere-se à cultura organizacional, atitudes e comportamento dos colaboradores, tomada de consciência da qualidade, eficiência de gestão, planeamento, melhores registos, aumento da produtividade e diminuição dos custos. Nos externos, a satisfação dos clientes, a sua lealdade, o aumento da quota de mercado, melhor preparação em auditorias e inspeções de natureza administrativa, maior motivação e empenho na imagem da organização e melhoria concorrencial (Costa et al, 2008).

Segundo Martins (2011) o conceito de melhoria contínua subjacente à norma ISO 9001 transmite para o mercado a imagem de empresas capazes de satisfazer e superar as exigências dos clientes, direcionando todos os colaboradores para esse objetivo comum. A gestão de topo, os diretores e os chefias intermédias são os principais responsáveis pela deteção e correção de não conformidades, bem como os responsáveis pela implementação de novos métodos de trabalho e motivação dos colaboradores.

Conhecer as necessidades e expectativas dos seus clientes e fornecer, de modo sistemático e consistente, bens e serviços que vão ao seu encontro é o pilar fundamental da sustentabilidade das organizações e o enfoque da ISO 9001, dotando as organizações de um sistema de gestão passível de ser avaliado de modo independente, obtendo a confiança nas suas práticas de gestão e o seu reconhecimento global (APCER; 2010)

Costa e Lorente (2004) referem que a implementação da GQT beneficia as organizações em muitos aspetos, tais como a qualidade dos produtos, o atendimento ao cliente, a resposta rápida, a competitividade, a satisfação do cliente, a satisfação e a motivação dos colaboradores, a percentagem de produto sem defeito, e, o valor das ações da empresa.

2.2. Sistemas de Gestão da qualidade baseados na ISO 9001 no Ensino Superior

Com a implementação da TQM através dos princípios de Deming, qualquer instituição de ensino superior melhora progressivamente o serviço prestado aos clientes, a organização

administrativa, a imagem da organização interna e externa, aumenta a satisfação dos colaboradores e a capacidade de intervenção dos quadros dirigentes, e, em paralelo, aproxima a organização do Modelo de Excelência e, desenvolve o conceito de autoavaliação no seu interior, tornando-a apta a desenvolver uma filosofia suportada de Melhoria Contínua (Deming, 1989) (Saraiva, 2012).

Na década de 70 e 80 a qualidade emergiu como uma variável competitiva e nos anos 90 verificou-se a tomada de iniciativa pelas instituições de saúde, públicas e privadas, com a introdução nas suas práticas de gestão, de um modelo da qualidade que foi seguido posteriormente por muitas instituições de ensino superior (IES). A década de 2000 em Portugal foi marcada pela crescente implementação de Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas IES (Carapeto e Fonseca, 2014; Pires, 2012; António e Teixeira, 2009).

Segundo Heras-Saizarbitoria et al. (2011) o período de 1997 a 2003 na União Europeia foi aquele onde a difusão dos referenciais ISO 9000 foi mais significativa, em particular no setor dos serviços. Dentro deste, o da educação foi o que mostrou uma maior subida (cerca de 63.4%), embora estes resultados não se tenham repercutido em certificados emitidos.

De acordo com Santos (2013), em períodos de crise, o diferencial marcante de uma Instituição de Ensino Superior (IES) não é o preço das propinas, mas sim a qualidade dos serviços prestado. A preocupação com a qualidade do ensino superior em Portugal iniciou-se em 1993 com o debate público sobre a avaliação do ensino superior e em 1994 é publicada a Lei da Avaliação do Ensino Superior (Lei n.º 38/94, de 21 de novembro). A decisão política de criar a Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior (CNAVES) surge em 1996 e cerca de 210 anos depois é regulamentado a garantia da qualidade no ensino superior e as IES são obrigadas a mudarem suas estratégias organizacionais para que seja implementado um Sistema de Gestão da Qualidade adequado, eficiente e eficaz (Lei 38/07 de 16 de agosto). No mesmo ano é criada Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), organismo que veio assimilar as competências do CNAVES e intensificar os procedimentos de avaliação (Martins, 2013). Com este organismo, o Estado Português impôs, numa primeira fase, a obrigatoriedade das Universidades e restantes instituições de ensino superior acreditarem os seus ciclos de estudo para que os possam a lecionar, e numa segunda fase, a necessidade de estas implementarem sistemas internos de garantia da qualidade (Sá et al., 2011)

Após 22 anos da publicação da primeira lei sobre a avaliação do ensino superior Pires et al., (2015) refere que as experiências conhecidas de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em IES, segundo os referenciais universais (ex. ISO:9001) evidenciam dificuldades significativas ao nível da gestão do processo-chave de ensino-aprendizagem,

circunscrevendo-se, muitas vezes, a sua atuação, ao nível dos processos administrativos e de gestão.

Segundo Ferreira et al (2011) a maioria das razões que levam uma organização a implementar e a certificar o seu sistema de gestão da qualidade (SGQ) têm origem interna e/ou externa, de acordo com a opinião generalizada da comunidade científica. Relativamente à natureza das motivações e benefícios obtidos, os resultados não são consensuais. Contudo, a maioria dos estudos referem que as organizações que avançam para a qualidade com base em motivações internas colhem maiores benefícios do que as que se movem por razões externas.

2.3. Repercussão da Implementação/certificação de SGQ nos recursos humanos

Izvercian (2014) refere que implementação de TQM ao nível da gestão de recursos humanos tem um impacto positivo na sustentabilidade das empresas. Realça ainda que os recursos humanos são o elemento chave das organizações, que contribuem para a melhoria contínua e, consequentemente, para a sustentabilidade e competitividade das organizações.

Segundo Poblete García et al (2013) o processo de acreditação deve obrigar a uma reflexão de modo que a sua obtenção se reflita em melhorias. Assim, dever-se-á medir o que fazemos, analisar e introduzir ações que levem a organização a melhorar o serviço prestado. Como fator imprescindível à melhoria, refere as pessoas, quanto ao seu nível de compromisso e trabalho de equipa.

