

Making the railway system
work better for society.

Guia

Quadro de gestão de competências para as autoridades

	<i>Elaborado por</i>	<i>Validado por</i>	<i>Aprovado por:</i>
<i>Nome</i>	J. YEO	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Cargo</i>	Responsável de Projeto	Diretor de Projeto	Chefe de Unidade
<i>Data</i>	29/6/2018	29/6/2018	29/6/2018
<i>Assinatura</i>			

Historial do documento

<i>Versão</i>	<i>Data</i>	<i>Observações</i>
1.0	29/6/2018	Versão final para publicação

O presente documento constitui um documento de orientação juridicamente não vinculativa da Agência Ferroviária da União Europeia. Não prejudica os processos decisórios previstos na legislação aplicável da UE. Além disso, a interpretação vinculativa do direito da UE é da exclusiva competência do Tribunal de Justiça da União Europeia.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

1 Introdução

A fim de assegurar que as avaliações da segurança são realizadas de forma eficaz pelas autoridades nacionais de segurança (ANS) e, se for caso disso, pela Agência Ferroviária da União Europeia (a seguir também designada «a Agência») e para reforçar a confiança mútua entre as referidas autoridades e a Agência, as autoridades nacionais de segurança e a Agência devem garantir que o pessoal responsável pelas avaliações da segurança apresenta as aptidões necessárias.

Na sequência da emissão de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança, a ANS assegura o que o requerente de um certificado de segurança único ou de uma autorização de segurança demonstrou que o seu sistema de gestão da segurança é aplicado de forma eficaz e continua a cumprir as obrigações legais. Para o efeito, a ANS deve igualmente assegurar que o pessoal responsável pela supervisão tem as aptidões necessárias.

Por definição:

- **Avaliação da segurança** consiste nas atividades realizadas por uma autoridade incumbida da tarefa de avaliar se o sistema de gestão da segurança da empresa ferroviária ou do gestor de infraestrutura cumpre as suas obrigações legais, verificando a exaustividade, a coerência, a relevância e a adequação do seu dossiê de pedido, a fim de ter a garantia de que a empresa ferroviária ou o gestor de infraestrutura é capaz de operar de forma segura. Com base nas conclusões da avaliação realizada, a autoridade toma uma decisão sobre a emissão do certificado de segurança único ou da autorização de segurança.
- **Supervisão** consiste nas atividades realizadas pela ANS após a emissão dos certificados de segurança únicos ou das autorizações de segurança, com o objetivo de verificar se o sistema de gestão da segurança das empresas ferroviárias ou dos gestores de infraestruturas que operam no seu Estado-Membro cumprem de forma permanente as suas obrigações legais.

1.1 Finalidade do guia

O presente documento fornece orientações a todos aqueles que realizam avaliações da segurança e atividades de supervisão sobre como estabelecer, aplicar e manter o sistema de gestão de competências (SGC), a fim de gerir e desenvolver a competência do seu pessoal.

Visa igualmente identificar os requisitos harmonizados relativos às aptidões que são necessários para que as ANS disponham de pessoal suficiente e competente para a realização de avaliações da segurança e atividades de supervisão e para a monitorização adequada do desempenho de segurança do setor em toda a UE.

1.2 A quem se destina este guia?

Este guia destina-se, em primeiro lugar, às ANS e à Agência, mas é disponibilizado gratuitamente a outras agências e associações do setor, para compreenderem quais as expectativas no que concerne aos requisitos relativos às aptidões do pessoal com funções semelhantes.

1.3 Âmbito

O SGC da organização deve assegurar, através dos seus processos (por exemplo, formação, orientação, acompanhamento e formação no local de trabalho), que o pessoal responsável pela avaliação e supervisão da segurança demonstra o nível adequado de competência para o desempenho das funções.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Os requisitos relativos às aptidões enumerados no presente documento foram elaborados para dar à ANS uma ideia clara dos conhecimentos, das capacidades e dos comportamentos que se esperam do pessoal responsável pela avaliação da segurança e pelas atividades de supervisão. Baseiam-se no artigo 13.º do ato de execução que estabelece as disposições práticas para a emissão de certificados de segurança únicos e no artigo 6.º do ato relativo aos métodos comuns de segurança na supervisão.

As aptidões propostas não constituem requisitos de seleção do pessoal responsável pela avaliação da segurança e pelas atividades de supervisão. A autoridade emissora é responsável pelos processos de recursos humanos pertinentes (seleção, formação, etc.), utilizados para assegurar que a organização tem o nível exigido de competência para a realização das atividades *supra*.

1.4 Estrutura das orientações

O presente documento faz parte do compêndio de orientações que presta apoio às empresas ferroviárias, aos gestores de infraestruturas, às autoridades nacionais de segurança e à Agência no desempenho das suas funções e na realização das suas atribuições em conformidade com a Diretiva (UE) 2016/798.

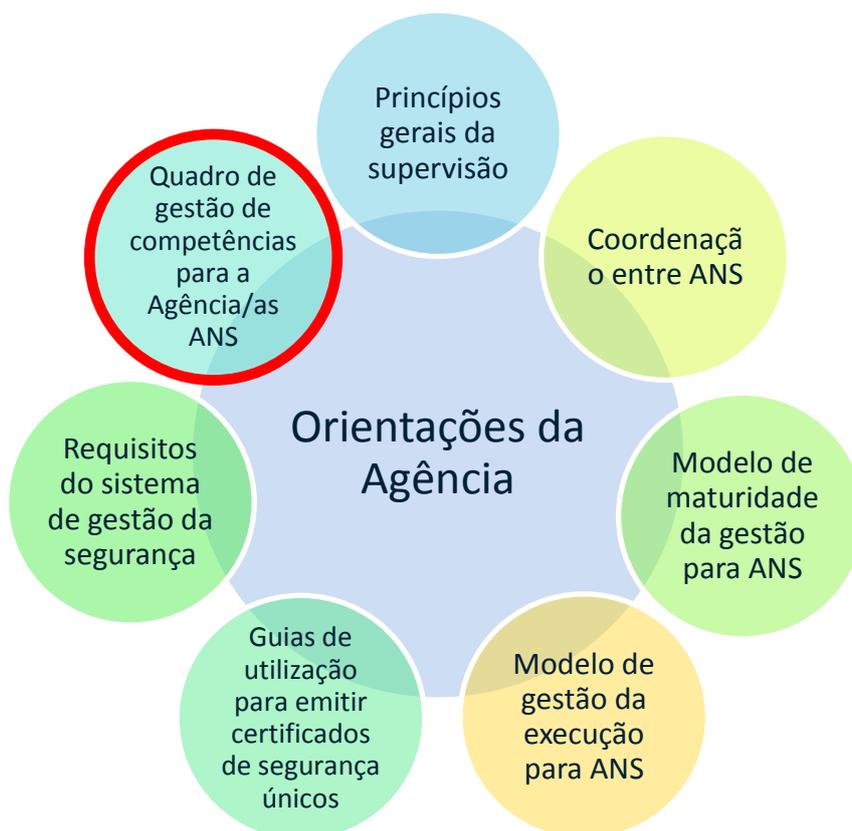


Figura 1: Compêndio de orientações da Agência

Índice

1	Introdução	2
1.1	Finalidade do guia.....	2
1.2	A quem se destina este guia?.....	2
1.3	Âmbito	2
1.4	Estrutura das orientações.....	3
2	CICLO DO SISTEMA DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	5
2.1	Aspetos gerais.....	5
2.2	Etapas de criação de um sistema de gestão de competências	6
2.2.1	Definição dos requisitos do SGC.....	6
2.2.2	Conceção do SGC.....	7
2.2.3	Execução do SGC	7
2.2.4	Manutenção e desenvolvimento de competências	8
2.2.5	Verificação, auditoria e avaliação do SGC	9
3	QUADRO DE APTIDÕES.....	10
3.1	Aptidão abrangente para a avaliação da segurança	10
3.2	Proposta de quadro de aptidões para a supervisão.....	13

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

2 CICLO DO SISTEMA DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

2.1 Aspetos gerais

A criação de um quadro de competências constitui um método eficaz para avaliar, manter e monitorizar os conhecimentos, as capacidades e os atributos das pessoas que integram uma organização. O quadro permite medir os atuais níveis das competências, a fim de assegurar que os membros do pessoal têm os conhecimentos especializados necessários para desempenharem as suas funções. Ajuda ainda os gestores a tomarem decisões fundamentadas sobre recrutamento ou externalização, aprendizagem e desenvolvimento, retenção e estratégias de sucessão.