Do trabalho desenvolvido por Martínéz (2012) na administração local espanhola, foi possível concluir que as práticas de recursos humanos que tem um impacto real no compromisso e confiança dos trabalhadores são o trabalho de equipa, participação na tomada de decisão e retribuição contingente (programas de incentivos e participação em benefícios/lucros).

Duran et al. (2014) salienta que existe uma diferença estatisticamente significativa entre empresa com implementação da GQT e ISO 9000 certificadas e, não certificadas. As primeiras apresentam níveis de conhecimentos sobre os clientes, processo e cultura de qualidade, desempenho em qualidade e, participação dos colaboradores na divulgação de conhecimento, superiores às segundas.

Segundo Ansari et al (2012) as pessoas são os maiores ativos das organizações. Na atualidade o sucesso das organizações não depende só das suas vantagens competitivas com base no valor financeiro e marketing, mas também das vantagens da otimização do capital humano, enquanto recurso estratégico.

Lapina et al. (2014) refere que na economia moderna e global, o fluxo de informações é cada vez mais rápido e o crescente reconhecimento da importância do capital intelectual e do conhecimento é cada vez mais um recurso crítico e uma vantagem competitiva para as organizações. Também McMahan e Wright (1992) citada em Roos et al. (2004) (García, 2010) referem que recursos humanos são uma fonte de vantagens competitivas, nomeadamente, . quanto ao valor que acrescentam em processo produtivos e, quanto às habilidades e competências que proporcionam numa organização.

As competências representam um tema importante no âmbito do desenvolvimento de recursos humanos (DRH) e têm sido utilizadas em diferentes âmbitos, (Meriot, 2005). Na sua aplicação inclui-se o desenvolvimento das competências no exercício de funções (Bartram, Robertson, & Callinan, 2002; Spencer & Spencer, 1993), comportamentos genéricos relacionados com o trabalho (Woodruffe, 1991, 1993), a avaliação do desempenho (Bartram, 2005; Catano, Darr, e Campbell 2007; Xiao, 2006), o desenvolvimento emocional e interpessoal (Riggio e Lee, 2007) e a análise do trabalho (Wilson, M. et al. 2007).

Face às atuais exigências e desafios globais, a comunidade política e educativa internacional tem vindo a desenvolver diversos projetos que procuram identificar e definir quais as competências que contribuem para o sucesso global da vida de cada indivíduo e, simultaneamente, para o bom funcionamento da sociedade (Rychen e Tiana, 2005) (Sá e Paixão, 2015). Projetos como o Tuning, de 2000 (González & Wagenaar, 2003), ou o DeSeCo (OECD, 2002) evidenciam esta preocupação de chegar a um entendimento partilhado do que define e constitui a competência e de quais são as competências que devem ser identificadas e definidas como essenciais. Muñoz -Osuna et al. (2016) refere que, em contexto educativo, o termo competência refere-se a uma integração de conhecimentos, atitudes, habilidades, que permitem desempenhar com sucesso um conjunto de funções. Mulder (2007) salienta que, complexidade e diversidade de definições, o conceito de competência deverá ser interpretado em associação ao contexto em que ele é utilizado Segundo Pereira e Carvalho (2014) o contexto organizacional é um campo de excelência de aprendizagem individual e coletiva em que as dimensões das competências se relacionam entre si. A aprendizagem organizacional, as competências dos indivíduos e a gestão da qualidade são três conceitos que se relacionam de forma circular através das experiências dos indivíduos (Figura 1). Como resultado desta interação, as pessoas reconhecem um conjunto de vantagens da implementação de um SGQ.



Figura 1 – Relação entre gestão da qualidade, competências e aprendizagem

Fonte: Adaptado de Pereira & Carvalho (2014)

Face ao anteriormente exposto e com base em estudos sobre GQT, certificação ISO 9001, os recursos humanos enquanto vantagem competitiva, a importância das competências e da formação dos colaboradores, enquanto ativos indispensáveis ao sucesso das organizações e, atendendo aos princípios da gestão da qualidade (QMPs) em que assentam a ISO 9000 e 9001, é de realçar o terceiro princípio enumerado - Envolvimento das pessoas. Este, foca -se nas pessoas como o cerne da organização e de como as suas habilidades contribuem para o desenvolvimento da mesma. As pessoas devem envolver-se com os problemas da organização, contribuindo para sua melhoria através do desenvolvimento de seu potencial. Todos os colaboradores devem procurar oportunidades de desenvolvermos de competências e habilidades e compartilhá -las com a equipa, contribuindo efetivamente para a melhoria da organização; (ISO, 2015). Assim, poder-se-á afirmar que no envolvimento das pessoas será necessário treino e formação, e que, o desenvolvimento de competências irá potenciar a participação do individual na resolução dos problemas e, caminhar-se no percurso da melhoria contínua. Da revisão literatura constatou-se que a maioria das publicações sobre a implementação de um SGQ e o ensino superior estão centradas na gestão administrativa das instituições (Pires et al., 2015), em que o reconhecimento externo pode ser primordial (Basaran, 2016; Costa et al., 2008) ou, numa abordagem estratégica focada em requisitos legais, nomeadamente no processo ensino-aprendizagem decorrente do processo de Bolonha e da ação A3ES (Martins, 2013). Quando se procurou trabalhos sobre a interação entre a implementação

de um SGQ e as Pessoas, enquanto elementos integrantes e diferenciadores de sistemas, nomeadamente quanto a habilidades, competências ou saber-fazer, os estudos encontrados foram escassos.

Para se verificar qual a percepção dos colaboradores não docentes de uma instituição de ensino superior quanto ao desenvolvimento das competências decorrente da implementação de um SGQ e, o efeito deste, na sua avaliação de desempenho (SIADAP 3) foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: A implementação de um SGQ promove o desenvolvimento das competências dos colaboradores

H2: O desenvolvimento de competências resultante da implementação do SGQ influencia a avaliação do parâmetro de competências no processo de avaliação de desempenho.