Competência vs. aptidão – qual é a diferença?

Apesar de os profissionais de recursos humanos utilizarem muitas vezes estes dois termos, competência e aptidão, de forma indistinta, para efeitos do presente documento, serão utilizadas as seguintes definições:

- **Competência** consiste na capacidade, adquirida por aprendizagem, para desempenhar adequadamente uma tarefa, um dever ou uma função, ou seja, para agir, de forma competente, em determinado contexto, no desempenho de uma tarefa, um dever ou uma função. As competências adquirem-se através de um processo de aprendizagem com a prática, no qual os conhecimentos, as capacidades, os valores pessoais e as atitudes se integram e se associam a uma tarefa, um dever ou uma função específica. A competência, no presente documento, significa a capacidade de assumir responsabilidades e realizar atividades alcançando regularmente um nível de exigência reconhecido.
- **Aptidão** consiste em qualquer atributo de uma pessoa que esteja associado ou contribua para esta característica, independentemente de ser um talento, traço de personalidade, valor, conhecimento, capacidade ou atitude. Uma pessoa com estas aptidões não é necessariamente competente. É necessário algum tipo de aprendizagem para converter estas qualidades em competências, com vista ao desempenho de uma tarefa, um dever ou uma função da forma esperada. Por outras palavras, as aptidões são uma combinação de conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e comportamentos que contribuem para o bom desempenho num posto de trabalho, e podem ser adquiridas com a prática, a aprendizagem ou a formação e o acompanhamento.

A relação entre competência e aptidão está no facto de a competência consistir na aplicação de aptidões avaliadas tendo em conta um parâmetro ou conjunto de parâmetros, e as pessoas demonstram competência aplicando as suas aptidões no contexto do trabalho.

Em resumo:

	<i>Competência</i>	<i>Aptidão</i>
<i>Incidência</i>	Papel	Pessoa
<i>Definições</i>	Uma capacidade, adquirida por aprendizagem, para desempenhar adequadamente uma tarefa, um dever ou uma função, ou seja, para agir de forma competente em determinado contexto, no desempenho de uma tarefa, um dever ou uma função. As competências adquirem-se através de um processo de aprendizagem com a prática, no qual os conhecimentos, as capacidades, os valores pessoais e as atitudes se integram e se associam a uma tarefa, um dever ou uma função específica.	Qualquer atributo de uma pessoa que esteja associado ou contribua para esta característica, independentemente de ser talento, traço de personalidade, valor, conhecimento, capacidade ou atitude. Uma pessoa com estas aptidões não é necessariamente competente. É necessário algum tipo de aprendizagem para converter estas qualidades em competências, com vista ao desempenho de uma tarefa, um dever ou uma função da forma esperada. Por outras palavras, as aptidões são uma combinação de

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

	A competência, no presente documento, significa a capacidade de assumir responsabilidades e realizar atividades alcançando regularmente um nível de exigência reconhecido.	conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e comportamentos que contribuem para o bom desempenho num posto de trabalho, e podem ser adquiridas com a prática, a aprendizagem ou a formação e o acompanhamento.
<i>Perspetiva temporal</i>	Presente – As competências dizem respeito às realizações e analisam-se retrospectivamente. Uma declaração de competências apresenta a situação atual de uma pessoa e não uma situação futura.	Futuro – As aptidões relacionam-se com o potencial de desenvolvimento de uma pessoa e podem ser utilizadas, de forma prospetiva, para prever o que essa pessoa pode ser capaz de alcançar.

Para efeitos do presente guia e do quadro regulamentar europeu, um «sistema de gestão de competências» é um sistema criado para assegurar que todo o pessoal responsável pela avaliação e supervisão da segurança é competente para desempenhar as suas funções e que as suas capacidades e conhecimentos se mantêm em todas as circunstâncias. Tal como sucede com a maioria dos sistemas de gestão, este sistema implica etapas de conceção, planeamento, execução, monitorização e avaliação (ver Figura 2).



Figura 2: Ciclo do sistema de gestão de competências

2.2 Etapas de criação de um sistema de gestão de competências

2.2.1 Definição dos requisitos do SGC

Antes da conceção de um SGC, é necessário definir a finalidade da criação do respetivo quadro. Os quadros de competência são necessários para finalidades específicas. No caso em apreço, pretende-se assegurar a

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

competência do pessoal responsável pela avaliação e supervisão da segurança e que o mesmo é avaliado regularmente, a fim de garantir que mantém o nível exigido. O modo como pretende utilizar o SGC terá efeitos para as pessoas envolvidas na sua elaboração e na forma como determina o seu âmbito de aplicação. O desenvolvimento de um SGC pode exigir um esforço considerável, pelo que devem ser afetados os recursos necessários para o efeito.

2.2.2 *Conceção do SGC*

Envolva as pessoas que realizam o trabalho – estes quadros não devem ser desenvolvidos apenas pelo pessoal dos recursos humanos, que nem sempre tem conhecimento do que cada função implica na prática, mesmo tendo acesso à descrição das funções. A conceção do quadro do SGC também não deve ser delegada inteiramente nos gestores, já que estes nem sempre têm noção de quais são exatamente as tarefas diárias de cada um dos membros do seu pessoal. Para compreender plenamente uma função, é necessário recorrer à fonte – a pessoa que ocupa o posto de trabalho –, bem como obter vários outros contributos para perceber o que ajuda alguém a ter sucesso nesse posto de trabalho. Tal assegura igualmente que o quadro seja efetivamente utilizado de acordo com as necessidades. É ainda fundamental transmitir a sua importância às pessoas que o utilizarão, para promover a adesão das mesmas. Se incluir aptidões irrelevantes, as pessoas poderão ter dificuldades em identificar-se com o quadro em termos gerais.

Obtenha informações do pessoal através de uma série de seminários (grupos de reflexão), entrevistas presenciais e questionários, a fim de compreender quais as aptidões necessárias para um bom desempenho em toda a organização, nos diferentes níveis da organização e em grupos funcionais específicos. Envolve os superiores hierárquicos diretos dos funcionários e os próprios funcionários na conceção do quadro, criando um grupo de trabalho para conceber o quadro do SGC. Comunique os objetivos do exercício ao pessoal. Uma análise das funções que inclua várias técnicas e considerações produzirá resultados mais abrangentes e precisos. Quanto melhores forem os dados recolhidos, maior exatidão terá o quadro.

2.2.3 *Execução do SGC*

a) *Desenvolver perfis de competência para cada posto/cargo/função*

Um perfil de aptidão consiste num conjunto de aptidões que o responsável pelas funções deve deter, juntamente com um nível de proficiência específico com que cada aptidão deve ser exercida, para que essa pessoa seja competente. O perfil de aptidões relativo aos postos de trabalho pode ser utilizado de forma transversal na organização, para fornecer uma definição clara e coerente dos requisitos que se aplicam ao ocupante do posto de trabalho, e por algumas organizações, para definir os níveis essenciais de competência exigidos a indivíduos que exercem determinadas funções, para que a organização cumpra os requisitos regulamentares.

b) *Selecionar e recrutar pessoal, avaliando-o para compreender se corresponde aos perfis de competência estabelecidos*

As aptidões que indicam as características de que uma pessoa necessita para ser bem-sucedida num cargo devem ser incluídas no respetivo aviso de abertura da vaga. O procedimento de seleção pode incluir uma entrevista baseada em aptidões que avalie as competências comportamentais de um candidato para o exercício de uma determinada função. Tal deve centrar-se no modo como a pessoa demonstrou estas aptidões no passado. Cada pergunta visa obter provas comportamentais de uma aptidão específica, pelo que o candidato deve apresentar exemplos concretos de experiências anteriores em que tenha demonstrado o comportamento em causa.

c) *Criar ferramentas para operacionalizar as aptidões (por exemplo, apreciações do desempenho)*