H3: O desenvolvimento de competências resultante da implementação do SGQ influencia a avaliação do parâmetro de resultados (objetivos) no processo de avaliação de desempenho.

Hipótese 4: O desenvolvimento de competências resultante da implementação do SGQ influencia a avaliação de desempenho individual.

3. Metodologia

A relação entre o efeito do referencial ISO 9001 e as competências dos colaboradores servem de objeto ao presente trabalho onde se pretende avaliar o efeito da implementação de práticas de qualidade nas competências individuais. Consequentemente, verificou-se qual o efeito na avaliação de desempenho individual na administração pública

A investigação foi desenvolvida a partir da recolha de informação junto de uma organização de ensino superior pública certificada pela norma ISO 9001:2008.

Foi inquirida a população dos colaboradores “não docentes”. Os professores não foram considerados no presente estudo uma vez que estiveram envolvidos, essencialmente, na fase de conceção e coordenação do SGQ.

Para a escolha da grelha de competências recorreu-se à consulta de estudos realizados por instituições nacionais ou internacionais e, preferencialmente, validados pela comunidade científica. Encontraram-se vários estudos sobre validação de “escalas de competências”, mas, na sua maioria, sobre competência específica de uma determinada atividade (docência, enfermagem, medicina, ...). Através de projetos como o Tuning, (2002) DeSeCo (2002) foi possível encontrar escalas de competências genéricas ou transversais. Optou-se por considerar

uma grelha de competências baseada na adaptação das que constam na lei de avaliação de desempenho na administração pública, para cada uma das carreiras profissionais, num total de 16 competências e, que se consideraram genéricas e transversais à população inquirida (Anexo 1). A fundamentação da escolha da grelha de competências está relacionada com a heterogeneidade da população inquirida, a sua familiaridade com a terminologia utilizada no âmbito da avaliação de desempenho na administração pública, de implementação obrigatória desde 2007 e pelo facto de ser integrar conceitos referidos na revisão de literatura como, resultados, comunicação, espírito de equipa, melhoria contínua.

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, vulgarmente designado por SIADAP tem como objetivo contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. o modelo de avaliação individual (SIADAP 3) é constituído por dois parâmetros de avaliação: resultados e competências. Estas, o normativo legal define-as como o “parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador” (alínea a do artigo 4.º). As competências que podem ser objeto de avaliação constam no anexo VI da Portaria 359/2013 de 13 de dezembro. A referência do SIADAP 3 ao desenvolvimento das competências é encontrado nos artigos 1.º e 52.º relativos ao objeto e âmbito e, efeitos de avaliação, respetivamente

Através da distribuição dos inquéritos vai email no IPCB, foi possível recolher informação sobre a perceção dos colaboradores não docentes sobre o efeito da implementação do SGQ nas competências individuais e no sistema de avaliação de desempenho da administração pública. A recolha de opinião fez-se através da utilização da técnica de questionário, frequentemente utilizada em ciências sociais e que permite a recolha de uma grande diversidade de características de uma população (Martínez-Villarroya, 2012). O método utilizado foi o contacto via endereço de mail, com envio de convite de participação. A opção quanto ao método de auscultação esteve associado aos seguintes aspetos: facilidade de recolha e utilização dos dados, custo e tempo reduzidos, e a garantia do anonimato, referidos como vantagens por diversos autores (d’Ancona (1996); Brunet et al (2002) (Martínez-Villarroya, 2012); (Afonina, 2015).

O questionário foi elaborado tendo em consideração características do público alvo: heterogéneo quanto às habilitações e recorrendo a uma escrita com terminologia habitual para os inquiridos. A facilidade de leitura, vocabulário e tempo de resposta previsto, foram também

aspectos ponderados no questionário de modo a obter a maior taxa de resposta possível. A terminologia que se encontra associada à temática objeto de estudo foi também relevante na escolha da framework das competências.

O inquérito foi organizado em dois grupos com perguntas do tipo “fechado”, um de caracterização sumária do inquirido e outro com afirmações em que foi solicitada a opinião sobre a implementação do SGQ e o desenvolvimento de competências, para uma escala de intensidade com 5 itens de resposta que variava entre 1 (Não melhorou nada) e 5 (Melhorou muito). Após a elaboração da primeira versão do questionário procedeu-se a um pré -teste junto de alguns colaboradores não docentes. Este procedimento permitiu averiguar a existência de falhas, designadamente na identificação de dificuldades de interpretação das afirmações.

O inquérito foi construído na plataforma Limesurvey e enviado aos colaboradores não docentes do IPCB entre 20 de abril e 3 de maio de 2016, tendo ficado disponível durante 13 dias. Sensivelmente a meio do período, foi enviado um alerta de resposta ao questionário para os “não respondentes” de modo a aumentar a taxa de resposta.

O convite para participação no estudo foi enviado para o endereço de mail institucional dos colaboradores não docentes do IPCB, após formalização do pedido de autorização. Foram enviados 235 convites e obtiveram-se 79 respostas completas. A taxa de resposta obtida foi de 34%, sendo o valor superior à de outros estudos realizados no âmbito da investigação em TQM (Total Quality Management), que variaram entre 9% e 28% (Lok et al., 2005; O’Neill and Sohal, 1998; Zairi and Sinclair, 1995) (Mehmood et al., 2014).

4. Resultados

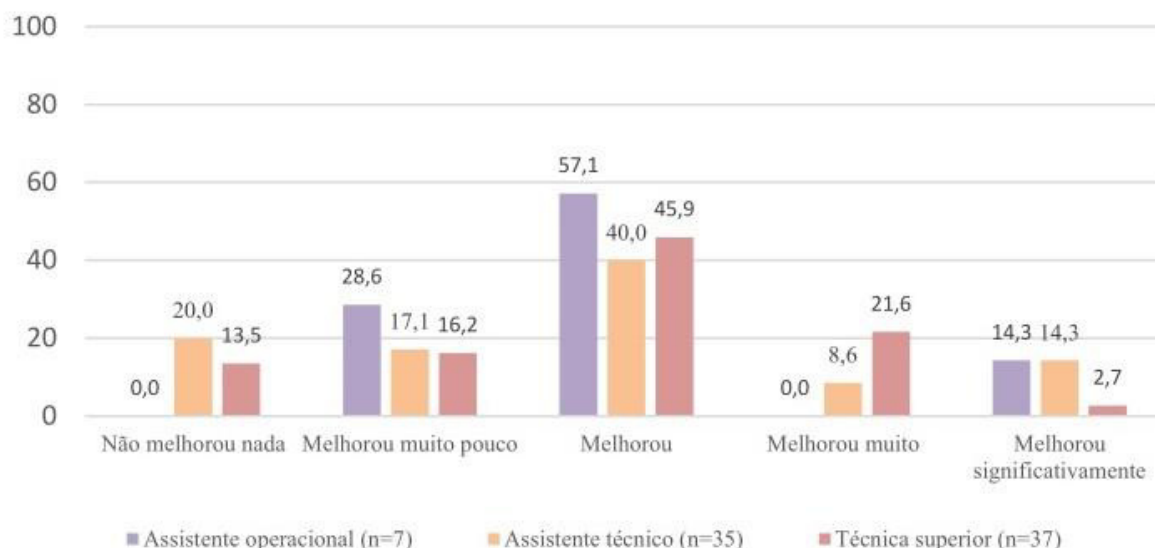
Da análise descritiva dos dados recolhidos verificou-se que do total da amostra (n=79) 70% dos respondentes são mulheres. Relativamente à carreira profissional onde se encontram inseridos, a maioria dos respondentes pertence à Técnica Superior (TS) e à de Assistente Técnico (AT) com 46% e 44 %, respetivamente. Quanto às habilitações literárias, 62% dos respondentes detém uma formação superior, 33% o ensino secundário e apenas 5% dos respondentes o ensino básico. De acordo com os resultados obtidos, alguns AT têm formação superior, ainda que não exigido pela carreira onde se encontram.

Quando inquiridos os colaboradores não docentes do IPCB sobre a sua participação na implementação do SGQ, o maior valor obtido foi dos TS (n=20; 54%). A maioria dos AT e AO responderam que não participaram, para um valor de 69% (n=24) e 86% (n=6), respetivamente.

Das respostas afirmativas que se obtiveram quanto a participação no processo de implementação do SGQ, 91% eram mulheres.

Quando questionado os colaboradores quanto à influência da implementação do SGQ no desenvolvimento das suas competências, na generalidade (Figura 2), verificou-se que em todas as carreiras o maior valor percentual registou-se para o item 3 da escala de intensidade utilizada, ou seja, os colaboradores referem que melhorou.

Figura 2 – Perceção dos colaboradores sobre a implmentação do SGQ e o desenvolvimento de competencias, por carreira profissional

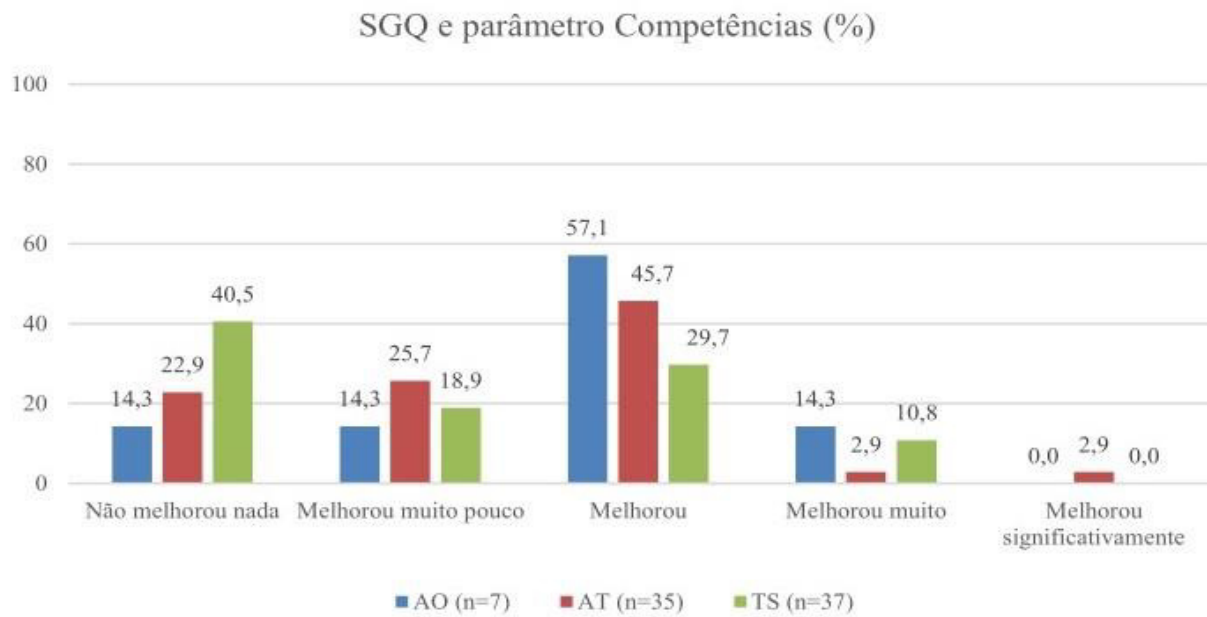


Quando analisada a qualificação dessa melhoria (muito pouco e, muito) verifica-se que com exceção da carreira TS, os outros respondentes manifestaram-se de forma menos positiva referindo 28,6% dos Assistentes Operacionais (AO) e 17,1% dos AT a pouca melhoria. Os colaboradores da carreira de AT (20%) e TS (13,5%) referiram mesmo que o processo não influenciou nada no desenvolvimento das competências. Em sentido oposto, 14,3% dos AO e dos AT consideraram que melhorou significativamente.