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

A fim de avaliar se o pessoal tem o nível adequado das aptidões exigidas, é necessário criar um sistema de avaliação/apreciação. Importa notar que, embora a apreciação do desempenho (normalmente realizada anualmente) e a avaliação de competências utilizem o mesmo processo de recursos humanos (dependendo da competência que esteja a ser avaliada), produzem resultados diferentes. A primeira é amiúde realizada no âmbito de um sistema de gestão do desempenho, em que o bom desempenho é recompensado, por exemplo, com remuneração e o desempenho insuficiente é sujeito a medidas corretivas ou sanções, em casos extremos. A avaliação de competências é realizada para assegurar que o ocupante do posto de trabalho é competente para levar a cabo a função de acordo com parâmetros predefinidos. Se o resultado da avaliação indicar que o ocupante do posto de trabalho não é competente por qualquer motivo, é iniciado um programa de formação/acompanhamento/orientação, ao qual se seguirá outra avaliação, a fim de assegurar que o mesmo alcançou o nível exigido de competência. Se o ocupante do posto de trabalho não for capaz de demonstrar a sua competência, deve deixar de desempenhar essa função e serão aplicados os processos de recursos humanos no sistema de gestão do desempenho.

d) Manter, desenvolver e avaliar o pessoal, tendo em conta os perfis de competência estabelecidos

Uma vez determinados os níveis de competência, devem estar operacionais programas de formação para assegurar que o pessoal atinge esses níveis. O sistema de gestão deve ser capaz de verificar se, após a formação, o pessoal consegue demonstrar a competência em causa.

2.2.4 Manutenção e desenvolvimento de competências

a) Monitorizar e reavaliar o desempenho do pessoal

A competência de um membro do pessoal incumbido da avaliação e supervisão da segurança mantém-se tendo à disposição um processo estruturado de monitorização do desempenho e de reavaliação das competências pelos responsáveis pela gestão do processo. Esta pode ser uma responsabilidade dos superiores hierárquicos diretos dos funcionários ou de uma autoridade interna/externa responsável pela verificação de competências. Nos casos em que pessoal seja recrutado no início de carreira, este seguirá um programa de formação, para assegurar que alcança o nível de competência exigido. Posteriormente, a manutenção da competência será efetuada gerindo o seu desempenho mediante uma monitorização regular.

b) Atualizar a competência dos indivíduos

É necessário atualizar a competência do pessoal devido às alterações à legislação, aos avanços tecnológicos, etc. Para a organização, as aptidões podem ser incorporadas nas atividades de aprendizagem e desenvolvimento, para que o pessoal desenvolva, de forma ativa, as aptidões consideradas essenciais para o sucesso na organização. A formação pode englobar um amplo leque de atividades, tais como cursos internos ou externos, formação no local de trabalho e conferências/seminários.

c) Gerir o desempenho insuficiente

O desempenho insuficiente consiste no facto de a avaliação realizada pela gestão indicar que o desempenho de um membro do pessoal não atinge o nível exigido pelos parâmetros de competência estabelecidos. A principal ferramenta utilizada para avaliar o desempenho individual será o sistema de avaliação. No que toca ao desempenho insuficiente, é necessário um sistema de melhoria do desempenho bem concebido para analisar as razões e as circunstâncias das insuficiências, ajudar o membro do pessoal em causa a melhorar o seu desempenho e assegurar um alinhamento entre o

perfil do pessoal, os deveres atribuídos a este e o nível exigido de competência para o posto de trabalho. O princípio orientador é o de ajudar o pessoal a atingir um desempenho ótimo.

d) Conservar registos

Deve existir um sistema de gestão da documentação no qual seja possível localizar facilmente documentos. Todos os documentos relacionados com a gestão do desempenho devem cumprir o Regulamento (CE) n.º 45/2001, sobre os dados pessoais.

2.2.5 Verificação, auditoria e avaliação do SGC

É necessário criar um processo através do qual a avaliação do SGC seja realizada regularmente. Este é um processo diferente do exercício anual de apreciação, em que se avalia o desempenho dos membros do pessoal. Neste caso, a questão que se coloca é se as aptidões e o respetivo nível exigido enumerados no perfil de competência ainda são essenciais para que a função seja realizada de forma eficaz.

A verificação implica analisar a utilização de parâmetros de competência e métodos de avaliação adequados, bem como o uso coerente dos procedimentos e das instruções de trabalho desenvolvidos para o SGC.

Auditar o SGC inclui examinar o sistema no seu todo, recolher amostras e verificar o desempenho e a conformidade em todo o âmbito do SGC, à luz dos procedimentos e dos requisitos regulamentares mais recentes.

Existem disposições para avaliar o SGC, tendo em vista assegurar que a sua eficácia se mantenha. A avaliação deve centrar-se no desempenho de todo o sistema à luz dos parâmetros acordados, de indicadores de desempenho essenciais e das recomendações resultantes da verificação e da auditoria. Concluída a avaliação, os resultados e as recomendações devem ser tidos em conta nas fases pertinentes do processo que contribui para a atualização e a melhoria sistemáticas e regulares do SGC.

3 QUADRO DE APTIDÕES

3.1 Aptidão abrangente para a avaliação da segurança

O quadro de aptidões que se segue é apresentado para servir de orientação e abrange inteiramente as tarefas realizadas pelos responsáveis pela avaliação da segurança. Não é expectável que cada indivíduo demonstre todas as aptidões técnicas enumeradas. Contudo, a organização deve dispor de pessoal com um nível suficiente de conhecimentos técnicos nos domínios indicados, a quem possa recorrer quando necessário. No que respeita às competências não técnicas, os indicadores comportamentais são exemplos não exaustivos de comportamentos observáveis que dizem respeito à competência e são ilustrativos e não definitivos.

No âmbito do novo regime regulamentar proposto, para efeitos da avaliação, a autoridade pode realizar visitas, inspeções e auditorias *in situ* nas empresas ferroviárias; neste caso, serão necessárias as aptidões de supervisão enumeradas no Quadro 2.

Quadro 1: Quadro de aptidões para a avaliação da segurança

<i>Aptidão</i>	<i>Explicação</i>
Conhecimento	
Quadro regulamentar da UE para o setor ferroviário	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra que compreende o objetivo do quadro regulamentar da UE para o setor ferroviário e a importância da certificação para a segurança ferroviária • Mostra que conhece e compreende a abordagem europeia • Conhece o motivo pelo qual se efetua a certificação e qual a sua finalidade • Compreende a relação entre certificação e supervisão
Sistema de gestão da segurança (ou outros sistemas de gestão semelhantes)	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra que compreende os sistemas de gestão da segurança, seja através de inspeção, auditoria ou avaliação • Demonstra que conhece o modo como um sistema de gestão da segurança ou um sistema de gestão semelhante (p. ex., sistema de gestão da qualidade) controla os riscos no contexto ferroviário ou num domínio com desafios operacionais e técnicos semelhantes
Funcionamento do sistema ferroviário	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende a relação entre os aspetos técnicos, as pessoas e a organização do sistema ferroviário, incluindo conhecimentos de base da infraestrutura, do material circulante, das operações e da gestão dos ativos, conforme adequado.
Experiência	
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de certificação na prática ou na criação de um regime de avaliação

Quadro 1: Quadro de aptidões para a avaliação da segurança

<i>Aptidão</i>	<i>Explicação</i>
<i>Aptidões não técnicas (ou seja, competências sociais)</i>	<i>Exemplos de Indicadores comportamentais</i>
Nível adequado de análise crítica	<p>Criticar nem sempre é algo negativo nem implica indicar o que está errado; significa analisar e avaliar de forma inteiramente fundamentada e aprofundada. Demonstra a capacidade de identificar as principais questões e relações com base nas informações; relacionando e comparando dados de diferentes fontes e identificando relações de causa e efeito.</p> <p>Ter um nível adequado de análise crítica (ou pensamento crítico¹) pode incluir comportamentos tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensar cuidadosamente sobre o que lê e por que lê: determinar quais os recursos fiáveis, refletir sobre as técnicas de pesquisa e desenvolver as suas próprias técnicas, não se limitando a procurar ou a ler o que é evidente e/ou o que surge primeiro • Questionar ou testar o que lê: os pontos de vista e as ideias do autor parecem ter fundamento? Porquê – ou porque não? • Procurar ligações (ou disparidades) e construir os seus próprios argumentos, com base num conjunto de pontos de vista ponderados de forma criteriosa, em vez de repetir apenas as ideias das outras pessoas • Ser curioso e fazer perguntas pertinentes – em relação aos outros e a si próprio • Detetar e contestar eventuais ideias preconcebidas, pontos de vista distorcidos, preconceitos e interesses pessoais – no trabalho dos outros e no seu próprio pensamento • Contestar ideias – quando adequado e com base em dados fiáveis • Procurar lacunas e sugerir soluções novas ou diferentes • Refletir sobre a sua própria prática profissional, e adaptá-la com base nos seus conhecimentos, à medida que estes se vão desenvolvendo

¹ Recursos de aprendizagem da Universidade de Edimburgo – <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Quadro 1: Quadro de aptidões para a avaliação da segurança

<i>Aptidão</i>	<i>Explicação</i>
Resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de analisar as questões e os problemas de forma lógica e gradual e de conceber e aplicar soluções adequadas com base no conhecimento e experiência próprios e apelando a outras referências e recursos, conforme necessário • Contesta pressupostos • Tem independência de espírito • Tem a mente aberta • Tem consciência dos limites dos seus conhecimentos/experiências • Identifica os factos importantes em questões complexas • Desenvolve soluções criativas e práticas juntamente com o requerente • Utiliza técnicas de resolução de problemas • Sabe gerir grandes volumes de informação • Utiliza técnicas para estimular a resolução criativa de problemas • Sabe recolher informações adequadas
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Ouve ativamente, presta atenção aos pormenores, analisa e extrai informação essencial e apresenta-a de forma criativa, clara, concisa e com impacto • Empatia: percebe o ponto de vista do outro e compreende as suas motivações • Comunica de forma clara e precisa, tanto oralmente como por escrito • Conhece técnicas para falar em público • Sabe cativar o público • Utiliza técnicas de persuasão, influência, negociação e facilitação
Trabalho em equipa	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar de forma construtiva e eficaz e colabora dentro da sua equipa, no seio da organização, bem como com as partes interessadas externas, a fim de alcançar objetivos e metas comuns, respeitando simultaneamente as pessoas com antecedentes diversos • Cooperar com os seus colegas diretos em equipas e com outros serviços da organização • Respeita as diferenças de cada um • Trabalha em equipa de forma eficaz • Respeita as funções de cada membro da equipa • Cooperar com outros serviços da organização • Sabe apoiar os outros • Sabe tirar proveito da diversidade • Sabe aproveitar as sinergias criadas na equipa • Sabe trabalhar em equipa tendo em vista um objetivo superior e uma visão comum

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

3.2 Proposta de quadro de aptidões para a supervisão

Propõe-se o seguinte quadro de aptidões para as atividades de supervisão realizadas por uma ANS. Não é expectável que cada indivíduo demonstre todas as aptidões técnicas enumeradas. Contudo, a organização deve dispor de pessoal com um nível suficiente de conhecimentos técnicos nos domínios indicados, a quem possa recorrer quando necessário. No que concerne às aptidões que não são de natureza técnica, os indicadores comportamentais ilustram comportamentos observáveis relacionados com aptidões, e são mais exemplificativos do que conclusivos.

Quadro 2: Quadro de aptidões para a supervisão

<i>Aptidão</i>	<i>Explicação</i>
Conhecimento	
Quadro regulamentar da UE para o setor ferroviário	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra que compreende o objetivo do quadro regulamentar da UE para o setor ferroviário e a importância da supervisão para a segurança ferroviária • Mostra que conhece e compreende a abordagem europeia • Conhece o motivo pelo qual se efetua a supervisão e qual a sua finalidade • Compreende a relação entre certificação e supervisão
Sistema de gestão da segurança (ou outros sistemas de gestão semelhantes)	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra que compreende os sistemas de gestão da segurança, seja através de inspeção ou auditoria • Demonstra que conhece o modo como um sistema de gestão da segurança ou um sistema de gestão semelhante (p. ex., sistema de gestão da qualidade) controla os riscos no contexto ferroviário ou num domínio com desafios operacionais e técnicos semelhantes
Princípios, técnicas e ferramentas de supervisão	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra que compreende a finalidade da supervisão e o modo como as ANS exercem a supervisão na prática, bem como o modo como tal contribui para o processo de avaliação da conformidade
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende a relação dinâmica entre o processo de certificação e a supervisão
Funcionamento do sistema ferroviário	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende a relação entre os aspetos técnicos, as pessoas e a organização do sistema ferroviário, incluindo conhecimentos de base da infraestrutura, do material circulante, das operações e da gestão dos ativos, conforme adequado.
Experiência	
Supervisão	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da avaliação dos riscos e do modo como esta ajuda a controlá-los, se utilizada no âmbito do sistema de gestão da segurança
Capacidades de realização de entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra experiência em diferentes aspetos da realização de entrevistas, tais como fazer perguntas abertas e fechadas. Sabe criar empatia com o(a) entrevistado(a) a todos os níveis e deixá-lo(a) à vontade

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Quadro 2: Quadro de aptidões para a supervisão

<i>Aptidão</i>	<i>Explicação</i>
<i>Aptidões não técnicas (ou seja, competências sociais)</i>	<i>Exemplos de Indicadores comportamentais</i>
Nível adequado de análise crítica	<p>Criticar nem sempre é algo negativo nem implica indicar o que está errado; significa analisar e avaliar de forma inteiramente fundamentada e aprofundada. Demonstra a capacidade de identificar as principais questões e relações com base nas informações; relativa e comparação de dados de diferentes fontes e identificação de relações de causa e efeito.</p> <p>Ter um nível adequado de análise crítica (ou pensamento crítico²) pode incluir comportamentos tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensar cuidadosamente sobre o que lê e por que lê: determinar quais os recursos fiáveis, refletir sobre as técnicas de pesquisa e desenvolver as suas próprias técnicas, não se limitando a procurar ou a ler o que é evidente e/ou o que surge primeiro • Questionar ou testar o que lê: os pontos de vista e as ideias do autor parecem ter fundamento? Porquê – ou porque não? • Procurar ligações (ou disparidades) e construir os seus próprios argumentos, com base num conjunto de pontos de vista ponderados de forma criteriosa, em vez de repetir apenas as ideias das outras pessoas • Ser curioso e fazer perguntas pertinentes – em relação aos outros e a si próprio • Detetar e contestar eventuais ideias preconcebidas, pontos de vista distorcidos, preconceitos e interesses pessoais – no trabalho dos outros e no seu próprio pensamento • Contestar ideias – quando adequado e com base em dados fiáveis • Procurar lacunas e sugerir soluções novas ou diferentes • Refletir sobre a sua própria prática profissional, e adaptá-la com base nos seus conhecimentos, à medida que estes se vão desenvolvendo

² Recursos de aprendizagem da Universidade de Edimburgo – <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Quadro 2: Quadro de aptidões para a supervisão

<i>Aptidão</i>	<i>Explicação</i>
Resolução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de analisar as questões e os problemas de forma lógica e gradual e de conceber e aplicar soluções adequadas com base no conhecimento e experiência próprios e apelando a outras referências e recursos, conforme necessário • Contesta pressupostos • Tem independência de espírito • Tem a mente aberta • Tem consciência dos limites dos seus conhecimentos/experiências • Identifica os factos importantes em questões complexas • Desenvolve soluções criativas e práticas • Utiliza técnicas de resolução de problemas • Sabe gerir grandes volumes de informação • Utiliza técnicas para estimular a resolução criativa de problemas • Sabe recolher informações adequadas
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Ouve ativamente, presta atenção aos pormenores, analisa e extrai informação essencial e apresenta-a de forma criativa, clara, concisa e com impacto • Empatia: percebe o ponto de vista do outro e compreende as suas motivações • Comunica de forma clara e precisa, tanto oralmente como por escrito • Conhece técnicas para falar em público • Sabe cativar o público • Utiliza técnicas de persuasão, influência, negociação e facilitação
Trabalho em equipa	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar de forma construtiva e eficaz e colaborar dentro da sua equipa, no seio da organização, bem como com as partes interessadas externas, a fim de alcançar objetivos e metas comuns, respeitando simultaneamente as pessoas com antecedentes diversos • Cooperar com os seus colegas diretos em equipas e com outros serviços da organização • Respeita as diferenças de cada um • Trabalha em equipa de forma eficaz • Respeita as funções de cada membro da equipa • Cooperar com outros serviços da organização • Sabe apoiar os outros • Sabe tirar proveito da diversidade • Sabe aproveitar as sinergias criadas na equipa • Sabe trabalhar em equipa tendo em vista um objetivo superior e uma visão comum

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.