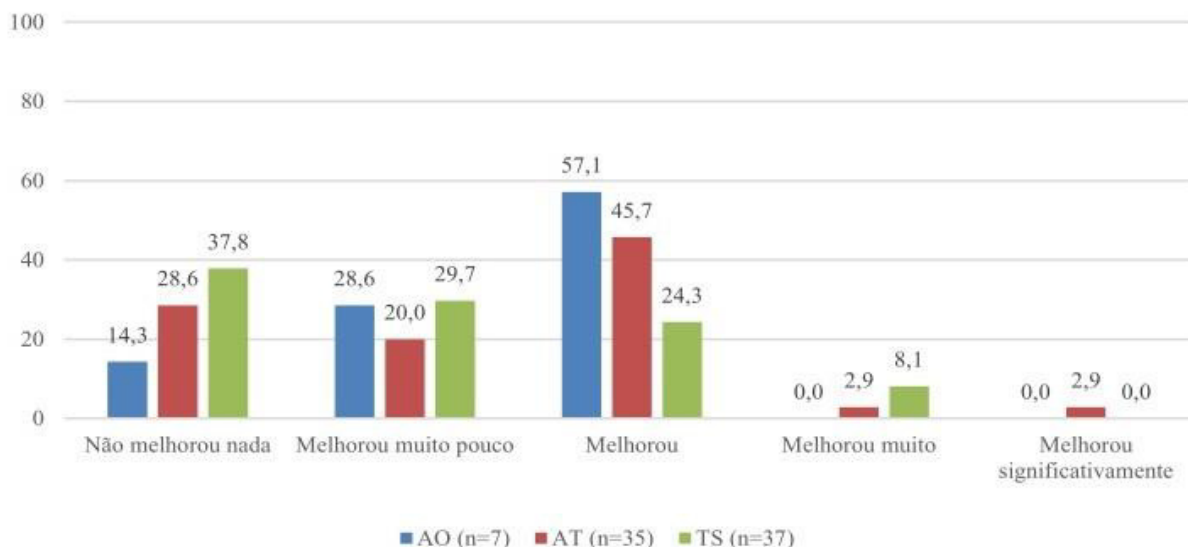
Quando analisados os dados relativos à influência da implementação do SGQ na avaliação de desempenho os colaboradores (Figura 3) constatou-se que quando questionados relativamente a cada um dos parâmetros do sistema de avaliação de desempenho (competências e resultados) o padrão de resposta obtido por carreira é semelhante, com exceção dos AT que referem para o parâmetro de resultados e, para o item 2 de resposta – “Melhorou muito pouco” um valor

percentual mais baixo quando comparado com o obtido no parâmetro de competências, para o mesmo item da escala.

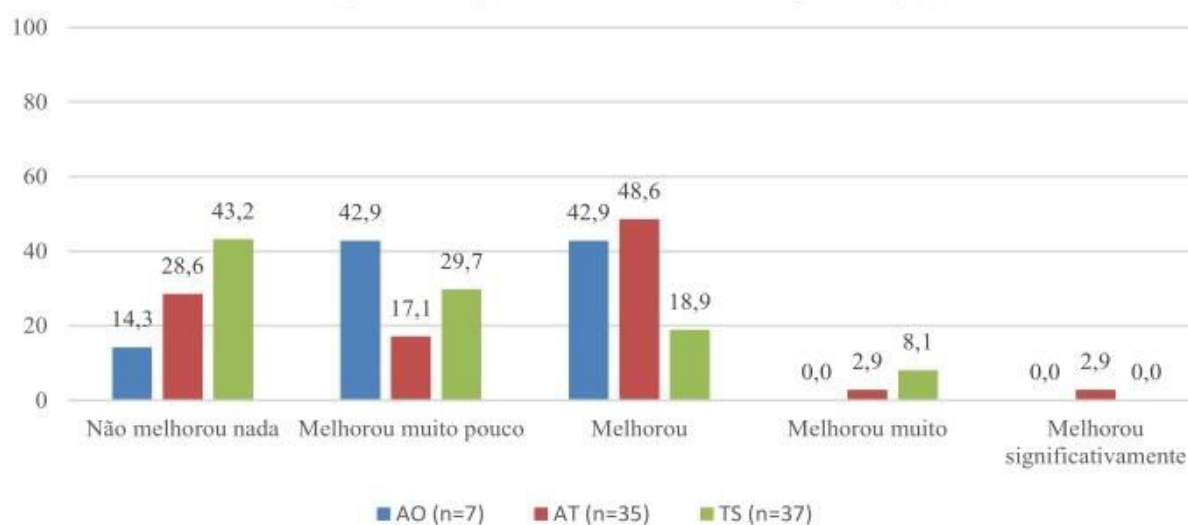
Figura 3 – Percepção dos colaboradores sobre a implementação do SGQ e a avaliação de desempenho individual, por carreira profissional



SGQ e parâmetro Resultados (%)



SGQ e Avaliação de Final de Desempenho (%)



Quando comparados os resultados obtidos nos dois parâmetros com a questão final sobre a influência do SGQ no desempenho final de avaliação, o padrão de resposta continua a manter-se semelhante. O maior valor percentual obtido ocorreu para o item de resposta 3 “Melhorou” para os AT (48,6%), para os AT registou-se a mesma taxa de resposta (42,9%) nos itens 2 e 3, para “Melhorou muito pouco e Melhorou”, respetivamente. Na carreira TS foi onde se registou o valor mais baixo de melhoria quanto ao efeito da implementação do SGQ no desenvolvimento

de competências, uma vez que apenas 18,9% e 8,1% responderam que “Melhorou” ou “Melhorou muito”, respetivamente.

Parece de realçar que quanto ao efeito da implementação do SGQ na avaliação de desempenho dos colaboradores estes referiram, maioritariamente, que melhora pouco ou nada o desenvolvimento das suas competências, em oposição à taxa de resposta obtida para as opções de resposta “Melhorou bastante” e “Melhorou significativamente.”

Quando questionados os TS sobre a influência da implementação do SGQ nas 16 competências consideradas, foram obtidas as seguintes respostas (Tabela 1). Esta metodologia de análise de resultados de escalas de opinião foi também utilizada por Munõz -Osuna et al (2016) na hierarquização de competências genéricas baseadas na perceção de docentes

Tabela 1 – Repercussão da implementação de SGQ baseados nas ISO 9001 nas competências

Competências individuais	Média	Desvio padrão
6.Adaptação e melhoria contínua	3,3	1,004
3. Planeamento e organização	3,2	1,043
1.Orientação para resultados	3,1	1,050
4.Análise de informação e sentido crítico	3,1	0,850
5.Conhecimentos especializados e experiência	3,1	0,980
9.Otimização de recursos	3,1	0,863
10.Responsabilidade e compromisso com o serviço	3,1	0,763
2.Orientação para o serviço público	3,0	0,986
8.Inovação e qualidade	3,0	1,078
14.Coordenação	3,0	0,944
7.Iniciativa e autonomia	2,9	1,023
11.Relacionamento interpessoal	2,9	0,875
12.Comunicação	2,9	0,941
13.Trabalho de equipa e cooperação	2,9	0,868
15.Negociação e persuasão	2,7	0,926
16.Tolerância à pressão e contrariedades	2,7	0,926

Constatou-se que o valor médio mais elevado ocorreu para a competência 6 (3,3) relativa à Adaptação e Melhoria Contínua e o mais baixo para as competências 15 e 16 (2,7) relativas a Negociação e persuasão e Tolerância à pressão e contrariedades, respetivamente. Quanto a valores intermédios obtidos e com uma ténue variação (3,1 e 2,9), constatou-se que as competências de Orientação para resultados, Análise de informação e sentido crítico, Conhecimentos especializados e experiência e, Otimização de recursos apresentaram valores mais elevados do que a Iniciativa e autonomia, Relacionamento interpessoal, Comunicação e Trabalho de equipa e cooperação.

Tendo em consideração as hipóteses formuladas, verificou-se que a implementação do SGQ contribuiu, na generalidade, para a melhoria das competências dos colaboradores não docentes do IPCB, embora de um modo não muito expressivo, de acordo com a escala utilizada. Os colaboradores integrados na carreira TS evidenciaram ainda que as competências que foram mais influenciadas pela implementação do SGQ foram a Adaptação e melhoria contínua (valor médio de resposta de 3,3) e o Planeamento e organização (valor médio de resposta de 3,2). Desta forma, pode -se afirmar que os colaboradores manifestaram na sua opinião, melhoria na capacidade de se ajustarem à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenharem no desenvolvimento e atualização técnica e, para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades, na sua atuação. Embora o trabalho se tenha desenvolvido numa instituição pública de ensino superior politécnico a competência Orientação para o Serviço Público não foi das que apresentou maior valor médio das opiniões recolhidas. Garcia et al (2013) e Duran et al (2014) referem o trabalho de equipa e a comunicação como relevantes em processos de TQM. Contudo, o observado quanto à perceção dos colaboradores não docentes do IPCB, foi que, relativamente às competências anteriormente referidas (12 e 13 da Tabela 1), obteve-se um valor médio de resposta menos elevado que o esperado. Considerando ainda que o processo implica uma dinâmica e maior relacionamento interpessoal, o resultado obtido para esta competência também ficou aquém das expectativas, tendo assumido um valor igual ao obtido na comunicação e trabalho de equipa e cooperação.

Relativamente às hipóteses formuladas quanto ao efeito do desenvolvimento das competências resultantes da implementação da implementação do SGQ na avaliação de desempenho, os colaboradores manifestaram, maioritariamente, que melhorou. Este resultado foi mais evidente nas respostas obtidas por parâmetro de avaliação (competências e resultados) do que quando questionados sobre a avaliação final de desempenho em que as melhorias evidenciadas foram qualitativamente menos expressivas, em particular para a carreira TS. Estes resultados poderão estar relacionados com o facto de o modelo de avaliação de desempenho dos trabalhadores da

Administração Pública (SIADAP3) não ter sido ainda verdadeiramente assumido pelos colaboradores como uma mais valia pessoal e organizacional, em parte, pelo sistema de quotas que o mesmo integra. Também a heterogeneidade de aplicação desta ferramenta de avaliação dentro da organização e a subjetividade que incorpora, poderá condicionar as respostas obtidas. Existindo uma relação entre a formação e o desenvolvimento de competências, o SIADAP pode constituir um bom meio de aferição de necessidades de formação (Adelino, 2011) e promover o desenvolvimento de competências.

5. Conclusões e limitações

Duncan et al. (2010) referem que as competências representam um tema importante e recorrente no desenvolvimento dos recursos humanos. Quando relacionados com práticas de TQM, Soltani et al. (2003) realçam que a avaliação de desempenho deverá ser consistente com a cultura de qualidade e os princípios que orientam a conduta da organização. Sendo um dos princípios da ISO 9001 o envolvimento das pessoas (treino e formação) e a importância que elas detêm na melhoria contínua da organização e, face à escassa informação encontrada quanto à relação entre a implementação de um SGQ e as competências das pessoas, surgiu o presente trabalho. Com a sua elaboração pretendeu-se fazer uma análise exploratória dos efeitos da implementação de um SGQ nas competências dos colaboradores de uma instituição de ensino superior e, a influência do desenvolvimento das competências na avaliação de desempenho individual.

Da realização do presente trabalho concluiu-se que, ocorreram melhorias no desenvolvimento das competências dos colaboradores, decorrentes da implementação de um SGQ e que, as competências desenvolvidas influenciam o desempenho individual dos colaboradores.

Relativamente identificação de limitações do estudo, de referir que os resultados obtidos decorrem da perceção de colaboradores de uma só instituição e não são resultados objetivos, a análise estatística realizada utilizou apenas técnicas de estatística descritiva, o “timing” institucional do “caminho da qualidade”, a metodologia de recolha de opinião, uma vez que a distribuição de inquéritos online parece estar a manifestar alguma “resistência” de resposta dos inquiridos e, o tempo disponível para a realização deste trabalho empírico.

Quanto ao desenvolvimento estudos futuros, parece haver fundamento para a realização de trabalhos mais robustos que permitam aprofundar e mensurar sinergias entre a implementação

de um SGQ e o desenvolvimento de competências das pessoas e, verificar o impacto da melhoria das competências no desempenho individual e organizacional.

Referências bibliográficas

- Afonina, A. (2015). Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7: (3) 19 – 36.
- Ansari, M., Shaemi, A., Atafar, A., Ghasemi, V., Safari, A. (2012). The Effect of CT on HRMS: Case of Automobile Industry in Iran. *International Journal of Business and Management*, 7(2): 58-72.
- António, N. S.; Teixeira, A. (2009). *Gestão da qualidade - De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. 1.^a Edição. Edições Sílabo. Lisboa.
- APCER (2010). Guia interpretativo NP EN ISO 9001:2008. Acedido em 18 de maio de 2016 no Web site <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/40/iso-9001>
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185–1203.
- Bartram, D., Robertson, I. T., & Callinan, M. (2002a). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 1–10). Chichester, United Kingdom: Wiley.
- Catano, V. M., Darr, W., & Campbell, C. A. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60, 201–230.
- Carapeto, C.; Fonseca, F. (2014). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. 3.^a Edição. Edições Sílabo. Lisboa.
- Costa, MM, Lorente, M.R.A, Choi, Y. T. (2008) Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: an empirical study of Spanish companies. *Int. J. Prod. Econ*, 113, 23-39.
- Costa, M. M. e Lorente, Á. R. M. (2004a), “ISO 9000 as a tool for TQM: a Spanish case study”. *The Quality Management Journal*. 11:4 20-31.
- Dale, B.G., van der Wiele, A. e van Iwaarden, J.D. (2009), *Managing Quality*, 5th Edition, Wiley Blackwell.
- DeSeCo/OCDE (2002). The Definitions and Selection of Key Competences (DeSeCo): Executive Summary. Acedido a 9 de maio 2016 em <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>.
- Duncan J., Cooper-Thomas, H.; Gelderen, M.; Davos, J. (2010). Relationships Among Developmental Competency Measures and Objective Work Outcomes in a New Zealand Retail Context. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 169-187.
- Duran, C., Çetindere, A., Şahan, O. (2014) An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109: 65 – 77
- Esteves, M. (2009). Construção e desenvolvimento de competências profissionais dos professores. *Sísifo - Revista de Ciências da Educação*. 8: 37-48.
- Ferreira, O., Saraiva, M.; Novas, J. (2011). Motivações, obstáculos e benefícios da qualidade: o estado da arte”, In Sousa, António e Jorge Novas (Coord.). *Temas de Economia Empresarial*. Atas do XIII Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial, Universidade de Évora
- García, J. (2010). La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. *Algunas evidencias/indicadores asociados*. *Estudios gerenciales*. 26:39-64
- González, J., & Wagenaar, R. (Ed.). (2003). *Tuning educational structures in Europe*. Acedido a 9 de maio 2016 em <http://www.escuelasdearte.es/recursos/tuning.pdf>
- Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús M., Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 Standart and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*. 22 (2): 197-218.
- Ingason, H. T. (2015). Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 194: 192 – 200

- ISO (2015). ISO quality. Quality management principles. Acedido em 10 de maio de 2016 no Web site <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>
- Izvercian, M.; Radu, A., Ivascu, L., Ardelean, B. (2014). The impact of human resources and Total Quality Management on the enterprise. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 124: 27-33.
- Lapiņa, I., Maurāne, G., Stariņeca, O. (2014) Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 110:577 – 586
- Lei n.º 66B/2007 de 28 de dezembro. Diário de República n.º 250/07 – I.ª Série. Assembleia da República. Lisboa.
- Manders, B. Vries, H. J., Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation*. 48-49:41-55
- Marques-Fernandes, A. A. C. (2012). Gestão pela Qualidade Total e Inovação: sua Relação e Repercussão no Desempenho Organizacional. Tese de doutoramento em Gestão. Departamento de Gestão. Universidade da Covilhã. Covilhã. 92 pp.
- Martínez-Villarroya, M. (2012). Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local catalana. *Universitat Rovira i Virgili de Tarragona*. Tarragona. 364 pp.
- Martins, M. (2013). A A3ES como entidade reguladora independente: natureza e regime jurídico. Tese de mestrado da Faculdade de Direito da Universidade do Porto. Universidade do Porto. Porto. 62 pp
- Martins M. (2011a). Implementação de sistemas da qualidade numa empresa de transporte rodoviário fracionado de mercadorias: Indicadores de competitividade. Tese de mestrado em Engenharia. Instituto Superior de Engenharia de Lisboa. Lisboa. 102 pp.
- Mehmood, S., Qadeer, F., Ahmad, A. (2014). Relationship between TQM Dimensions and Organizational Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 8:3 662-679.
- Meriot, S. (2005). One or several models for competence descriptions: Does it matter? *Human Resource Development Quarterly*, 16, 285–292.
- Mulder, M. (2007). Competência - essência e utilização do conceito em ICVT. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 5-23.
- Muñoz-Osuna, O; Medina-Rivilla, A.; Guillén-Lúgigo, M. (2016). Jerarquizacion de competencias genéricas basadas en las percepciones de docentes universitários. *Educación Química* 27: 126-132.
- Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*. 17: 418–426.
- Pereira, H. L., Carvalho, L. (2014). Das competências em gestão da qualidade à aprendizagem organizacional em contexto de ensino superior politécnico. *Revista Lusófona de Educação*, 27. pp 59-74.
- Pires, A. R., Gonçalves, H., Duarte, J. (2015). Sistemas de Gestão da Qualidade em IES: Experiências, Resultados e Perspetivas. 5ª Conferência sobre Autonomia e os Modelos de Governo e Gestão das Instituições de Ensino Superior (FORGES, 2015). Coimbra, Portugal
- Pires, A. R. (2012). Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. 1.ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa
- Poblete García, V., Talavera Rubio M, Palomar Muñoz A, Pilkington Woll J., Cordero García J., García Vicente A., Bellón Guardia M., González García B., Cañuelo Merino, T., Núñez García, A., Peiró Valgañón, V. Soriano Castrejón, A. (2013). Implementation of a Quality Management System according to the UNE – EN ISO 9001 standard in a Nuclear Medicine Department. *Rev Esp Med Nucl Im agen Mol*.32(1):1–7.
- Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro. Diário da República n.º 242/13 – I.ª Série. Ministério das Finanças. Lisboa.
- Sá, P., Sampaio, P., Rosa, M. J. (2011). Modelos de Gestão pela Qualidade Total: um contributo para a implementação de sistemas internos de garantia da qualidade nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas. 1.ª Conferência sobre Os desafios da Gestão e da Qualidade do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. (FORGES, 2011). Coimbra, Portugal.
- Sá, P.; Paixão, F. (2015a). Competências-chave para todos no Séc. XXI: Orientações emergentes no contexto europeu. *Interações*, 39, pp. 243-254.
- Saraiva, Margarida (2012) “A Filosofia de Deming e a Gestão da Qualidade Total no Ensino Superior Português”, *Revista Portuguesa de Management*, N.º 5-6, pp. 95-116.

- Tuning (2002). Tuning Educacional Structures in Europe. Closing Conference. 31 de maio de 2002. Acedido a 9 de maio 2016 em http://www.aic.lv/ace/ace_disk/Bologna/Reports/projects/Tuning/Tun_Book.pdf
- Soltani, E., Van der Meer, R., Genard, J., Williams, T. (2003). A TQM Approach to HRPerformance Evaluation Criteria. *European Management Journal*. 3: 323–337.
- Santos, V.M. (2013). Sistema de gestão da qualidade em instituições de ensino superior. Modelo para a implementação do sistema de gestão da qualidade do ISEC. Tese de mestrado em Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança. Instituto de Educação e Ciências de Lisboa. 113 pp.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. Wiley. New York.
- Wilson, M. A., Levine, J. D., Morgeson, F. P., Thomsen, D. J., & Harvey, R. J. (2007). Unanswered questions in competency modeling and job analysis. 22nd Annual SIOP Conference. New York.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management* . 23: 30–33. Woodruffe, C. (1993a). *Assessment centres: Identifying and developing competence*. 2^a ed. Institute of Personnel Management .London.
- Xiao, J. (2006). Survey ranking of job competencies by perceived employee importance: Comparing China’s three regions. *Human Resource Development Quarterly*. 17: 371–402.

Curriculum Vitae:

Lurdes Esteves é técnica superior do Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB). De entre várias atividades desenvolvidas, participou na implementação do SGQ do IPCB, tendo integrado o GQ. Atualmente desempenha funções técnico-administrativas na ESECB. As suas áreas de interesse são gestão da qualidade, gestão de pessoas e desempenho organizacional.

Luís Mendes, depois de uma participação prévia no Programa Europeu de Doutoramento em Entrepreneurship and Small Business Management (Barcelona - Espanha e Växjö - Suécia), concluiu o seu doutoramento em Gestão, pela Universidade da Beira Interior (Portugal). Desde 2005, ele tem trabalhado como Professor Auxiliar nas áreas de Gestão da Qualidade e Gestão da Produção/Operações, entre outras. Os seus trabalhos de investigação foram publicados em revistas e conferências internacionais com arbitragem, abordando questões como o papel dos recursos humanos na gestão da mudança, e a importância da flexibilidade industrial na performance.

Authors Profiles:

Lurdes Esteves is actually a Phd candidate [Management] at the University of Beira Interior, Department of Management and Economics. Luís Mendes, after a previous participation in the European Doctoral Program in Entrepreneurship and Small Business Management (Barcelona – Spain and Växjö – Sweeden), received his Ph.D. degree in Business Administration from the University of Beira Interior (Portugal). Since 2005, he has been working as Professor of Quality Management, and Production/Operations Management. His research papers have appeared in refereed international journals and conferences, addressing issues such as human resources strategic approaches in managing change, and drivers in manufacturing flexibility and its influence in performance.

ANEXOS

Anexo I - Lista de competências

Identificação da competência	Descrição
1. ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas e que lhe são solicitadas

2. ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO	Capacidade para integrar no exercício da sua atividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão
3. PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO	Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades
4. ANÁLISE DE INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO	Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico
5. CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA	Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções
6. ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA	Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica
7. INICIATIVA E AUTONOMIA	Capacidade de atuar de modo independente e pró-ativo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.
8. INOVAÇÃO E QUALIDADE	Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço.
9. OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS	Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de otimização e redução de custos de funcionamento
10. RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO	Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente
11. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada
12. COMUNICAÇÃO	Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros
13. TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada promovendo o entendimento e coesão através de uma participação ativa
14. COORDENAÇÃO	Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar atividades ou equipas e grupos de trabalho, com vista à concretização dos objetivos de serviço/institucionais ou ao desenvolvimento de projetos..
15. NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO	Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente
16. TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES	Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional

Fonte: Adaptado do anexo VI da Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro