

ROTEIRO BOAS PRÁTICAS POR GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

*Proposta para a nova Formulação das Categorias Profissionais
para os setores da fileira da Madeira em Portugal 2022-2032*

3	1. GESTÃO DE PESSOAS: FUTURO E INOVAÇÃO
9	2. PROGRESSÃO: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
12	3. IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO E DE DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL HUMANO
18	4. O SISTEMA DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E O SEU IMPACTO NO NEGÓCIO
22	5. VANTAGENS E EVIDÊNCIAS DO SISTEMA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL
27	6. A GESTÃO DA CARREIRA PROPOSTO E O SEU IMPACTO NA COMPETITIVIDADE E NA SUSTENTABILIDADE
33	7. PROPOSTA DO NOVO SISTEMA DE GESTÃO DE PROGRESSÃO E DE CARREIRA
39	8. CHECK LIST PASSO A PASSO
46	9. META OPERACIONAL PARA 2022-2023
47	10. GESTÃO DE PESSOAS EM 2022: BOAS PRÁTICAS NA EUROPA
48	11. EXEMPLOS DE INSTRUMENTOS INOVADORES NA GESTÃO DE PESSOAS
50	12. O SISTEMA DE GESTÃO EQF: EUROPEAN QUALIFICATION FRAMEWORK
53	13. NOTA FINAL CONCLUSIVA
56	14. ANEXOS
57	15. BIBLIOGRAFIA
58	ANEXO 1. PROPOSTA DICIONÁRIO: SISTEMA DE GESTÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS
137	ANEXO 2. PROPOSTA: NOVO SISTEMA DE GESTÃO DE CARREIRA

O presente Rotreiro de Boas Práticas por Gestão de Competências, contém uma Proposta Orientadora de Referência para a Criação, Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Gestão de Carreira no setor da Madeira e do Mobiliário em Portugal.

São apresentadas várias Linhas de Orientação Operacional sobre os fundamentos conceptuais e técnicos relativos a um Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano, por forma a facilitar a sua compreensão e aplicação futura pelos respetivos utilizadores.

Tal como outros instrumentos e ferramentas de Gestão de Pessoas, pretende-se que o Rotreiro se revista de um carácter dinâmico, podendo ser revisto e atualizado de acordo com as necessidades do Sector e da Indústria da Madeira e do Mobiliário de Portugal.

De forma complementar, a Equipa da AIMMP é um elemento-chave para esclarecer e apoiar eventuais futuras questões que possam surgir durante a criação e a aplicação do Sistema proposto.

Refletir, transformar, agir e inovar são verbos ativos atuais e importantes no que concerne às Estratégias de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

O Futuro e a Sustentabilidade do setor passam por uma Decisão radical quanto à redefinição do Modelo de Trabalho atual e ao seu Sistema Organizacional da Força de Trabalho.

O Princípio da Estratégia Organizacional por **Projetos Estratégicos** operacionalizado por **Gestão de Competências multifuncionais e cross funcionais**, orientadas para a Partilha de Conhecimento efetiva, Colaboração e Inovação é uma importante decisão de Gestão e de Liderança, em 2022.

A Escolha Consciente de um novo Estilo de Gestão, Liderança e Comunicação que possa redefinir a Identidade e a Cultura Organizacional, determinará a escolha da implementação de um Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano para o setor, que permitirá garantir a evolução para outras escalas de segurança, estabilidade e sustentabilidade.

Os Modelos Organizacionais mais rígidos ou mais tradicionais não respondem aos desafios atuais e não são comparáveis com as Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Europa.

O Paradigma do Modelo Tradicional de Gestão das Pessoas mudou radicalmente e continua a mudar. Em Portugal, na Europa e no mundo.

Tanto a tecnologia quanto o contexto macro e microeconómico em que nos encontramos, exigem que a Transformação e a Modernização da Gestão e do Desenvolvimento de Capital Humano seja uma realidade.

Em Portugal, na Indústria da Madeira e do Mobiliário, existem maioritariamente, neste momento, dois tipos básicos de estruturas organizacionais: vertical e horizontal. Ambos especificam as funções de cada um dos colaboradores e o seu papel dentro da organização.

Estes dois tipos de estruturas organizacionais estão intimamente ligadas ao Estilo de Liderança e à cultura organizacional que seguem, pois têm como principal objetivo definir e organizar por funções, processos, hierarquias e departamentos.

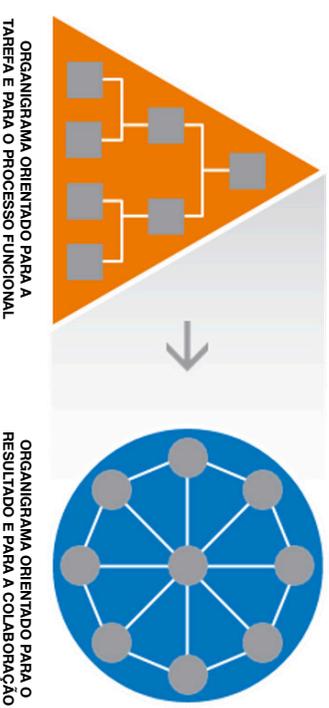
As configurações organizacionais verticais e horizontais, definem estruturas hierárquicas sólidas, com uma abordagem de Gestão e Liderança “de cima para baixo” em que cada departamento é responsável por uma área específica. Embora essa abordagem também apresente benefícios em contextos muito específicos e dependendo do nível de desenvolvimento da organização, em 2022, é evidente que não está a responder aos novos desafios e ao contexto mundial que enfrentamos.

No que diz respeito à Gestão de Pessoas e de Capital Humano, estes dois modelos organizacionais estão a conduzir o setor para ineficiências estruturais profundas e para uma abordagem em que departamentos distintos ou equipes dentro de uma organização não mantêm uma comunicação interna eficaz entre eles o que impede o crescimento do negócio. Estes dois modelos organizacionais também não estão a responder eficazmente ao nível de imprevistos e de incerteza atual.

O **Roteiro** de Boas Práticas pretende, assim, promover a melhoria contínua do setor, definindo um “turno” entre aquelas que são as expectativas dos empresários/gestores e dos colaboradores com os resultados efetivos do desempenho, promovendo uma motivação profissional e uma dinâmica de mudança e melhoria contínua.

O **Sistema de Gestão por Competências** proposto no **Roteiro** implica um acompanhamento contínuo do desempenho individual das Pessoas, focalizado em novos e estratégicos objetivos, corrigindo desvios e orientando os profissionais do setor na maximização dos seus resultados e, consequentemente, do Futuro da Indústria da Madeira e do Mobiliário em Portugal.

Passar do Sistema de Descrição de Função para o Sistema de Gestão por Competências



HIERARQUIA	REDE MULTIDISCIPLINAR
COMANDO	ALINHAMENTO E VISÃO COMUM
EXPERIÊNCIA	CONHECIMENTO PARTILHADO
COMPETIÇÃO	COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO
DISCIPLINA	INICIATIVA E PROACTIVIDADE
DESCRITOR DE FUNÇÃO FECHADA	COMPETÊNCIAS GROSS FUNCIONAIS

Criação de um Mapa de Orientação Operacional que permita resolver os Problemas Estruturais da Gestão da Força de Trabalho e do Desenvolvimento de Capital Humano do setor.

Como transformar problemas em oportunidades, desenvolvimento e crescimento?

Ao setor da Indústria da Madeira e do Mobiliário em Portugal é requerido a evolução organizacional para **Equipas Multifuncionais por Projetos Estratégicos**.

Estas Equipas enquanto **grupos funcionais de conhecimento sólido e evidente sabem funcionar, colaborar e agir de forma célere de forma a alcançarem objetivos comuns e a resolverem problemas complexos - de forma mais eficiente e eficaz.**

O que são Equipas de Perfil Multifuncional?

As Equipas de Perfil multifuncional são Grupos de Pessoas de vários departamentos e de diferentes áreas técnicas de uma organização – como marketing, desenvolvimento de produto, produção, qualidade, vendas e gestão financeira – que trabalham juntas para atingir um objetivo comum específico de forma mais rápida. Muitas vezes, as Equipas de Perfil multifuncional são organizadas para concluir um projeto específico, mas também podem ser criadas com um propósito técnico com maior continuidade.

De que forma as Equipas de Perfil Multifuncional contribuem para a resolução dos Problemas Estruturais da Gestão de Pessoas no setor da Madeira e do Mobiliário em Portugal em 2022 e para a próxima década?

As Equipas de perfil multifuncionais rompem os “silos” das estruturas organizacionais tradicionais na medida em que todos os colaboradores da organização conseguem ver o quadro geral do Negócio e do Mercado a par do seu Plano de Desenvolvimento Individual de Carreira.

Ao trabalhar com Pessoas com diferentes conhecimentos, experiências e diferentes pontos de vista, a Equipa de perfil multifuncional é capaz de enfrentar os problemas estruturais e os problemas emergentes ou imprevistos com maior eficácia e eficiência, sobretudo ao nível da rapidez e da escala.

As Equipas de perfil multifuncional conseguem antecipar um maior número de obstáculos.

Como é que as Equipas de Perfil Multifuncional promovem os objetivos da organização e do setor?

Quando os departamentos operam e funcionam maioritariamente dentro da sua verticalidade específica, concentram-se apenas nos seus próprios objetivos e revelam dificuldade em olhar para o Quadro Geral. Por exemplo, uma Equipa Comercial pode estar preocupada em atrair novos clientes e pode facilmente perder de vista os problemas de produção e de qualidade.

Uma Equipa Financeira pode estar tão focada no resultado e nos seus processos que pode hesitar em assumir os riscos para o lançamento de uma nova linha de produtos.

Uma Equipa de Marketing pode estar tão ansiosa para lançar uma nova marca ou produto que pode facilmente desfocar-se nos desafios do processo intrínseco de desenvolvimento do produto.

Ao reunirem com regularidade e em Espaços de Trabalho propícios à colaboração, as Pessoas com objetivos “aparentemente concorrentes”, garantem que os objetivos da organização sejam cumpridos ao longo de todo o projeto com maior rapidez e com maior nível de qualidade de execução.

As Equipas de Perfil Multifuncional aumentam a eficiência e resolvem um maior número de problemas. A Melhoria Contínua é o seu Princípio Estrutural.

Os departamentos e as áreas funcionais especializadas focam-se demasiado em aprimorarem as suas próprias habilidades e a alcançarem os seus objetivos específicos e podem perder de vista o quadro geral. Departamentos isolados e problemas de comunicação estruturais podem representar consequências nefastas no nível de Desenvolvimento da Organização e da sua Sustentabilidade.

As rotinas e os hábitos enraizados podem conduzir à estagnação e à falta de novas respostas para velhos e para novos problemas.

Ao combinarmos diferentes pontos de vista, diferentes conhecimentos e diferentes experiências, podemos aumentar a inovação célere de processos, produtos e maximização de equipamentos.

As Equipas de Perfil Multifuncional conseguem mais facilmente encontrar soluções integradas para responderem às necessidades da organização e do mercado porque simplesmente conseguem ver outras perspetivas e atuar de forma mais rápida.

Criar, dinamizar e Supervisionar Equipas de Perfil Multifuncional

É importante e necessário permitir garantir a diversidade efetiva e a autonomia dentro das equipas.

2. PROGRESSÃO: GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Dimensão das Qualificações

Enfase e foco nos requisitos mínimos de desempenho exigidos para as funções, categorias profissionais ou famílias de categorias profissionais.

Dimensão das Características Profissionais

Enfase e foco nas características profissionais intrínsecas das Pessoas as quais são preditivas do desempenho esperado.

Dimensão Comportamental

Enfase e foco nos comportamentos relacionados com critérios de elevado desempenho e nos traços de personalidade e de carácter das Pessoas que estão relacionados com esses comportamentos.

Dimensão do Desempenho e da Performance

Enfase e foco nas ações concretas, relacionadas com critérios de elevada performance e a articulação entre a Pessoa e o seu meio organizacional para a produção e para o seu nível de execução concreta.

A **importância da emergência da Gestão por Competências** no sector da madeira e do mobiliário em Portugal, assenta na necessidade actual de equilibrar as necessidades de pericia, conhecimento e experiência com a capacidade real e efetiva de entrega e de execução dos colaboradores.

O Sistema de Progressão por Gestão de Competências, para além de se definir como um excelente recurso de dinamização da cultura do feedback permanente nas organizações, permite igualmente melhorar de forma célere e eficaz, a Qualidade da **Gestão das Pessoas e do Talento e desta forma garantir a Estabilidade e a Sustentabilidade**.

Competência é o conjunto de habilitações e de qualificações (reconhecidas a nível nacional e internacional) que a Pessoa deve possuir para o exercício de determinada categoria e/ou responsabilidade profissional.

A **diversidade** e a **autonomia** são os pilares estruturais. Quanto mais diversificado é o grupo, mais eficaz e produtivo ele será. Isto significa diversidade de idade, status, histórico, ponto de vista, género, e tempo de permanência/experiência na organização e no setor.

Incluir influenciadores e embaixadores é muito importante.

É importante que as equipas incluam membros de vários departamentos que sejam influenciadores não apenas dentro de seus respetivos departamentos, mas também dentro da organização como um todo. As equipas de perfis multifuncionais necessitam da adesão da Equipa de Governação e dos seus vários departamentos, por isso é importante incluir pessoas que possam e saibam comunicar efetivamente.

A **Progressão de Carreira por Gestão de Competências** é um Sistema estruturado de Ação requerida, exercida e validada num determinado contexto profissional e que assenta em fatores pessoais e de suporte.

Os Fatores Pessoais da Competência referem-se a aptidões, motivações, traços de personalidade, valores, conhecimentos e experiência, ou seja, tudo aquilo que capacita a Pessoa para poder estruturar a sua Ação concreta profissional num determinado contexto, situação ou realidade organizacional.

Os Fatores de Suporte da Competência referem-se a estrutura, sistema e aos processos de gestão.

O modelo organizacional é estruturante para que a Pessoa possa aplicar a sua ação num determinado contexto, situação ou realidade organizacional.

Inovar na Gestão de Pessoas no setor da Madeira e do Mobiliário em Portugal implica evoluir da sistematização restritiva das qualificações e respetivos descritores funcionais para o Sistema de Progressão de Carreira através do novo Sistema de Gestão de Competências.

Os próximos 10 anos convidam o setor a **criar e instituir novos Indicadores para gestão de desempenho - técnicos, comportamentais e de execução.**

2022 e 2023 são dois anos-chave para definir o novo Sistema e os novos Indicadores de Desempenho de forma a responder com eficácia aos desafios da Competitividade.

Tomemos como exemplo a possibilidade de Progressão Carreira para um Operador de Produção no setor.

Produção » OPERAÇÃO » Multi responsabilidades » Equipamentos » Carreira

Um Operador de Produção na Indústria da Madeira e do Mobiliário em Portugal pode ambicionar desenvolver e consolidar uma Carreira estável e promissora.

Trabalhar numa fábrica com máquinas e equipamentos específicos poderá não apenas significar o objetivo único de produzir um determinado produto ou estagnar numa determinada Linha de Produção.

Através de um Plano de Integração profissional e de um eficaz Plano de Desenvolvimento Individual e Profissional, o Operador de Produção pode aspirar a desempenhar um vasto leque de tarefas e atividades que lhe permitam crescer profissionalmente a vários níveis.

A Responsabilidade da Gestão do seu Desempenho e do desenvolvimento de novas competências será tanto sua como da Organização.

Na fase inicial do seu percurso no setor, a sua função, incluirá decerto repetir as mesmas tarefas manuais com eficácia e exatidão, adequando o ritmo de trabalho à velocidade do equipamento e das máquinas, mas rapidamente deverá alargar o seu foco de atenção às Pessoas e às Equipas, à Qualidade e aos objetivos comerciais do negócio, numa visão progressista abrangente, mais ampla.

Um Operador de Produção pode evoluir de uma função técnica para uma função de supervisão e de gestão. Acima de tudo, pode transformar-se num Embaixador que influencia e forma novos colaboradores. Todos os profissionais ambicionam trabalhar com um Propósito Maior, que lhes proporcione crescimento.

A progressão remuneratória de um Operador de Produção dependerá da evolução da sua Maturidade Técnica, Comportamental e de Execução, alicerçada no tempo da sua experiência, da sua formação técnica e comportamental, do número e qualidade das suas certificações e da atualização permanente das suas competências efetivas e concretas, nomeadamente ao Nível da Gestão de Equipas, de Projetos e de Equipamentos.

Esta é a Questão central e estrutural. Para qualquer tipo de responsabilidade profissional.

O Operador de Produção na Indústria da Madeira e do Mobiliário de Portugal, pode aceder e focar-se na possibilidade de desenvolver novas competências técnicas e acima de tudo, desenvolver a sua competência de Gerir Pessoas, Projetos e Equipamentos e garantir a Resolução permanente de Problemas.

É possível a um Operador de Produção deste setor, manter-se profissionalmente ativo por um período de progressão e consolidação longo, com bons níveis de compromisso e de vínculo com as suas responsabilidades. A evolução da sua remuneração, totalmente ajustada ao seu nível de responsabilidade e de execução é basililar. À medida que o setor enfrenta grandes mudanças devido à tecnologia e às alterações profundas no mercado e nas matérias-primas, ao Operador de Produção é possível e expeável que se adapte com maior rapidez e acompanhe a evolução em curso. Adquirir novos conhecimentos e novas competências – transversais e pluridimensionais – é prioritário e urgente, e necessário.

As organizações do sector necessitam de **“especialistas multidisciplinares e multifuncionais”** que consigam lidar com as novas exigências que abraçam em 2022 e na próxima década.

A Progressão de Carreira é possível e expeável, tanto para Funções de Supervisão, Gestão de Projetos, Gestão de Equipamentos, Qualidade e Produção, como para Funções de Suporte Administrativas e de Gestão.

3. IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO E DE DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL HUMANO

O setor da madeira e do mobiliário em Portugal, na Europa e no mundo, enfrenta, em 2022 e na próxima década, um conjunto de desafios, começando pela sustentabilidade, necessidade de inovação, disponibilidade de matéria-prima, carência de competências chave na força de trabalho, gestão de produtividade/desempenho e acima de tudo, o severo e abrupto envelhecimento dos colaboradores que detêm conhecimento e experiência.

A União Europeia é líder mundial no segmento de mobiliário de alta qualidade, todavia depara-se com desafios novos e sem precedentes que passam pela concorrência de países com baixos custos de produção, a forte dependência da inovação e do design e a fraca capacidade de atrair jovens qualificados para o setor.

A flexibilidade e a possibilidade de criação de um Novo Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano são, uma possível "chave de sucesso" para o seu futuro e para a sua sustentabilidade.

As Pessoas e a Gestão efetiva do seu Talento tornam possível que o Futuro do setor seja encarado com forte otimismo, esperança e sobretudo com um dinamismo vivo que o define desde sempre. É um setor, por natureza, resiliente e inteligente.

As *Pessoas Certas* são o maior ativo da Indústria de Madeira e do Mobiliário em Portugal.

Ser *Pessoa Certa* no setor pressupõe possuir as competências necessárias ao desempenho esperado e exigido na próxima década.

A Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano permite promover a Aprendizagem e o Conhecimento de uma forma eficaz e sustentável, garantindo o desenvolvimento e a consolidação de competências efetivas necessárias.

São as Competências que geram os comportamentos diferenciadores e os comportamentos diferenciadores das Pessoas é o que distingue o setor.

O presente Roteiro de Boas Práticas por Gestão de Competências é uma Proposta de Inovação para a uma nova Formulação das Categorias Profissionais para os setores da fileira da Madeira em Portugal para a próxima década.

Analisámos, investigámos e gerimos a informação obtida a partir das organizações do setor que gentilmente e de forma cativa, participaram na fase preparatória da criação do roteiro.

Possuímos neste momento, informação rigorosa sobre o impacto das práticas atuais de recursos humanos, nomeadamente a nível do recrutamento e seleção, o acolhimento e integração e avaliação de desempenho.

Foi igualmente alvo de investigação, a validação técnica da revisão das categorias profissionais no setor bem como as respetivas descrições funcionais, incluindo o enquadramento das categorias revistas no referencial **EQF (Europa Qualification Framework)** que harmoniza os perfis funcionais nos países da EU.

A partir daqui, sabemos o que é compatível e incompatível com o Futuro e com a sustentabilidade do setor.

O ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS POR GESTÃO DE COMPETÊNCIAS propõe e indica:

1. Adequação das categorias profissionais do setor e respetivas descrições funcionais, de forma a responder aos desafios de desenvolvimento da competitividade e, consequentemente dos próprios colaboradores do sector.
2. Adaptação das descrições funcionais ao referencial de competências preconizado pelo ECF (European Qualification Framework) de forma a harmonizar os perfis funcionais nos países da EU, permitindo assim a mobilidade interna, e promovendo novas oportunidades de trabalho dentro da União Europeia para os profissionais qualificados.
3. O reforço da aquisição de novas competências no local de trabalho, através de conteúdos funcionais abertos que promovam a aprendizagem contínua.
4. Aumentar a atratividade do sector para jovens qualificados pela nova perspetiva de progresso, crescimento e estabilidade de Carreira.

O **ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS POR GESTÃO DE COMPETÊNCIA NO SETOR DA MADEIRA** é um Instrumento Estratégico a vários níveis e proporcionará à indústria, modernizar-se, e encetar um caminho de diversificação e de maior criação de valor no que diz respeito à Gestão, Desenvolvimento e Retenção das Pessoas.

É, também, um Instrumento Técnico de promoção de inovação na medida em que sugere e propõe soluções que incorporam as melhores práticas de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano já testadas e regulamentadas na União Europeia.

Para a AIMMP, é verdade incontornável, que o desenvolvimento do sector, passa pela **adequação das categorias profissionais existentes** atualmente, para que sejam mais compatíveis, quer com o desempenho funcional expectável, quer com as novas funções que surgiram na prática (sem enquadramento formal em 2022) para dar resposta à indústria que se necessita mais qualificada e mais capacitada.

De facto, para que o sector possa ter recursos humanos qualificados e que consigam responder aos desafios a curto/médio prazo, é imperativo que as atuais descrições funcionais sejam adequadas e melhoradas de forma a permitir o desenvolvimento da competitividade das organizações do sector e, consequentemente, dos próprios colaboradores, que veem assim o seu papel reforçado, reconhecido e integrante das mesmas.

Por outro lado, considera-se como extremamente importante que haja um forte empenho de todos os intervenientes no sentido de reforçar a aquisição de competências no local de trabalho, através de conteúdos funcionais abertos que promovam a aprendizagem contínua.

Só assim será possível ter um setor que seja cativante, desafiante, e promova o **desenvolvimento profissional do seu CAPITAL HUMANO**. Só assim será possível criar e garantir Futuro, invertendo a atual tendência.

Do ponto de vista epistemológico, tendo em consideração a evolução terminológica desejada com o Estudo técnico prévio realizado através da metodologia de aplicação de Inquérito e Dinâmica de Grupo com aplicação da Técnica Nominal Group, foi possível à Equipa AIMMP, abordar e acompanhar os indicadores atuais de RH das organizações envolvidas bem como compreender a tendência atual dos problemas maiores da Gestão de Pessoas no setor.

A primeira macro conclusão da fase de diagnóstico enfatiza a necessidade de uma visão mais estratégica e funcional da Atracção, Gestão, Desenvolvimento e Retenção das Pessoas no setor.

Se por um lado, ainda encontramos uma "matriz industrial processual, burocrática e carente", em muitas organizações, por outro, não são de escutar as múltiplas tentativas de efetivação desta área como sendo aparentada com uma gestão de sensibilidades no que diz respeito a Estilos de Gestão e Liderança ainda hoje utilizados.

No estudo técnico prévio à criação do ROTEIRO foi notória a necessidade – profunda e urgente – de avançar com determinação para uma maior amplitude estratégica das políticas de gestão de recursos humanos.

De forma sumária e sintetizadora, o eixo central de oportunidade de inovação para os próximos 10 anos no que diz respeito à Gestão das Pessoas no setor é, seguramente, responder com instrumentos específicos e ágeis à questão:

Como garantir o Futuro do setor da Madeira e do Mobiliário em Portugal, perspetivando os principais desafios que se impõem na área estratégica da Atracção, Desenvolvimento e Retenção das Pessoas?

As organizações envolvidas no Estudo prévio ao Roteiro são claras quanto às suas principais necessidades em 2022 e às questões para as quais são necessárias novas respostas:

1. Como implementar e gerir um novo Modelo de Categorias Profissionais e de Percursos de Carreira que se ajustem à realidade do negócio?
2. Como gerir o Ciclo de Desempenho dos colaboradores e respetivos Planos de Desenvolvimento em articulação com o Ciclo do Negócio?
3. Como implementar um Sistema Gestão de Talento sustentado por Fatores de Sucesso?

4. Como coordenar Processos de Progressão Profissional e de Gestão de Carreira?
5. Como coordenar Equipas de Projeto em temas transversais à Organização, ao Negócio e ao Mercado?

Todas as organizações envolvidas no Estudo Técnico prévio ao ROTEIFRO identificaram necessidades de Gestão e Desenvolvimento de Capital humano nos seguintes eixos estratégicos:

- a) **Necessidade de Criação de uma Marca de Empregabilidade para o setor.**
- b) **Alterar o sistema de Recrutamento atual do setor.**
- c) **Criar um Código de Conduta profissional para o setor.**
- d) **Criar um Sistema de Acolhimento e de Integração de novos profissionais para o setor.**
- e) **Ajustar as Categorias Profissionais à realidade atual do setor com definição clara do respetivo sistema de Progressão Profissional e Gestão efetiva do Desempenho.**

O Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano para o setor da Madeira e do Mobilitário em Portugal permitirá promover a aprendizagem e o conhecimento emergente necessário que conduzirá ao surgimento e ao desenvolvimento de Novas Competências efetivas nas organizações do setor.

São as competências técnicas, emocionais e de execução que geram os comportamentos diferenciadores emergentes.

Transformar e consolidar Competências de forma contínua

O Desenvolvimento e a consolidação das competências técnicas, comportamentais e de produção é prioritário e urgente no setor. Os próximos 10 anos serão os anos desta nova redefinição.

A Formação contínua necessária é um processo vivo permanente, formal e informal, de aquisição de conhecimentos, e de desenvolvimento de atitudes e de comportamentos com relevância para o setor nas diferentes categorias profissionais que permitem garantir o verdadeiro desenvolvimento pessoal e organizacional das organizações e do mercado.

Os Planos Estratégicos de Gestão e Desenvolvimento de Capital necessitam garantir que são 100% orientados para o negócio e para as necessidades de produção e de gestão da qualidade (Melhoria Contínua).

A Estratégia de implementação do novo Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano é estruturado por um comportamento pró-ativo e focalizado na procura de novas soluções.

É, também, 100% focalizado para o exterior e para as exigências de competitividade dos clientes e do mercado.

O seu centro estrutural reside no **Sistema de Gestão de Competências** proposto e em articulação com o ciclo do negócio de todas as organizações do setor da Madeira e do Mobilitário de Portugal.

4. O SISTEMA DE GESTÃO E DE COMPETÊNCIAS E O SEU IMPACTO NO NEGÓCIO

A Gestão e o Desenvolvimento de Capital Humano é capaz, através da sua metodologia clara: **atrair, manter, desenvolver e reter** as Pessoas que desempenham atividades-chave (produtivas e de suporte) nas organizações.

O principal objectivo macro estratégico estrutural permanente de um Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano assenta:

1. Alinhamento da Formação com o Desenvolvimento das Competências necessárias.
2. Aumento dos resultados concretos da formação e do seu impacto efetivo no Ciclo do Negócio.
3. Garantia de maior rigor no planeamento, na realização e na avaliação do impacto do Plano de Formação.
4. Implementação da Política de Formação e de Gestão de Carreira do setor, através do compromisso efetivo com o cumprimento dos objetivos gerais de desenvolvimento a curto, médio e longo prazo.
5. Garantia do foco nas prioridades da incidência da formação em termos de áreas de catividade, funções e níveis hierárquicos.
6. Garantia da aplicação dos critérios de diagnóstico efetivo, programação e avaliação do impacto da formação no posto de trabalho e nos resultados do negócio.
7. Capacidade de criar, gerir, desenvolver e supervisionar indicadores mensuráveis e concretos de Capital Humano.

Um Sistema de Gestão e de Desenvolvimento de Capital Humano renovador e que garanta a resolução efetiva dos problemas atuais da Indústria permite:

1. Conhecer de forma concreta, os problemas gerais e específicos da Gestão de Pessoas.
2. Executar Planos de Formação realistas, práticos eficazes que possibilitam a resolução de problemas e facilitam a consecução de objetivos estratégicos com efeito multiplicador positivo.
3. Conhecer, executar e acompanhar um Sistema de Avaliação do impacto da formação no negócio e no mercado que permita evidenciar essa correlação diariamente e de forma contínua.
4. Privilegiar a Formação-Ação baseada em Projetos Estratégicos e em Resolução de Problemas concretos, como prática metodológica e através da supervisão de um corpo de formadores (internos e externos) totalmente focalizados no desenvolvimento de novas competências ajustadas para o setor e para a Indústria.

Referencial Técnico subjacente ao Roteiro de Boas Práticas

Identificação permanente das necessidades de Desenvolvimento das organizações do setor:

1. Projetos e objetivos estratégicos atuais.
2. Planos de Desenvolvimento por colaborador; por equipa, por secção e por departamento.
3. Constituição de Equipas de perfil multidisciplinar.
4. Criação dos Conselhos de Supervisão e de Mentoring por Gestão de Desempenho.

Meios e Instrumentos altamente recomendados para o setor em 2022 e 2023

1. Coaching Executivo com os responsáveis hierárquicos de 1ª, 2ª e 3ªs linhas de chefias.
2. Execução de um Plano de Formação diferenciador para o setor para os próximos 10 anos.
3. Definição de novos objetivos estratégicos de desenvolvimento para o setor através da planificação de novas ações de formação estruturadas em novos critérios de avaliação para o impacto do seu resultado efetivo.
4. Modelo de Trabalho em **Rede Corporativa e Colaborativa e que faça surgir uma nova Marca de Empregabilidade distinta e inovadora** que garanta a resposta às necessidades de Recrutamento e de Retenção de Talento atual.

Potenciais Pistas de Desenvolvimento para o setor:

1. Criação do Conselho de Formadores do sector da Madeira e do Mobilitário de Portugal e constituição de uma Bolsa de Mantores (com elevada experiência profissional do setor) e que ficarão responsáveis pela difusão e expansão do conhecimento técnico da indústria.
2. Ligação e estabelecimento de uma Rede de Conhecimento Europeia para Partilha de Recursos de interesse específico com partilha das melhores e mais inovadoras práticas de Gestão de Pessoas.
3. Identificação da oferta de formação interna e externa para o setor.
4. Criação de um Sistema de Informação (base de dados, rede de profissionais da mesma área, ligação com as entidades de ensino e formação profissional, entre outros).
5. Criação de uma Bolsa de Talento para o setor disponível para as organizações.
6. Atualização permanente quanto aos meios de formação específicos para o setor e de elevada qualidade: novos exercícios pedagógicos, novas soluções pedagógicas e novos métodos pedagógicos.

Quem faz parte do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano

1. Administração.
2. Diferentes responsáveis hierárquicos (comité de supervisão).
3. Equipa RH.
4. Funções Administrativas e de Suporte, nomeadamente, responsáveis de comunicação.
5. Operadores Industriais, Chefias Operacionais e Quadros Qualificados. Em total articulação e em funcionamento colaborativo.

5. VANTAGENS E EVIDÊNCIAS DO SISTEMA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL

1. Capacitação, Desenvolvimento, Inovação e Sustentabilidade

A Gestão e a Avaliação por Competências (Teóricas, Comportamentais e de Execução) permite determinar falhas, erros e oportunidades de melhoria na Força de Trabalho, garantido a resolução rápida dessas lacunas através da execução de Planos de Formação específicos e realizáveis (maioritariamente no Posto de Trabalho) através do Sistema de *Coaching* e de *Mentoring* devidamente orientados.

Na determinação do **Valor do Retorno** do Investimento da Capacitação, consideram-se os seguintes aspetos:

- 1.1. Redução dos custos de formação devido ao corte de ações formativas desnecessárias e maior Tamente teóricas e sem impacto no negócio.
- 1.2. Maior retenção dos colaboradores-chave, na medida em que estes são capazes de desenvolverem e preservar em a sua própria empregabilidade.
- 1.3. Disponibilização de formação *Just-in-time*, pelo que esta é disponibilizada imediatamente antes de ser implementada na prática.
- 1.4. Perceção, por parte dos colaboradores, da relevância da formação, aumento da satisfação e dos níveis motivacionais.
- 1.5. Maior comprometimento por parte dos colaboradores, na medida em que compreendem e assimilam melhor a sua importância para a organização.
- 1.6. Maiores índices de retenção de competências relevantes por parte dos colaboradores, uma vez que a formação é *Just-in-time* e o conhecimento é aplicado imediatamente na prática.
- 1.7. Eliminação de ações e iniciativas de formação que não estejam ligadas a objetivos organizacionais, ao negócio, aos projetos estratégicos e aos Planos de Desenvolvimento Individuais.
- 1.8. Maior possibilidade de Progressão e de Mobilidade de Carreira - As Pessoas Certas passam a gerar mais **valor** porque estão no lugar certo, no momento certo.
- 1.9. Previsões mais exatas quanto às necessidades de formação (a diferentes níveis) para eliminar sobrecargas e impossibilidade de agenda e de execução.
- 1.10. Ajustamento real e efetivo da execução da formação com as necessidades reais da Organização, do Negócio e das Pessoas.

2. Gestão do Desempenho

O Sistema de Gestão de Competências garante o Processo de Gestão de Desempenho da Indústria da Madeira e do Mobiliário para a próxima década.

Ao fornecerem um conjunto objetivo de métricas, as Novas Competências para o setor, fornecem referências para medir os ganhos de desempenho, tanto dos colaboradores (individualmente), como das equipas e dos projetos estratégicos.

Quando as Competências estão ancoradas em pressupostos técnicos, comportamentais e de execução e são validadas de forma adequada, também suportam estratégias remunerativas baseadas no mérito e na competência efetiva para o exercício da função e da responsabilidade profissional.

Para se determinar o Retorno do Investimento real nesta vertente tão importante da Gestão de Pessoas, há que ter em conta os seguintes aspetos:

- 2.1. Cumprir objetivos de desempenho organizacionais e individuais.
- 2.2. Medir os ganhos efetivos de desempenho por colaborador quando são utilizadas definições e escalas válidas e científicas de Análise de Competência e de Talento.
- 2.3. Ganhos de Desempenho e de Produtividade dos colaboradores e das equipas, de acordo com os requisitos de desempenho descritos em termos técnicos e comportamentais efetivos.
- 2.4. Alterações na produtividade e no desempenho por unidade salarial de categorias profissionais.
- 2.5. Alterações no tempo de resposta ao mercado (time to market) e nos custos de desenvolvimento e de produção.
- 2.6. Alterações significativas e importantes nos níveis de satisfação e compromisso dos colaboradores e das equipas.
- 2.7. Alterações significativas e profundas na relação direta quantificável dos níveis de compromisso organizacional e respetivo impacto de crescimento positivo no negócio e na sustentabilidade.

3. Atracção de Talento, Recrutamento e Seleção

O Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano, pela Gestão de Novas Competências, para o setor, passa a ser utilizada para gerir e avaliar a forma como um colaborador (interno ou externo) está adequado ou não aos requisitos de uma determinada categoria e responsabilidade profissional.

A criação, reformulação e reestruturação de perfis e responsabilidades profissionais baseadas em competências técnicas, comportamentais e de execução facilita e otimiza a escolha das Pessoas Chave para os Projetos Estratégicos-Chave.

Para determinarmos o Retorno real do Investimento nesta vertente, consideramos os seguintes aspetos:

- 3.1. Redução do Ciclo de Recrutamento (economias de tempo e de escala). Aumento do número de escolhas adequadas para as funções, na medida em que aumentamos a exatidão e precisão na seleção dos candidatos.
- 3.2. Aumento de retenção dos colaboradores após o período de experiência, uma vez que a seleção é mais racional e sistemática.
- 3.3. Alterações concretas e positivas de desempenho após um primeiro período de adaptação - melhoria dos níveis de compromisso dos colaboradores, devido à total adequação às funções desempenhadas e às oportunidades de formação e de progressão existentes.
- 3.4. Custos de contratação – redução concreta devido à maior eficiência obtida com um processo de seleção baseado em competências.
- 3.5. Melhor perceção dos colaboradores relativamente ao trabalho que desempenham e ao respetivo percurso de progressão.
- 3.6. Aumento do nível de Satisfação laboral e compromisso profissional.
- 3.7. Maior desempenho das Equipas, resultante de uma atribuição EXATA de tarefas e de projetos adequados à capacidade de resposta e de execução.
- 3.8. Criação de uma Bolsa de Talento interno que garante a existência de perfis existentes para as necessidades de ciclo da produção e do surgimento de projetos estratégicos de curto, médio ou longo prazo.

O Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano é SOLUÇÃO

A sua criação, implementação, consolidação e supervisão permitirá que as organizações do sector racionalizem e otimizem de forma concreta e rápida, a Gestão das suas Pessoas e das suas Equipas. É assim que se constrói o Futuro.

Com o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano, assente na Gestão de Competências, a Tomada de Decisão passa a ser mais consistente, traduzindo-se em vantagens organizacionais, como o **aumento de produtividade e a maximização do retorno dos investimentos.**

Até 2032, é possível definir como Meta Estratégica:

1. Maior rapidez na constituição de equipas de projeto com as competências certas.
2. Maior facilidade em atrair e manter Talento e Competência efetiva.
3. Maximização concreta do retorno do investimento em formação prática e 100% ajustada.
4. Maior simplicidade e eficácia na elaboração dos orçamentos de formação.
5. Maior facilidade, estruturação e eficácia no recrutamento das Pessoas Certas.
6. Maior capacidade dos responsáveis das organizações e das áreas de recursos humanos para responderem às novas exigências organizacionais e tecnológicas do setor.
7. Maior conhecimento das expectativas dos colaboradores, o que se repercute numa gestão mais fácil, eficaz e objetiva.
8. Maior satisfação e maior nível de compromisso por parte dos colaboradores.
9. Melhor avaliação concreta da relação custo/benefício das contratações.
10. Melhor aproveitamento do Talento existente na organização e no mercado.

6. A GESTÃO DE CARREIRA PROPOSTO E O SEU IMPACTO NA COMPETITIVIDADE E NA SUSTENTABILIDADE

A evolução tecnológica e as necessidades atuais da Força de trabalho no setor da Madeira e do Mobilário são os dois principais impulsionadores das mudanças profundas na organização do trabalho, na gestão e supervisão das equipas e no próprio processo industrial.

Em 2022 e na próxima década, um dos maiores desafios da Indústria da Madeira e do Imobiliário diz respeito à gestão e desenvolvimento de Pessoas que é sinónimo de desenvolvimento e retenção de Capital Humano e consequentemente de Conhecimento.

O setor é, cada vez mais, pautado por uma clara aposta na inovação e na diferenciação.

A expansão tecnológica exige, com velocidade, uma adaptação constante de diversos aspetos relacionados com o trabalho e com a gestão do capital humano, com o conteúdo e natureza das tarefas e com os conhecimentos e competências requeridas para o seu desempenho.

Ao setor, é exigido neste momento, uma efetiva e rigorosa ligação entre o processo industrial e as práticas e procedimentos inovadores de gestão de pessoas, designadamente ao nível da atualização das categorias profissionais e da construção de um modelo de Gestão de Competências e de Desempenho que possibilite, de forma sistemática, objetiva e mensurável, definir o conteúdo exato da descrição de perfil necessário em cada categoria profissional.

Nos próximos 10 anos será necessário criar, desenvolver, implementar e consolidar:

1. **O Modelo de Gestão de Competências do setor e os seus respetivos Percursos de Carreira.**
2. **A Gestão do Ciclo de Desempenho e respetivos Planos de Desenvolvimento.**
3. **A Gestão do Ciclo de Gestão de Talento, com implementação em FACTORES de SUCESSO.**
4. **A Coordenação dos processos de Carreira, Desempenho e Talento, junto dos responsáveis de RH e Responsáveis de Governace.**
5. **A Coordenação de Equipas de Projeto em temas transversais à Organização de forma a monitorizar com eficácia e eficiência os KPI's (Key Performance Indicator), (Indicadores Desempenho de Processos) críticos de crescimento e de sustentabilidade.**

O presente **ROTEIRO BOAS PRÁTICAS AIMMP** para a Requalificação e Reconversão de Competências, para além de propor uma nova Formulação e Estruturação das Categorias Profissionais para os setores da Ilheira da Madeira em Portugal para os próximos 10 anos, ousa definir-se como um novo **Ponto de Encontro para os Gestores e Responsáveis de Recursos Humanos** das suas organizações associadas. O presente documento técnico orientador proporciona informação, instrumentos, modelos e ferramentas relevantes que visam transformar e melhorar a organização e a Força de Trabalho do setor para um Alinhamento e uma Visão comum, em rede multidisciplinar.

O seu Propósito maior é propor um novo enquadramento através da **Gestão de Competências Cross e Multi Funcionais** que irão facilitar a **partilha de conhecimento, a genuína cooperação e colaboração entre áreas produtivas e áreas de suporte**, que saberão, desta forma, responder aos desafios presentes e futuros, como maior grau de Proatividade funcional.

Recrutar, requalificar e reconverter ativos empregados e desempregados em novos profissionais para o setor é uma Prioridade e uma Urgência a par da necessidade evidente para a consciencialização das associadas para a **economia 4.0 que já caminha para a 5.0**.

A necessidade de capacitação, conhecimento e ferramentas que permitam acelerar a sua transformação para a economia digital é a direção certa para enfrentarem e ultrapassarem os desafios inerentes aos novos paradigmas que se apresentam à Indústria da Madeira e do Mobiliário em Portugal.

A Economia 4.0 integra-se na Dimensão da Transição Digital e visa reforçar a digitalização das organizações de modo a recuperar o seu atraso face ao processo de transição digital em curso, concretizando medidas muito específicas do Plano de Ação para a Transição Digital, ora através da adoção tecnológica por parte dos operadores económicos e pela digitalização dos seus modelos de negócio, ora através da sensibilização e capacitação dos colaboradores e dos empresários.

A Visão da Economia 5.0 é “dar um passo em frente”. Um passo audaz e corajoso. A ambição atual é Co-Charmos um Futuro através da resolução de problemas estruturais, da descentralização e da resiliência.

Somos todos chamados a Criar Valor, em harmonia com o Ambiente, com a Tecnologia e com a Gestão Consciente dos Recursos, tendo sempre no centro o Ser Humano e as suas mais prementes necessidades. Esta é a proposta e a Visão da Economia 5.0.

O **ROTEIRO DAS BOAS PRÁTICAS AIMMP** para a Requalificação e Reconversão de Competências apresenta as **Tendências de Inovação de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano e as novas categorias profissionais do setor**, permitindo dar resposta concreta aos desafios do setor que se caracteriza pela constante inovação e modernização dos seus processos industriais.

Para além da Requalificação e da Reconversão de competências dos profissionais atuais, o setor da Madeira e do Mobiliário deve ser capaz, na próxima década, de **promover a empregabilidade**.

Importa saber atrair jovens que não estão a estudar, a trabalhar ou em formação, por via do reajustamento das suas qualificações e do seu interesse pela Indústria. Por outro lado, a atração de candidatos que frequentam cursos de formação superior adaptados ao setor e que lhes permita o reajustamento das suas qualificações para as áreas transversais e de maior necessidade de empregabilidade no setor é igualmente um fator estratégico decisivo.

A **requalificação, a reconversão das Categorias Profissionais e o Sistema de Gestão de Competências** proposto, alicerçado numa análise sistemática e numa operacionalidade imediata, fornece uma ferramenta que sustenta e protege novas tomadas de decisão; criar e manter um sistema equitativo, lógico e coerente de remuneração e das estruturas salariais, que consequirão, num futuro muito próximo, atrair, reter e motivar os colaboradores e os profissionais do setor, proporcionando a atribuição de uma remuneração igual para trabalho de valor igual.

O Sistema de Gestão de Competências, consiste num um método analítico que evidencia o valor real de cada categoria e perfil profissional; é mais objetivo do que o Sistema arcaico de Descrição de Funções (fechado em si mesmo) e constitui uma base sólida para a definição e manutenção do Sistema de Progressão e Gestão de Carreira no sector.

No Sistema de Gestão de Competências proposto, as funções profissionais são avaliadas consoante o grau em que os critérios de desenvolvimento e progresso são definidos e estão presentes nessas mesmas funções. São designados por fatores as características ou elementos principais, que são comuns a um conjunto de funções sujeitas a avaliação, e que estão presentes em diferentes graus nessas mesmas funções.

O grande benefício do Sistema de Gestão de Competências é o facto de uma vez definidos os fatores, subfatores e respetivos níveis, o Plano de Qualificação tende a ser mais estável durante o tempo de progresso do profissional no setor. Este benefício assume ainda maior importância quando o trabalho efetuado tem carácter especializado, não se limitando apenas a ser desenhado e implementado especificamente numa organização.

O Sistema de Progressão de Carreira no setor da Madeira e Mobiliário em Portugal tem de ser irrevogavelmente alterado e ajustado à realidade atual.

Na Europa e no mundo assistimos, assistimos semana após semana, à aceleração do efeito de forças disruptivas, como a automação, a inteligência artificial (IA), a transformação digital, e acima de tudo à aceleração da mudança rápida para o trabalho remoto e híbrido de funções-chave de suporte.

Em 2022, assistimos a uma mudança fundamental e profunda na forma como os jovens e todos os profissionais abordam a sua necessidade de crescimento e de progressão, e à consequente transformação das habilidades necessárias para o efeito.

Jovens, profissionais e especialistas têm maior consciência, neste momento, do que querem da sua Carreira.

O foco, em 2022, 2023 e nos próximos anos, não é nem será apenas a remuneração e status, mas também o **bem-estar** e acima de tudo, o **crecimento pessoal e profissional**.

O setor da madeira e do mobiliário em Portugal saberá adaptar-se à realidade europeia e mundial e avançar rapidamente para os novos desafios de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas de forma a garantir a sustentabilidade de longo prazo, de forma mais resiliente e mais segura.

As organizações do setor devem, com urgência, unir-se por um Propósito Usado de Crescimento, Inovação e Sustentabilidade.

A todos os profissionais do setor é solicitado, o total comprometimento com o negócio e com o mercado.

A todos os Gestores Líderes do setor é solicitado elevados níveis de Inspiração positiva e de autenticidade consciente.

A Gestão das Pessoas exige novos níveis de apoio e de capacitação. Há que saber desenvolver e fazer crescer as vastas possibilidades existentes sabendo, com rigor e tecnicidade, gerir, desenvolver e reter Potencial e Talento.

Estratégia Organizacional

A mudança começa com, e pelas Pessoas

Num Sistema de Carreira competitivo, as Pessoas e as Equipas desempenham o seu papel com um Propósito claro e unísono.

Redefinir é o caminho certo para o setor. As expectativas do mercado, dos clientes, dos colaboradores, dos acionistas e da sociedade, mudaram drasticamente e de forma inquestionável. Para progredir e crescer, há que reinventar Pessoas, Processos, Produtos e Equipamentos.

São as pessoas que impulsionam a transformação em curso no setor. A Estratégia Organizacional, o Planeamento e a Inovação não são possíveis sem as Pessoas e as Equipas certas. A Estabilização e a Possibilidade de Progressão e de Crescimento importam.

O Sistema de Carreira conecta as Pessoas ao seu Propósito. Com a existência de um Sistema de Carreira é garantida de forma inquestionável: Estrutura, Processos ágeis e funcionais e a qualidade de uma Cultura Organizacional onde é possível prosperar e crescer.

Avaliação e Progressão

Conhecer nível de Talento existente e as necessidades

A construção da primeira linha de governação é o primeiro passo. Os estilos de liderança diversificados e diferenciados sabem garantir os níveis de segurança e de confiança necessários. Para aproveitar as oportunidades de negócio estratégicas, a organização necessita conhecer com profundidade e informação válida, o seu nível de Talento e conhecimento atual em todos os níveis da organização e acima de tudo, conhecer o Mercado do Talento onde compete.

A prática de avaliação permanente e o sistema de progressão interno, gera uma visão objetiva e prática do Talento e do Conhecimento necessário e emergente. A estratégia de negócio só é possível com Talento qualificado para o presente e para o futuro.

Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talento

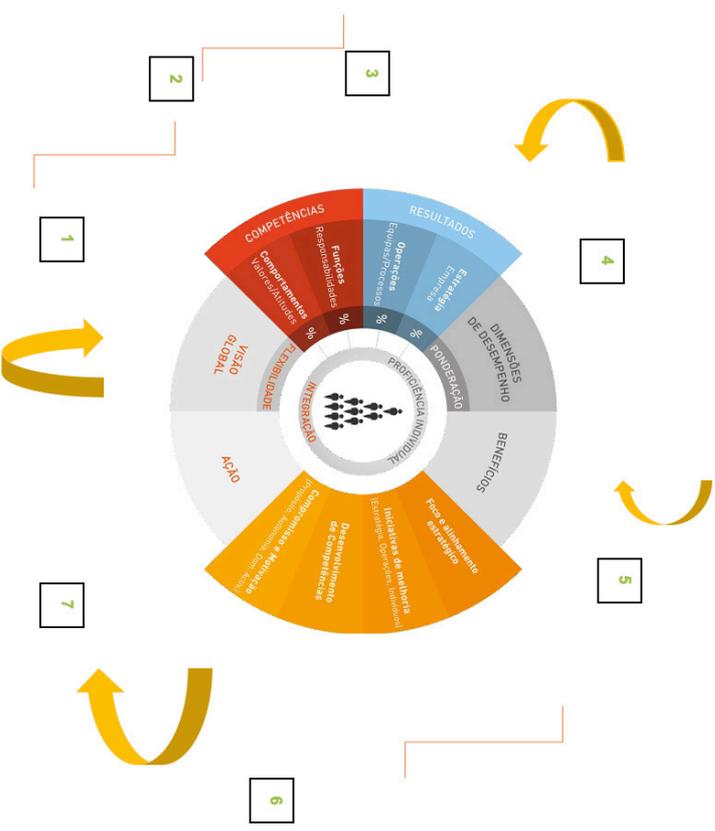
O Capital Humano é tão importante quanto o Capital Financeiro e Produtivo

Gerir e Desenvolver Talento é muito mais do que a Gestão Administrativa de Habilidades e de Funções. Por serem a força vital da organização, as Pessoas querem crescer com a mesma capacidade de entrega desde o dia em que são integradas na organização.

A adequação exata ao exercício da função e aos desafios de desenvolvimento expectáveis são estruturantes e fundacionais. É por esta razão que o Modelo de Progressão e de Carreira possibilita conhecer com detalhe preciso, o potencial de cada um dos colaboradores antes do primeiro dia de trabalho, para evitar desvíos e garantir a criação de uma força de trabalho diversificada e inclusiva, composta por Pessoas Certas.

Para que tal suceda a Gestão Operacional deverá ser realizada através de Indicadores numéricos exatos e a análise de dados robustos e confiáveis, criará uma vantagem única diferenciadora sobre o mercado e a cadeia de valor onde concorre.

7. PROPOSTA NOVO SISTEMA GESTÃO DE PROGRESSÃO E DE CARREIRA



Criar, desenvolver, implementar e consolidar este Sistema de Gestão de Carreira implica Planeamento, Organização, Cumprimento de Etapas Processuais e uma Dinâmica de Liderança Participativa, Empreendedora, Inspiradora e Capacitadora.

O presente Sistema de Carreira por Gestão de Competências e de Desempenho pode ser criado e implementado por uma pequena, média e grande organização. Não é a dimensão da organização que determina a Decisão Estratégica de Gerir Talento por Desempenho, mas sim o seu grau de profissionalização e tenacidade e determinação de crescimento.

A proficiência individual está fortemente ligada ao nível de Qualificação profissional e ao pleno domínio de conhecimentos sobre determinado assunto profissional. A proficiência e a integração das competências individuais no desenvolvimento contínuo da organização são o centro do Sistema de Gestão de Carreira por Competências.

PROCESSO DE OPERACIONALIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

1. VISÃO GLOBAL

Evidência concreta: FLEXIBILIDADE e abertura para o Processo de Mudança

Na primeira fase de Criação do Sistema de Carreira por Gestão de Competências e de Desempenho, é necessário observar com detalhe a forma como a organização está estruturada e organizada; a forma como atrai, recruta, desenvolve, acompanha e retém os seus colaboradores e as suas equipas ; o Processo interno Tomada de Decisão; a forma como desenvolve, mantém e sustenta as relações com os clientes e com os fornecedores, o nível de Qualidade do Ambiente interno e externo de Trabalho e como está organizado o sistema interno de acompanhamento e de apoio das Pessoas e das Equipas, em situações profissionais gerais e particulares.

O Sistema de Gestão de Carreira por Competências e por Gestão de Desempenho, representará um novo processo dinâmico de feedback contínuo e de aprendizagem / aperfeiçoamento contínuo e permanente.

O Sistema de Gestão de Carreira é um Processo de Mudança Estratégico e deve contar com a Participação Ativa dos colaboradores e dos gestores, a todos os níveis da organização.

Esta fase pode decorrer num período de 1 a 6 meses.

Nesta primeira fase, o Sponsor responsável pela Criação e pelo Desenvolvimento do Sistema de Carreira, deverá ser capaz de juntar as diferentes equipas da organização e inspirá-las a atingirem novos resultados de desempenho.

Possuir uma Visão Global Flexível, implica reconhecer a importância de valorizar as diferenças entre as pessoas e as áreas funcionais e saber como ligar os pontos comuns entre essas diferenças para obter melhores resultados.

Na fase 1 – Visão Global // Flexibilidade, é importante comunicar eficazmente e garantir um ambiente de trabalho de melhoria contínua, inovação e iniciativa permanente.

O Sistema de Gestão de Carreira começa com os gestores e os colaboradores que conduzem o negócio em todas as áreas funcionais e departamentais.

O Sistema não está dependente apenas da participação de executivos de “escalões mais altos” da organização, mas sim de qualquer colaborador que estuda e interessa-se pelo negócio, conhece os seus clientes, a evolução da indústria, das marcas e do papel emergente da tecnologia.

VISÃO GLOBAL FLEXÍVEL significa ver, semear, cultivar e partilhar novas oportunidades de progressão e de crescimento.

2. COMPETÊNCIAS

Evidência concreta: Comportamentos e Funções

A fase de Definição da Matriz e do Dicionário Interno de Competências representa a avaliação qualitativa e engloba as competências comportamentais, técnicas e de execução consideradas fundamentais para o sucesso no desempenho das funções atribuídas, com vista aos resultados pretendidos.

As Competências referem-se ao desempenho qualitativo do colaborador face às competências consideradas como críticas e essenciais para o exercício da função. As competências a considerar são todas aquelas que a organização definir como crítica e essencial no perfil funcional de cada função.

É com base nas competências que a Organização define como críticas e essenciais para o exercício da função (e não em quaisquer outras que não integrem a sua Matriz ou Dicionário de Competências) que irá basear-se a gestão do desempenho e a inerente avaliação desta dimensão. A ponderação da percentagem do peso da avaliação a atribuir em cada dimensão da competência é previamente definida e aprovada pela Administração e pela Equipa de Governação Executiva. Esta é uma Decisão estrutural estratégica de grande importância no impacto do Sistema de Gestão de Carreira no Negócio e no nível de Desenvolvimento e Progressão dos Colaboradores e das Equipas a longo prazo.

A Matriz ou Dicionário de Competências da Organização deverá conter a descrição detalhada de cada competência crítica e essencial, bem como a respetiva descrição e os comportamentos específicos distribuídos por níveis de proficiência (grau de desenvolvimento das competências) através de uma matriz respetiva.

A percentagem da ponderação da avaliação a atribuir está ligada à escala de avaliação que a Organização decidir definir em função do seu Plano Estratégico de Desenvolvimento Organizacional.

Para cada competência podem existir até 5 níveis de proficiência. Os níveis de proficiência traduzem a evolução de comportamentos, atitudes, capacidade de execução e capacidade de entrega em contexto profissional, associados a cada competência, sendo estes crescentes e cumulativos.

Assim, o posicionamento face aos indicadores comportamentais, técnicos e de execução, permite avaliar o grau de desenvolvimento de cada competência de acordo com uma escala nominal, que pode situar-se entre 1 a 5, sendo, neste caso, 1 o grau mínimo e 5 o grau máximo.

O desenvolvimento dos indicadores comportamentais, técnicos e de execução é cumulativo.

3. RESULTADOS

Evidência concreta: Operações e Estratégia

A Dimensão **Operações e Estratégia** representa a avaliação quantitativa do Sistema de Gestão de Carreira e engloba o cumprimento de objetivos mensuráveis organizacionais, por departamento, por equipa e individualmente (por colaborador). Os resultados alcançados nesta Dimensão podem chegar a ter uma ponderação de 50% para a nota de avaliação global do colaborador e das equipas.

O Sistema define que o desempenho de cada colaborador e de cada equipa é gerido e avaliado pela respetiva chefia hierárquica (avaliação descendente) e pelo(s) próprio(s) (autoavaliação) o que implica:

- a) Cada chefia assume o papel de responsável pelo desenvolvimento da equipa e de cada um dos colaboradores que lhe reporta hierarquicamente.
- b) Cada colaborador assume a responsabilidade de investir no seu próprio processo de gestão do desempenho, participando de forma ativa em todos os momentos e colaborando com a respetiva chefia na promoção do seu crescimento profissional.

Se um colaborador e uma equipa, excecionalmente, tiver um reporte funcional a mais do que uma chefia, é aceitável que, mediante acordo entre as chefias envolvidas, exista um conjunto de critérios de desempenho especificamente alocados a cada uma destas ou, em alternativa, que o processo de avaliação descendente seja realizado em regime de coavaliação.

De forma a garantir a Eficácia do Sistema, é necessário analisar e traçar critérios e objetivos claros, passíveis de medição objetiva. O Sistema requer o alinhamento entre a missão, valores e estratégia da Organização e a sua tradução em termos departamentais e individuais (desempenho individual). O Sistema baseia-se na análise e avaliação de critérios qualitativos (competências técnicas, comportamentais e de execução, de acordo com o perfil funcional definido) e quantitativos (objetivos), de acordo com uma escala de desempenho por critério e global.

O Valor da Ponderação da Avaliação a atribuir é uma Decisão Estratégica da Organização.

4. DIMENSÕES DO DESEMPENHO

Evidência concreta: Definição de Objectivo de Desenvolvimento e de Execução

As Chefias identificam, em conjunto com os colaboradores, as competências técnicas, comportamentais e de execução, críticas para o desempenho da função e que são alvo de avaliação, procedendo à respetiva descrição dos vários níveis de proficiência.

Nesta dimensão é crucial assegurar o cumprimento do calendário do processo, organizando e efetuando as sessões de feedback previstas bem como acompanhar de forma contínua o desempenho dos colaboradores, garantido o feedback construtivo com vista ao desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional.

Importa, nesta fase, identificar lacunas no desempenho, em interação com o colaborador e com as equipas, e promover a sua correção através da seleção e acompanhamento de atividades de desenvolvimento bem como obter:

- a) A compreensão da importância do contributo individual para a eficácia da equipa e, consequentemente, da Organização.
- b) O nível de auto motivação e de compromisso para o desenvolvimento.
- c) A colaboração com a chefia no acordo sobre os objetivos e as competências técnicas, comportamentais e de execução a avaliar.
- d) A definição do Plano de Desenvolvimento Individual.
- e) A Negociação dos recursos necessários, de forma realista e sustentada.
- f) O acompanhamento e a concretização das dimensões em análise.
- g) O desenvolvimento de planos de ação para a concretização dos objetivos.
- h) A preparação das sessões formais de feedback (intercalar e final).

Para além destes intervenientes diretos indicados, todos os colaboradores podem recorrer a outros elementos para solicitar reporte ou opiniões que sustentem o desempenho e contribuam para promover a melhoria contínua.

A Organização deve ser capaz de:

1. Garantir a comunicação do sistema a todos os colaboradores e equipas.
2. Dar formação às chefias diretas (avaliadores principais).
3. Assegurar o cumprimento dos prazos de avaliação.
4. Dar a conhecer a todos os colaboradores (de forma individualizada) no início de cada ano de avaliação, os critérios em que são avaliados.

5. BENEFÍCIOS

O Sistema de Progressão necessita prever e definir um conjunto de instrumentos que visam incentivar o desempenho e o desenvolvimento do potencial dos colaboradores da carreira técnica.

Assim, a par do mecanismo de progressão na carreira com efeitos anuais, bianuais ou trianuais, deverá ser instituído um prémio que se destina a incentivar o desempenho meritório do trabalhador em resultado da respetiva Avaliação do Desempenho.

Este prémio está condicionado à existência de dotação orçamental.

Adicionalmente, é muito recomendável que sejam desenvolvidos um conjunto de incentivos não pecuniários, os quais visam gerar um conjunto de benefícios que possam impactar no bem-estar dos colaboradores, assim como no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Alinhamento Estratégico

Iniciativas de Melhoria

Desenvolvimento de Competitividade

Compromisso e Motivação

O Sistema de Progressão e de Carreira é um Instrumento Estratégico único, centrado no desenvolvimento organizacional, orientado pela gestão de objetivos e competências que sustentam a Organização, as áreas funcionais e os departamentos e os diferentes perfis funcionais.

O Sistema pretende-se, assim, apoiar os colaboradores na reflexão sobre o seu próprio desempenho e no impacto deste na Organização, tornando-os agentes ativos (em conjunto com as respetivas chefias) no seu processo de evolução profissional e de evolução da organização.

Gerir o desempenho por Competências é um processo contínuo de Melhoria e de procura da Excelência, através da análise, aplicação, **feedback** e aferição de resultados dentro de um determinado período.

A gestão do desempenho por Competências é encarada de forma abrangente, não estando circunscrita apenas aos momentos avaliativos ou outros. De forma regular, os diferentes agentes intervenientes do sistema devem ser capazes de analisar o desempenho, procurar ou fornecer **feedback** construtivo e empreender ações de melhoria, alinhadas com objetivos e competências.

Desta forma os níveis de compromisso e de motivação estão continuamente assegurados. Os colaboradores acompanhados e com Planos de Desenvolvimento Pessoal e Profissional, aumentam e consolidam de forma notória o seu sentimento de pertença e de entrega.

8. CHECK LIST PASSO A PASSO

CRIAR E IMPLEMENTAR O SISTEMA DE PROGRESSÃO E GESTÃO DE CARREIRA

PLANEAMENTO	Objetivos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as competências a desenvolver. 2. Identificar e definir os objetivos individuais e por equipa. 3. Comunicar ao colaborador a totalidade dos critérios em que será avaliado: objetivos (organizacional, departamental e individuais) e competências (comportamentais, técnicas e de execução). Como? <ol style="list-style-type: none"> 1. A chefia identifica e discute com o colaborador as competências a desenvolver a partir do perfil funcional de cada colaborador, definindo os respetivos níveis de proficiência. 2. A chefia identifica objetivos para a equipa que coordena os objetivos individuais para cada um dos colaboradores (com os respetivos indicadores e metas), em linha com os objetivos estratégicos da organização. 3. A chefia formaliza os objetivos e as competências através de formulário próprio.
GESTÃO CONTÍNUA DO DESEMPENHO	Objetivos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Auscultar / identificar dificuldades. 2. Dar reporte imediato (de reforço e de aperfeiçoamento). 3. Prestar apoio nos momentos críticos. 4. Monitorizar e Supervisionar o cumprimento dos objetivos. Como? <ol style="list-style-type: none"> 1. Conversas informais entre chefia e colaborador. 2. Aferição de desempenho ou resultados em projetos, situações ou atividades específicas. 3. Recolha de informação junto de outras fontes.

<p>AVALIAÇÃO INTERCALAR</p>	<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar um momento de reflexão e análise do desenvolvimento e do desempenho, bem como do trabalho desenvolvido até ao momento, procedendo-se se necessário a correções. 2. Identificar o grau de concretização dos objetivos e das competências, e efetuar os reajustes necessários em termos de objetivos a atingir (avaliando recursos necessários à disposição do colaborador para a sua consecução), bem como identificação de medidas a implementar de forma prioritária com vista o reforço de competência. <p>Como?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recolha dos resultados intercalares para os vários indicadores identificados (objetivos) e realização da avaliação descendente e autoavaliação (competências). 2. Realizar uma reunião entre chefia e colaborador, tendo por base o relatório individual de resultados da avaliação e o Plano de Desenvolvimento Individual e Profissional. 3. Registo da informação pela chefia e colaborador.
<p>IMPACTO DO RETORNO</p>	<p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar o grau de concretização final dos objetivos e das competências. 2. Comparar a evolução no desempenho realizado ao longo do ano (avaliação intercalar versus avaliação final). 3. Obter informação concreta e quantitativa sobre os colaboradores que permitia uma gestão eficaz da equipa e a definição de novos objetivos de desempenho. <p>Como?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recolha de resultados intercalares para os vários indicadores identificados (objetivos) e realização da avaliação descendente e autoavaliação (competências).

Conceitos estruturantes à Proposta do Modelo de Progressão, e Carreira para o Sector:

<p>CARGOS</p>	<p>Estatas de competência funcional integradas por um conjunto de atribuições e responsabilidades, dotadas de denominação própria, número certo de vagas e retribuições remuneratórias estabelecidas, conforme os níveis da correspondente carreira.</p>
<p>PROMOÇÃO</p>	<p>Evolução do profissional nos níveis e nas classes da carreira, processada por antiguidade, experiência ou mérito, observando-se, nesse caso, os critérios de qualificação e eficiência funcional.</p>
<p>NÍVEIS</p>	<p>Gradientes remuneratórios vinculados a um cargo, cuja progressão é, em geral, associada à aquisição de diferenciais no grau de formação e habilitação por parte do profissional.</p>
<p>CLASSES</p>	<p>Gradientes remuneratórios vinculados a um cargo, cujo avanço é determinado pelo desempenho do profissional segundo critérios e eficiência funcional.</p>
<p>EFICIÊNCIA FUNCIONAL</p>	<p>Processo de avaliação associado ao desempenho no exercício do cargo por meio de um processo formal regulamentado.</p>
<p>QUALIFICAÇÃO FUNCIONAL</p>	<p>Aquisição de titulação, habilidades ou competências específicas definidas como requisitos essenciais de promoção nos níveis da carreira e fixadas no desenho do cargo.</p>

Da análise das Funções atuais para a Gestão de Competências proposta

A análise das funções atuais do sector, realizada em 2022 permitiu-nos determinar quais os requisitos em termos de Habilitações, Experiência, Conhecimentos, Atitudes e Comportamentos que podem facilitar NOVO desempenho e consequentemente impactar na Competitividade e na Sustentabilidade.

A reestruturação em curso dessas Funções permitirá redefinir o objetivo da mesma, a responsabilidade a que responde e as tarefas que lhe são atribuídas.

O Mapeamento das Novas Competências para o sector determinará um conjunto de Competências Transversais (Globais), Técnicas, Comportamentais e de Execução.

A Gestão de Desempenho, permitir-nos-á medir o nível de eficácia e eficiência individual e organizacional. Uma função profissional pode, de acordo com a pessoa e /ou equipa, ser desempenhada de uma forma excelente, boa, satisfatória ou não satisfatória, sendo que neste caso o que diferencia é a forma como as responsabilidades e atividades/tarefas inerentes à função são desempenhadas. Esta diferenciação pode levar ao posicionamento de colaboradores, que exercem a mesma função, em diferentes categorias profissionais.

A Requalificação de Funções para o Sistema de Gestão de Competências, possibilita-nos através de um conjunto de fatores, comparar funções e estabelecer uma hierarquia de responsabilidades que pode ser independente da pessoa, da equipa e do seu desempenho.

Uma Função Profissional é um conjunto de atividades, de conteúdo, âmbito, nível de intervenção na organização, que pode ser atribuído, na totalidade ou em parte, a um só colaborador, ou a vários.

A Gestão do Desempenho é um processo de apreciação sistemática da eficácia dos colaboradores no exercício das suas funções e que contribui para o seu desenvolvimento futuro. É um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada colaborador contribui para satisfazer os objetivos estratégicos e atingir os resultados da organização. Constitui um dos fatores a considerar no processo de Progressão de Carreira.

Uma função profissional pode expressar-se em vários níveis de desenvolvimento, aos quais correspondem graus de exigência diferentes e cumulativos, em termos de decisão, complexidade, relacionamento, supervisão, competências, conhecimentos e formação.

O desenvolvimento preconizado para as diferentes funções, reflete as necessidades atuais do sector da madeira e do mobiliário em termos de:

1. Retenção de competências-chave críticas.
2. Desenvolvimento interno de competências e conhecimentos.
3. Supervisão, Gestão e Liderança.

Consideramos, de uma forma geral e numa perspetiva de progressão profissional, todas as funções do sector podem expressar-se em três níveis de desenvolvimento:

Nível de Entrada:

Nível de início de desempenho da função.

Os postos de trabalho configurados a este nível são os de menor exigência.

O trabalho é necessariamente orientado e supervisionado e consiste no apoio permanente dos colaboradores.

O colaborador necessita do período de aprendizagem e de integração.

Para funções que requerem um período de **estágio**, este será o nível de integração dos **estagiários**.

Para **funções técnicas**, que requerem formação média ou superior, é o nível de integração dos **técnicos juniores**.

O colaborador já dispõe de alguns conhecimentos teóricos, mas necessita de desenvolver conhecimentos relativos à atividade e/ou à Organização bem como aos processos e aos procedimentos.

Nível de Progressão:

Nível correspondente ao desempenho esperado da função. O colaborador tem os conhecimentos necessários e as competências para executar autonomamente todas as tarefas inerentes à função.

Nível de Senioridade:

Nível atribuído aos colaboradores com perícia e experiência sólida no exercício da função bem como através de mecanismos de desenvolvimento de maior responsabilização ou de supervisão de equipas. O colaborador tem conhecimentos especializados e as competências necessárias, a nível técnico, comportamental e de execução. Sabe gerir e liderar Projetos e Equipas.

É possível, para funções cujo âmbito funcional apresenta maior complexidade e/ou especificidade de conhecimentos, perspetivarem-se níveis de desenvolvimento específicos. É o caso de funções responsáveis por Processos, Produtos, Equipamentos e Mercados. Deste modo, permite-se um enriquecimento gradual da função e, consequentemente, mais perspetivas de evolução por Progressão.

Vias de Desenvolvimento e de Progressão:

São os percursos de progressão profissional que, resultarão da evolução nos vários níveis de desenvolvimento da função ou traduzirão outros percursos possíveis de acordo com os mecanismos de evolução, critérios de acesso e perfil da Função.

Grupos Funcionais

Conjunto de funções que compreendem atividades cujo nível de intervenção e impacto na organização são similares. Foram consideradas os seguintes grupos:

1. Diretores.
2. Chefias Intermediárias.
3. Técnicos / Responsáveis de área.
4. Administrativos.
5. Funções de Suporte – Financieira, Compras, Recursos Humanos, Capital Humano, Qualidade, Gestão de Projetos, Comercial, Técnica, Manutenção, Design, Comunicação, produção, etc.

Famílias Funcionais

Conjunto de Funções dentro da mesma área de atividade /conhecimento.

Podem aglutinar vários Grupos Funcionais.

Critérios de progressão funcional propostos para o setor – 2022 // 2032

1. **Desempenho:** o resultado global da avaliação da Gestão do Desempenho anual.
2. **Motivação:** nível evidente de compromisso e atitude proativa demonstrável.
3. **Experiência:** nível de maturidade técnica e de execução evidenciada.
4. **Competências comportamentais:** nível de desenvolvimento do colaborador face às competências comportamentais transversais e específicas.
5. **Competências técnicas:** nível de proficiência e de desenvolvimento do colaborador face às competências técnicas transversais e específicas.
6. **Competências de Execução:** avaliação do nível de entrega dos objetivos predefinidos.

SISTEMA DE OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE PROGRESSÃO:

1. Função: Cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual.
2. Revisão e parecer do superior hierárquico direto.
3. Revisão e parecer da chefia intermediária e de outros níveis.
4. Auto Avaliação do Colaborador.
5. Parecer do Responsável da Área de Gestão de Pessoas.
6. Decisão final da Administração.

A progressão profissional e a Gestão de Carreira na Indústria da Madeira e do Mobilário em Portugal consistem, desta forma, a partir de 2022, da evolução técnica, comportamental e de execução no seio do desempenho da função, de um nível de desenvolvimento para o nível de desenvolvimento imediatamente superior.

Este movimento transformador e inovador decorrerá do Sistema de Gestão de Desempenho efetivo e traduzirá um elevado mérito no desempenho da função ao longo de um período significativo – estabelecido previamente no Modelo de Avaliação de Desempenho a ser definido pela organização.

Alterações Propostas:

1. **Novo Qualificador**

Introduz os perfis das novas funções e altera (ajusta) os perfis atuais.

2. **Dicionário de Gestão de Competências**

Introduz as novas competências Comportamentais, Técnicas e de Execução (decorrentes das novas funções ou da alteração de funções existentes) e retira competências que deixam de existir (pela extinção de funções). Estas alterações têm de ter em conta a transversalidade de algumas competências (que podem ser atribuídas a diversas funções), ou seja, só devem ser incluídas as novas competências e só devem ser retiradas aquelas que não abrangiam nenhuma outra função para além daquela a extinguir.

3. **Sistema de Progressão e Gestão de Carreira**

Introduz o Sistema de Gestão de Competências e de Desempenho para o setor.

9. META OPERACIONAL PARA 2022-2023

1. Definir um horizonte temporal de planeamento para o Processo de Mudança.
2. Identificar as Funções-Chave da organização.
3. Descrever e analisar as funções envolvidas e especificar as suas responsabilidades e desafios, presentes e futuros, por forma a obter-se um quadro claro e concreto dos requisitos para o seu desempenho.
4. Identificar os colaboradores-chave através de uma análise da sua formação, experiência, percurso de carreira, expectativas de desenvolvimento de carreira e potencial de desenvolvimento.
5. Avaliar o desempenho atual dos colaboradores e a sua disponibilidade para Progressão ou Inscrição em Programas específicos de formação. A organização deverá munir-se de dados e de informação concreta dos resultados das avaliações de desempenho, o parecer das chefias, provas de diagnóstico das potencialidades cognitivas, comportamentais e de execução e expectativas de Carreira.
6. Identificar as necessidades relacionadas com o Desenvolvimento da Carreira, com vista à construção dos Planos de Desenvolvimento Individuais (por grupos mais ou menos homogêneos) de formação e desenvolvimento, que serão implementados ao longo do tempo.
7. Integrar as aspirações pessoais de crescimento e de progressão e os objetivos da Organização.

10. GESTÃO DE PESSOAS EM 2022: BOAS PRÁTICAS NA EUROPA

1. O Sistema de qualificações entre diferentes indústrias e sectores da economia são claros e compreensíveis.
2. Através do atual sistema de qualificação são possíveis e ágeis os processos de mobilidade profissional na Europa.
3. É garantida a Aprendizagem ao Longo da Vida.
4. É garantida a possibilidade de progredir na Carreira, independentemente do nível de qualificação e de experiência da função ou formação inicial.

Na Europa as competências, a gestão do desempenho e a formação adequada é a primeira via da Competitividade e do Desenvolvimento.

As Direções de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano dependem diretamente da Administração e das Equipas de Governança pois são consideradas e reconhecidas como estratégicas.

Na Europa, falar de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano é tão natural como falar de Capital Financeiro ou Patrimonial.

Existe uma preocupação permanente em desenvolver e reter os profissionais altamente qualificados pois são estes de quem depende a inovação. Por outro lado, a monitorização e o acompanhamento, dos profissionais com baixa qualificação e habilidades mais 'comuns' é cuidada e gerida com alta disciplina e com sistemas de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas bastante ágeis e funcionais.

A tendência global europeia de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano, está, como marca do seu ADN, a investir no desenvolvimento e na inovação através da criação de novos sistemas de requalificação de competências e de reconversão de categorias profissionais.

O Futuro do sector passa, sem margem para dúvidas, principalmente pela Gestão de Pessoas e pela Inovação na Gestão e no Desenvolvimento do seu Capital Humano.

11. EXEMPLOS DE INSTRUMENTOS INOVADORES NA GESTÃO DE PESSOAS

Marcas de Empregabilidade sólidas e diferenciadoras. A ligação da área de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano e a área de Comunicação e Marketing é uma realidade incontornável em 2022 e nos próximos anos.

Kits e PASSAPORTES de Acolhimento e de Integração funcionais e que garantem a formação on job mais rápida e mais eficiente.

Criação e Implementação de Sistemas de Mentoring (colaboradores com maior experiência e com habilidades para acompanhar e formar pessoas) e Sistema de Coaching para garantir o alinhamento seguro das 1^{as}, 2^{as} e 3^{as} Linhas de chefia, tanto a nível de Produção, Gestão da Operação e Responsabilidades organizacionais de suporte.

Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano:

- o Ficha de conduta.
- o Plano de Integração a curto, médio e longo prazo.
- o Plano de Desenvolvimento Pessoal e Profissional.
- o Pontos de Feedback permanente de orientação.
- o Gestão de Desempenho com base semanal.
- o Acompanhamento permanente dos níveis de Bem-Estar e Saúde.
- o Ações de Comunicação permanente em torno dos Objetivos de Gestão, Liderança e Produção.
- o Processo de Auditorias mistério para monitorizar a eficácia do processo de Integração, desenvolvimento e retenção.
- o Fichas de Flagrantes de atos positivos e negativos das Equipas e dos Projetos.
- o Fichas semanais de Formação em posto de trabalho: - base (acolhimento), inicial (integração em posto de trabalho), contínua (acompanhamento em posto de trabalho).
- o A monitorização e a gestão do Pensamento Crítico e as Habilidades complexas de Resolução de Problemas (habilidades estratégicas) é uma realidade diária e uma prática de trabalho.
- o A criação de locais de trabalho multidisciplinares desafiadores (cultura de aprendizagem e de desempenho) são uma realidade.

Os profissionais que gerem a Força de Trabalho, são chamados a desenvolver rapidamente, as suas habilidades de comunicação e de liderança, de forma a tornarem-se mais adaptáveis e mais flexíveis com maior rapidez e eficácia.

Neste sentido, o desenvolvimento e consolidação, de forma rápida, da mentalidade técnica, todavia progressista ao nível humano, na aplicação da tecnologia tanto para o exercício da sua função, como em relação às plataformas internas de Gestão de Aprendizagem e de Desenvolvimento de novas competências, é a chave certa e segura. Só assim a Europa consegue manter vantagem competitiva no mercado mundial. Só assim consegue inovar e liderar.

12. O SISTEMA DE GESTÃO EQF: EUROPEAN QUALIFICATION FRAMEWORK

O Sistema EQF foi criado com a intenção clara de elevar os níveis de qualificação da população ativa, em toda a Europa, através da progressão escolar, e profissional bem como estruturar uma oferta educativa e formativa inicial e contínua, de jovens e adultos, ajustada às necessidades dos diferentes setores da economia e do mercado de trabalho. Com este propósito, foram criados instrumentos estruturantes para a gestão das qualificações e para a capitalização dos percursos de qualificação, como o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), o Catálogo Nacional de Qualificações (CNAQ), bem como o Sistema Nacional de Créditos para a Educação e Formação Profissional (SNCF) e o Passaporte Qualifica assegurando-se a relevância das aprendizagens para o desenvolvimento pessoal e para a modernização dos setores e da economia, valorizando-se, ao mesmo tempo, todo o investimento realizado em educação e formação.

Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) – EM PORTUGAL. O Quadro Europeu de Qualificações é um quadro de referência único para classificar todas as qualificações produzidas no sistema educativo e formativo nacional, independentemente das vias de acesso.

Agricultar	Artesanato e Ourivesaria	Comércio e Marketing	Construção Civil e Urbanismo	Cultura, Património e Produção de Conteúdos	Defesa e Segurança
Economia do Mar	Energia e Ambiente	Indústrias Químicas, Cerâmica, Vidro e Outras	Informática, Eletrónica e Telecomunicações	Madeiras, Mobiliário e Cortiça	Metalurgia e Metalomecânica
Moda	Saúde e Serviços à Comunidade	Serviços às Empresas	Serviços Pessoais	Transportes e Logística	Turismo e Lazer

Ajustamento necessário do sector da Madeira e do Mobiliário de Portugal

1. Integrar e articular, num quadro único, as qualificações produzidas no âmbito dos diferentes subsistemas de educação e formação - ensino básico, secundário e superior.
2. Valorizar e considerar as competências adquiridas pelo profissional em contextos não formais e informais.
3. Promover o acesso, a evolução e a qualidade das qualificações.
4. Melhorar a legibilidade, a transparência e a comparabilidade das qualificações no sistema de educação e formação e no mercado de trabalho (nacional e europeu).
5. Definir os resultados de aprendizagem associados aos diferentes níveis de qualificação.
6. Correlacionar as qualificações nacionais com o Quadro Europeu das Qualificações.

Como se estrutura e aplica o Quadro Nacional de Qualificações

O QNQ, em Portugal e na Europa, estrutura-se em 8 níveis de qualificação, cada um definido por um conjunto de indicadores que especifica os resultados de aprendizagem correspondentes às qualificações nesse nível, em termos de **Conhecimentos, APTIDÕES E ATITUDES E-COMPETÊNCIAS**.

NÍVEL	QUALIFICAÇÕES
Nível 1	2º ciclo do ensino básico
Nível 2	3º ciclo do ensino básico obtido no ensino básico ou por percursos de dupla certificação
Nível 3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior
Nível 4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de 6 meses
Nível 5	Pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de ensino superior
Nível 6	Licenciatura
Nível 7	Mestrado
Nível 8	Doutoramento

Para um conhecimento mais profundo e detalhado da operacionalização efetiva do Sistema Regulamentar dos níveis de qualificação, sugerimos a pesquisa dos seguintes instrumentos

Normativos existentes:

1. Guia Interpretativo do Quadro Nacional de Qualificações.
2. Catálogo Nacional de Qualificações.
3. Passaporte. Qualifica
4. Centros. Qualifica em Portugal.

Assim, se um colaborador, tiver o nível 4 de qualificação do Quadro Nacional de Qualificações, tem o nível 4 do Quadro Europeu de Qualificações.

O Quadro Europeu de Qualificações a que Portugal responde, é um instrumento de gestão estratégica de qualificações e de regulação das respetivas ofertas formativas de dupla certificação e dos processos de reconhecimento, validação e certificação de competência.

13. NOTA FINAL CONCLUSIVA

Os resultados da pesquisa e inquérito ao sector, realizado pela Equipa AIMMP, no período de março a maio de 2022, comprovam que, independentemente da situação face emprego no sector, toda a Cadeia de Valor enfrenta várias pressões.

O presente **ROTEIRO** - apresenta uma abordagem de Carreira centrada no desenvolvimento de Novas Competências Profissionais para o sector, tendo por base que a noção de Carreira na Indústria da Madeira e do Mobiliário em Portugal, passará a estar vinculada a uma progressão funcional, a partir de classes e níveis de funções, por meio de tempo de experiência profissional, capacitação e gestão de desempenho efetivo.

Urge assumir a Gestão de Carreira como um itinerário formativo e de progressão contínua, de desenvolvimento de competências no contexto da ação profissional.

A Gestão da Carreira por Avaliação de Desempenho vincula-se ao desenvolvimento das Competências de Gestão e de Liderança, de modo a contribuir para a progressão dos quadros mais qualificados e mais experientes da Indústria para o exercício de cargos de gestão a partir de Programas de Formação e de Capacitação diferenciadores e específicos.

Em 2022 e na próxima década, a Indústria da Madeira e do Mobiliário em Portugal necessita regulamentar um Modelo atualizado de Progressão e Gestão de Carreira, em consonância com a realidade europeia e mundial. O Roteiro é o primeiro passo dessa Prioridade Estratégica de Desenvolvimento.

O **Sistema de Gestão de Carreira por Competências** é uma **ferramenta de Gestão Integrada de Desenvolvimento de Capital Humano** que define e enquadra o conjunto de Progressão Profissional no setor, na perspetiva de uma maior adequação à forma como a atividade é desenvolvida, tendo em conta as Condicionantes Externas em 2022 : Conjuntura Macroeconómica , Legislação do Trabalho e Mercado de Trabalho) e Conjuntura Interna do Setor relativo à situação atual da Força de Trabalho : Modelo de Recrutamento existente, Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho existente, Descritor Regulamentar de Funções, Estratégias Organizacionais de Gestão de Pessoas, Critérios de Promoção atuais e Planos de Formação Profissional atuais para o setor.

O **Sistema de Gestão de Carreira por Competências** cria uma interface a montante e a jusante com todas as iniciativas e ferramentas de Inovação e Sustentabilidade para a Indústria com o propósito maior de atrair, desenvolver e reter Talentos e criar uma Marca Nova de Desenvolvimento e Crescimento (Gestão de Pessoas), com resultados expectáveis a longo prazo.

O **Sistema de Gestão de Carreira por Competências** é o primeiro passo de Reflexão para as seguintes Questões-Chave:

1. Quais as competências necessárias para a Requalificação e a Reconversão profissional das Pessoas do sector?
2. Como pode o Sector da Madeira reorganizar-se de forma permanente?
3. Quais as Boas Práticas de Inovação de Gestão de Pessoas e de Capital Humano a implementar?
4. O que significa modernidade e diversificação nos caminhos de desenvolvimento e inovação de Gestão e Retenção de Pessoas comprometidas e motivadas?
5. Que Evidências de Desenvolvimento e Competitividade são necessárias no sector da Madeira e do mobiliário para a próxima década?
6. Qual a Estratégia a seguir na Requalificação e na Reconversão de Habilidades e Competências para o sector?
7. Como Requalificar e Reconverter Competências na Indústria da Madeira em Portugal e qual a estabilidade desse Processo de Desenvolvimento Inovador na competitividade de Portugal em relação à Europa?
8. O Futuro da Indústria da Madeira em Portugal, exige maior ênfase nas habilidades estratégicas e melhoria significativa nas competências de Gestão e de Liderança por parte de quem Dirige os organismos e as organizações do sector.
9. Possuir uma definição clara de metas, estratégias e pensamento crítico é essencial para que os líderes da Indústria da Madeira e do Mobiliário em Portugal, se envolvam com as melhores práticas de Inovação de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano.
10. As habilidades sociais e humanas dos Gestores da Indústria, a capacidade de comunicar de forma eficaz, a procura de soluções criativas e a demonstração de sinais de elevada Inteligência Emocional, desempenhará, na presente década, um papel crítico.
11. A Criatividade e a capacidade de inovar são cruciais para os gestores líderes do sector. A Resiliência é a competência-chave central que dá resposta às rápidas mudanças nas necessidades do mercado nacional, europeu e mundial.
12. A par das novas habilidades estratégicas necessárias, as habilidades tecnológicas são fundamentais para os próximos 10 anos.

13. Os Sistemas de Gestão de Carreira por Competências patente no presente Roteiro da AIMMP representa um processo de vital importância ao nível da Gestão e Desenvolvimento do Capital Humano nas Organizações do sector e consequentemente na sua Competitividade e Sustentabilidade, uma vez que os resultados obtidos permitem apoiar o crescimento profissional dos colaboradores e das equipas e contribuir para o desenvolvimento organizacional de forma efetiva e rápida.
14. O Roteiro pretende promover a melhoria contínua dos seus colaboradores, das suas equipas e da sua atividade, definindo um "novo rumo" entre aquelas que são as expectativas da sua Organização e os resultados efetivos do desempenho que ambicionam para os próximos anos, promovendo uma motivação profissional crescente e uma dinâmica de mudança e melhoria contínua.
15. Que a nossa proposta de acompanhamento contínuo dos desempenhos dos seus colaboradores e das suas equipas se focalizam em novos objetivos estratégicos, corrigindo desvios e orientando a organização na maximização dos seus resultados e, do seu Futuro Sustentável.

1. **PROPOSTA DICIONÁRIO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS PARA O SECTOR**

A proposta do Dicionário de Competências-Chave aqui apresentado é dirigida a todas as organizações do sector que pretendam avançar com a Criação e Implementação do seu Sistema de Progressão e de Carreira. As Competências nele desenvolvidas são entendidas pela AIMMP como sendo necessárias desenvolver. É um documento aberto e em construção durante os anos de 2022 e 2023, entre a AIMMP e as suas Associações.

2. **PROPOSTA SISTEMA DE GESTÃO DE CARREIRA PARA O SECTOR**

Apresentação de um novo Instrumento que contribui de forma operacional e processual para um maior conhecimento acerca da necessidade da Gestão da Carreira no sector, a vantagem da Gestão por Competências (técnicas, comportamentais e de execução), a necessidade prioritária da Gestão de Pessoas pelo Desempenho e o Sistema de Meritocracia.

O Sistema de Gestão de Progressão e de Carreira proposto sensibiliza para as devidas reformulações necessárias nas carreiras dos profissionais do sector da Madeira e do Mobilário em Portugal, promovendo o desenvolvimento de uma atitude pró-ativa para que estas sejam meritocráticas.

3. **PROPOSTA PROCESSO SISTEMA DE PROGRESSÃO E DE CARREIRA DO SECTOR**

A proposta do Processo do Sistema de Carreira aqui apresentado define a estrutura organizativa para a implementação de planos de progressão profissional para o sector, com a vista a proporcionar oportunidades de crescimento concretas e que permitam, entre outras coisas, facilitar a captação, o desenvolvimento e a retenção de talento.

DGAE – Direcção Geral das Actividades Económicas, **Estudo da Indústria do Mobilário**, 2017.

EPICENTER INTERNATIONAL, **Value Chain Analysis wood processing**, UNDP, Ministry for foreign affairs of Finland, 2015.

FERRÃO, Bernardo, **Mobilário Português**, Porto, Lello & Irmão, 1990.

GALLA, Barbara / GEHRING, Rolf / LEIJTENS, Jan / TRUONG, to Nga, **Handbook for European Furniture Professions**, Lifelong Learning Programme, European Commission, Brussels, 2014.

CEITIL, Mário, **Gestão e Desenvolvimento de Competências**, Edições Slabo, 2016.

ROCHA, Aida Leonor, **Guia Interpretativo para a Qualificação e Ensino Profissional**, Agência Nacional para a Qualificação, Portugal, 2014.

ONQ, Quadro Nacional Qualificações, **Report on the referencing of the national qualification's framework to the European qualification's framework**, European Qualification Framework, 2011.

Outras Fontes:

DIRECTIVA 2005/36/CE DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 7 de setembro de 2005 relativa ao reconhecimento das qualificações profissionais (Texto relevante para efeitos do EEE) (JO L 255 de 30.9.2005, p. 22).

DIRETTIVA 2013/55/UE DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 20 de novembro de 2013 que altera a Diretiva 2005/36/CE relativa ao reconhecimento das qualificações profissionais (Texto relevante para efeitos do EEE).

<https://europa.eu/europass/en/european-qualifications-framework-ecf>

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8071&furtherPubs=yes>

<https://www.angep.gov.pt/np4/home.html>

*Pertinência e necessidade da Proposta do
Sistema de Novas Competências do setor da Madeira e do Mobiliário em Portugal*

**Identificação das competências necessárias
(processo de realização da sistematização de necessidades)**

Tendo em conta as atuais condições desafiantes do mercado em que a Indústria da Madeira e do Mobiliário de Portugal opera, foi fundamental a identificação rigorosa das necessidades das novas Categorias Profissionais por forma a assegurar a competitividade e a sustentabilidade das Empresas.

Este trabalho de terreno junto de todas as empresas que participaram na fase de Diagnóstico do ROTEIRO de Requalificação e Reconversão de Funções do setor, apoiou a AIMMP a identificar com precisão as competências necessárias, com vista à elaboração do **NOVO SISTEMA DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS** que tem como objetivo central a adequação das competências das Pessoas às necessidades reais das empresas e do mercado, o aumento do envolvimento das Pessoas, a qualidade do trabalho apresentado e entregue, a produtividade efetiva e assim a consequente sustentabilidade e inovação exigida à Indústria da madeira e do mobiliário para os próximos 10 anos.

Foi, maioritariamente, aplicada a metodologia **Nominal Group** na fase de Diagnóstico e Pesquisa prévios à elaboração do ROTEIRO DE REQUALIFICAÇÃO E RECONVERSÃO DE CATEGORIAS PROFISSIONAIS para o setor.

A Metodologia **Nominal Group (NGT)** é um processo executado em Dinâmica de Grupo (12 Pessoas por grupo) e envolve a **identificação dos problemas reais (micro e macro dimensão)**, geração de escala de prioridades de resolução de problemas e processos rápidos de tomada de decisão **(pelo desenvolvimento de competências e de habilidades)**.

Foi incentivada a partilha e discussão de problemas, sugestões de melhoria e factos reais actuais para as escolhas feitas por cada empresa participativa, identificando assim um resultado comum e uma pluralidade de ideias e abordagem comum aos problemas actuais identificados.

Esta abordagem metodológica permitiu mapear as principais Barreiras e as principais Oportunidades de Desenvolvimento através da Criação de um novo Sistema de Gestão de Competências – totalmente ajustado à realidade atual da Indústria da Madeira e do Mobiliário em Portugal.

Por outro lado, o Diagnóstico de Necessidades de Requalificação e/ou de Reconversão teve também como objetivo principal aplicar um instrumento de análise do clima organizacional na percepção dos responsáveis das empresas participativas.

Conceptualmente, o instrumento de trabalho aplicado foi constituído por 2 dimensões, Psicossocial e Organizacional e 7 fatores de Gestão de Pessoas.

**ANEXO 1.
PROPOSTA DICIONÁRIO**

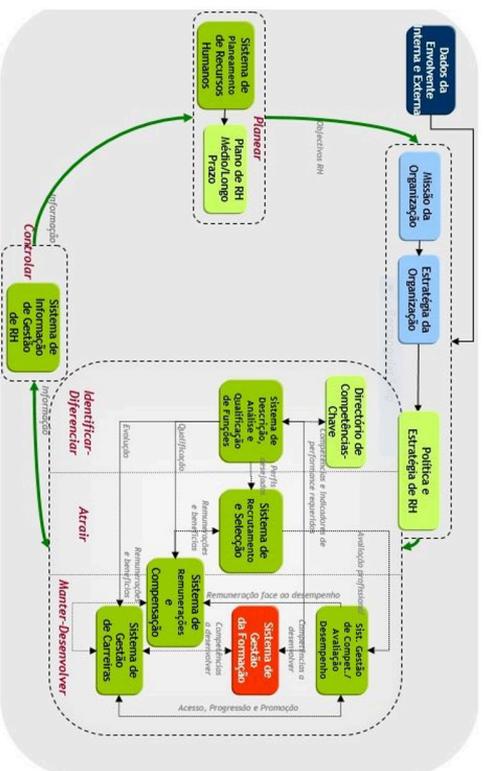
**SISTEMA DE GESTÃO DE NOVAS
COMPETÊNCIAS**

INDÚSTRIA DA MADEIRA E DO MOBILIÁRIO
2022-2023

EM CONFORMIDADE COM O QUADRO EUROPEU EQF

Identificação das competências necessárias e 100% adaptadas à realidade da produção, do negócio e do mercado.

A Proposta do novo Modelo de Gestão por Competências integra-se na Estratégia da Produção, do Negócio e do Mercado.



NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO EM CONFORMIDADE COM O QUADRO EQF

O **Quadro Europeu de Qualificações (EQF)** atua como um “dispositivo de tradução” para tornar as qualificações nacionais legíveis em toda a Europa, promovendo a mobilidade de trabalhadores e alunos entre países e facilitando a sua aprendizagem ao longo da vida.

O EQF relaciona os sistemas de qualificações nacionais de diferentes países a um quadro de referência europeu comum.

Empresas e Colaboradores podem e devem conhecer e utilizar o Quadro Europeu EQF de forma a comparar com exatidão os níveis de qualificação dos diferentes países europeus e consequentemente, os diferentes sistemas de educação e formação. Desde 2012 que todas as novas qualificações da Europa possuem uma referência a um nível EQF apropriado.

O núcleo estrutural do **Quadro EQF diz respeito a oito níveis de referência qualificantes** que descrevem **o que um profissional sabe, entende e é capaz de fazer.**

Os níveis de qualificações na Indústria da Madeira e do Móvel em Portugal devem, com prioridade e urgência, ser organizados num dos níveis de referência centrais, **variando do básico (Nível 1) ao avançado (Nível 8)**. Isso permitirá uma correlação direta entre as qualificações nacionais e as qualificações europeias e também significará que os profissionais não terão que repetir o que aprenderam ao mudarem-se para outro país, bem como ter em conta o seu nível de experiência.

Em 2022, os níveis de qualificação situam-se apenas entre o nível 1 e o nível 5, sendo que, mais de 90% das empresas, situa os seus quadros de qualificação entre o nível 1 e o nível 3: Não especializado. Semi Especializado e Especializado.

Para comparar o EQF em diferentes países: <https://europa.eu/europass/en/compare-qualifications>

O SISTEMA: 8 NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO EM FUNÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Nível Qualificação	Conhecimento	Habilidade	Atitude Responsabilidade Autonomia
1.	Conhecimento Geral básico.	Aptidão básica para realização de tarefas simples e básicas.	Trabalhar ou obter formação sob supervisão direta em contexto estruturado.
2.	Conhecimento Factual básico numa área de trabalho ou de formação.	Aptidão cognitiva e prática básica para realizar tarefas básicas e resolver problemas correntes por meio de regras e instrumentos simples.	Trabalha ou obtém formação sob supervisão, com um certo grau de autonomia progressivo.
3.	Conhecimento Factual médio, princípios, processos e conceitos gerais numa área de trabalho ou formação.	Gama média de aptidões cognitivas e práticas necessárias para a realização de tarefas e resolução de problemas e de média complexidade. Aplica métodos, materiais e ferramentas de média complexidade.	Assume responsabilidade para executar tarefas de média complexidade. Adapta adequadamente o seu comportamento profissional para fins concretos de resolução de problemas.
4.	Conhecimento sólido (factual em contexto alargado numa área de trabalho ou formação.	Gama média alta de aptidões cognitivas e práticas para resolução de problemas em larga escala.	Gere a sua própria atividade profissional nos quadros das orientações recebidas. Supervisiona atividades de rotina de terceiros assumindo determinadas responsabilidades. Propõe melhorias.
5.	Conhecimento abrangente, especializado e factual em várias áreas de trabalho e de formação. Tem consciência dos limites do seu conhecimento.	Gama abrangente de aptidões cognitivas e experiência necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstratos.	Gere e supervisiona várias áreas de trabalho e de formação sujeitos a alterações imprevisíveis. Revê e desenvolve o seu desempenho e o de terceiros.
6.	Conhecimento profundo de várias áreas profissionais e de formação com compreensão crítica de modelos e princípios conceituais únicos.	Aptidões avançadas que revelam mestria e inovação necessárias à resolução de problemas complexos e imprevisíveis em várias áreas profissionais.	Gere atividades e/ou Projetos. Técnicos complexos assumindo a responsabilidade da Tomada de Decisão em contextos imprevisíveis. Assume responsabilidade de desenvolvimento profissional e académico (individual e coletivo).

7.	Conhecimento altamente especializado. Capacidade de reflexão original e/ou investigação. Consciência crítica das questões relativas aos conhecimentos de várias áreas e nas interligações de desenvolvimento organizacional.	Aptidão especializada para a resolução de problemas complexos e passivos de investigação /inovação. Integra conhecimentos sólidos e ágeis de um grande número de áreas.	Gere e transforma contextos profissionais complexos e imprevisíveis que exigem abordagens estratégicas novas. Assume responsabilidades com Liderança e contribui com eficácia para o desenvolvimento do desempenho estratégico das equipas.
8.	Conhecimento de Ponta e de Vanguarda em várias áreas profissionais e de formação. 5	Aptidões e Técnicas avançadas e de elevada especialização, incluindo Capacidade de Síntese e de Avaliação necessárias para a resolução de problemas críticos estruturais. Investiga e inova para o alargamento e a redefinição dos conhecimentos ou das práticas profissionais e de formação existentes.	Demonstra um nível inquestionável de Autoridade Técnica, Inovação, Autonomia, Integridade científica e profissional. Assume um firme compromisso no que diz respeito ao desenvolvimento e criação de novas ideias e de novos processos na matéria de vanguarda em diferentes áreas profissionais investigação.

GLOSSÁRIO NOVO SISTEMA QUALIFICAÇÃO POR GESTÃO COMPETÊNCIAS

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	Modelo de Gestão de Pessoas que permite trabalhar em conjunto em função de objetivos estratégicos e críticos. Integra organicamente todas as equipas, setores e departamentos da empresa e é operacionalizada através da concretização operativa dos resultados esperados de acordo com a Visão e Missão.
NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO/ PROGRESSÃO	A partir da capitalização das competências adquiridas ao longo do percurso formativo e profissional permite identificar as opções de progressão formativa e profissional.
CLUSTER COMPETÊNCIA	Habilidade agregadora de conhecimento em diferentes áreas, que permite atingir níveis superiores de capacidade competitiva.
FAMÍLIA FUNCIONAL	Conjunto de habilitações específicas dentro de uma área de competência específica.
FUNÇÃO	Especificidade das atividades, tarefas, atribuições e responsabilidades que o profissional deve executar.
REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO	Realizada de acordo com a mensuração do desempenho e da produtividade dos colaboradores.

Cluster Competências de Gestão Setor Madeira e do Mobiliário

1. Liderança
2. Resolução de Problemas
3. Gestão e Desenvolvimento de Competências
4. Gestão Executiva de Capital humano
5. Gestão de Prioridades
6. Tornada de decisão
7. Responsabilidade pela rentabilidade e pelo negócio

Cluster Competências Organizacionais Setor da Madeira e do Mobiliário

1. Orientação para o Cliente
2. Orientação para os Resultados
3. Imagem Organizacional
4. Orientação para a Qualidade
5. Negociação
6. Visão do Negócio
7. Comprometimento

Cluster Competências Relacionais Setor da Madeira e do Mobiliário

1. Comunicação / Informação
2. Eficácia Comunicacional
3. Trabalho de Equipa
4. Auto-controlo
5. Envolvimento Organizacional
6. Relacionamento Institucional

Família Funcional Técnico-Administrativa	
1.	Planeamento e Gestão de Atividades
2.	Gestão Administrativa
3.	Gestão de Arquivo
4.	Atendimento Presencial, Telefónico e Redes Sociais
Família Funcional Compras e Logística	
1.	Gestão de Stocks e Aprovisionamento
2.	Gestão de Fornecedores
3.	Gestão de Encomendas
4.	Gestão do Armazém
5.	Gestão de Entregas
6.	Gestão de Frotas
Família Funcional Financeira	
1.	Gestão Financeira
2.	Gestão de Património
3.	Gestão Orçamental
4.	Fiscalidade
5.	Contabilidade
6.	Gestão das Participações
Família Funcional Comercial	
1.	Controlo de Crédito
2.	Gestão de Cargas
3.	Gestão de Espaços Comerciais
4.	Gestão de Clientes
5.	Gestão de Produto
Família Funcional Gestão Pessoas	
1.	Gestão de Capital Humano
2.	Gestão das Remunerações
3.	Gestão da Formação
4.	Recrutamento, Seleção e Integração
5.	Planeamento de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano
6.	Gestão Administrativa de Pessoas
7.	Gestão e Operacionalização da Política de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

Família Funcional Engenharia e Planeamento Estratégico	
1.	Gestão de Projetos
Família Funcional de Segurança	
1.	Relacionamento Institucional
Família Funcional Comunicação, Imagem e Relações Públicas	
1.	Comunicação e Imagem
2.	Relações Públicas
3.	Planeamento e Marketing
4.	Marketing Mix
5.	Análise de Mercado
Família Funcional Jurídica	
1.	Enquadramento Legal e Regulamentação
2.	Elaboração e Gestão de Contratos
3.	Elaboração e Gestão de Regulamentos
Família Funcional Sistemas de Informação	
1.	Conceção e Implementação de Soluções
2.	Gestão e Manutenção de Sistemas de Informação
3.	Utilização de ferramentas tecnológicas
4.	Help-Desk
5.	Administração IT
Família Funcional Auditoria e Controlo da Qualidade	
1.	Controlo de Gestão
2.	Métodos de Auditoria
3.	Rigor
4.	Normas e Qualidade
Família Funcional de Design e Inovação	
1.	Planeamento Técnico da Inovação
2.	Design

CLUSTER COMPETÊNCIAS DE GESTÃO SETOR MADEIRA E DO MOBILIÁRIO

1. Liderança	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a organização e gestão das pessoas/equipas, através da utilização das potencialidades dos colaboradores, motivando-os e envolvendo-os, definindo objetivos tangíveis e convergentes com os objetivos da empresa, visando a obtenção de resultados e o desenvolvimento das competências dos colaboradores.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Decide e actua em situações de ambiguidade ou risco; • Clarifica objetivos e missões identificando o que é importante para o sucesso da equipa; • Utiliza as potencialidades técnicas e/ou de gestão da equipa, rentabilizando-as como um valor acrescentado para o seu desenvolvimento; • Procura a informação e partilha-a com a equipa, no sentido de atingir os objetivos estipulados • Utiliza diversas formas de incentivos para a equipa, com o intuito de atingir os objetivos estipulados (delegação de missões/tarefas, acompanhamento e <i>coaching</i>); • Procura obter e dar feedback no sentido de corrigir e melhorar a performance da equipa e do próprio.
Indicadores de Medida	<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de actualização das competências dos colaboradores; • Nº de acções de desenvolvimento de competências (acções de formação...); • Índice de satisfação dos colaboradores relativamente ao desempenho da chefia; • Sistemas de avaliação e desenvolvimento da <i>performance</i>; • Inquérito de satisfação dos colaboradores; • Sistema de Gestão da Formação.

2. Resolução de Problemas	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a pro-actividade na identificação e resolução de problemas assumindo a disponibilidade e compromisso para implementar formas alternativas de resolução, visando garantir a <i>performance</i> requerida.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • É pro-activo na recolha de informações junto de várias fontes para compreender problemas, ameaças e oportunidades; • Reconhece sintomas que indicam problemas mais significantes; • Relaciona e consolida as informações recolhidas para desenhar soluções lógicas para os problemas identificados, definindo uma estratégia de resolução dos mesmos; • Implementa e acompanha as soluções encontradas, assegurando-se que são bem sucedidas.
Indicadores de Medida	<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance dos objectivos funcionais; • Nível de satisfação/insatisfação; • Produtividade/performance das pessoas/equipas; • Relatório de avaliação; • Inquérito de satisfação dos colaboradores.

<p>3. Gestió e Desenvolvemento de Competències</p> <p>Manifestació de comportaments orientats para a gestió e desenvolvemento das competències requeridas para estratègia, através da definição, implementação e contínua avaliação de planos de desenvolvimento das competências - chave, ao nível dos factores pessoais e de suporte, bem como o acompanhamento (<i>coaching</i>) necessário para a atualização das mesmas.</p>
<p>Indicadores Comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avalia o estado de actualização das competências dos seus colaboradores; • Identifica em conjunto com os colaboradores as suas necessidades de desenvolvimento; • Identifica e propõe acções de formação necessárias para o desenvolvimento das competências; • Reconhece os sucessos e dá <i>feedback</i> corretivo; • Identifica os erros cometidos e age de forma a corrigi-los.
<p>Indicadores de Medida</p> <p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factores/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propostas de realização de novas actividades por parte dos colaboradores; • Nº de ações de formação <i>on job</i>; • Explicação por parte dos colaboradores de desvios de competências (auto-avaliação do seu <i>portfólio</i> de competências); • Sistema de Avaliação de Desenvolvimento de <i>Performance</i>; • Sistema de Gestão da Informação; • Sistema de <i>Coaching</i> (a criar);

<p>4. Gestió Executiva de Capital Humano</p> <p>Manifestação de comportamentos orientados para a gestão e execução das Políticas de Gestão de Pessoas definidas, através da sua tradução na prática, visando promover o desenvolvimento, motivação e satisfação dos colaboradores e o cumprimento dos objetivos e estratégias de CH da empresa.</p>
<p>Indicadores Comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colabora com a Administração na definição e implementação das Políticas de Capital Humano; • Garante o cumprimento das políticas e procedimentos definidos para a concretização da estratégia de Capital Humano; • Fornece sugestões/contribuições para a melhoria contínua das políticas de Capital Humano; • Realiza a gestão das pessoas de acordo com os procedimentos e normas definidas ao nível dos sub-sistemas de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano.
<p>Indicadores de Medida</p> <p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factores/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos colaboradores; • Nº de reclamações dos colaboradores; • Grau de concretização das políticas de GRH para a área de afectação; • Cumprimento das normas e prazos definidos; • Taxa de rotatividade/absentismo; • Índice de competitividade e Nível de desempenho dos colaboradores; • Sistema de Avaliação de Desenvolvimento de <i>Performance</i>; • Sistema de Gestão da Informação; • Sistema de <i>Coaching</i> (a criar); • Notas de Reclamações; • Inquérito de satisfação aos colaboradores; • Relatório de Atividades;

5. Gestão de Prioridades
<p>Manifestação de comportamentos orientados para paular a sua ação segundo critérios de prioridade, não desistindo perante os obstáculos, encontrando formas alternativas de resolução de problemas gerando entusiasmo e pressão na sua equipa e interlocutores na prossecução dos objetivos e metas, com impacto ao nível da estratégia da organização, como forma de garantir a capacidade de competitividade da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Gere eficazmente o seu tempo, analisando as prioridades, tendo em atenção os objetivos e prazos estipulados; • Utiliza metodologias para resolução de problemas; • Estabelece e reavalia as prioridades no seu dia-a-dia; • Delega e/ou compromete os outros no sentido do cumprimento dos objetivos organizacionais; • Desenvolve as suas atividades orientado para os resultados/objetivos a alcançar; • Prioriza baseado nos impactos organizacionais.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe rapidez na resolução de problemas logo que eles ocorrem (tempo); • Existe cumprimento dos prazos; • Existe antecipação dos problemas (capacidade Prospectiva); • Capacidade de resposta em função do problema; • Alternativas disponíveis em função do problema; • Dados comparativos (históricos); • Intervalo de tempo; • Documentação formalizada (propostas a nível superior).

6. Responsabilidade pela Rentabilidade e pelo negócio
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o controlo e gestão adequada dos recursos disponíveis, assegurando a sua otimização e rentabilização, de forma a maximizar os resultados e o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Planeia os recursos necessários; • Controla e otimiza os recursos à sua disposição; • Enquadrada as suas decisões nos parâmetros de gestão definidos internamente; • Desenvolve ações para otimizar a alocação dos recursos; • Assume a responsabilidade pelos desvios verificados, bem como, pela conformidade com os objetivos.

CLUSTER COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SETOR DA MADEIRA E DO MOBILIÁRIO

1. Orientação para o Cliente
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a escuta e satisfação das necessidades dos clientes (internos e externos), assentes numa relação de empatia, respeito e disponibilidade, como forma de antecipar as necessidades futuras dos clientes e garantir a eficiência interna essencial à prestação de um serviço adequado ao cliente final.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Orienta-se pro-ativamente para a satisfação das necessidades dos clientes, estimulando esta orientação junto dos seus colegas/no seio da empresa; • Coloca questões para identificar as necessidades do cliente e procura satisfazê-las, demonstrando total disponibilidade; • Confirma se a sua mensagem foi compreendida, transmitindo <i>feedback</i>; • Revela empatia; • Obtém <i>feedback</i> por parte dos colegas e/ou chefias e/ou clientes, relativamente ao progresso da prestação do serviço; • Discute opções com os colegas e/ou chefias para criar formas alternativas, indo ao encontro da expectativa dos clientes.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação do cliente relativamente à prestação ou colaboração (n.º de reclamações); • Cumprimento de prazos, quantidades e especificações aquando de ações interdepartamentais e com os clientes; • Inquéritos de satisfação dos clientes/clientes; • Notas de reclamação; • Relatório de actividades; • Relatórios de auditoria (avaliação).

2. Orientação para os Resultados
<p>Manifestação de comportamentos orientados para aprender e analisar as oportunidades que a dinâmica organizacional e de negócios diariamente oferece, tendo em vista a melhoria contínua do seu desempenho e/ou da sua equipa na obtenção dos resultados pretendidos.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se actualizado sobre a estratégia da empresa e sobre os objectivos da sua Direcção; • Actua pro-ativamente face aos objectivos, estipulando metas desafiantes e realizáveis a atingir; • É pro-activo na recolha de informações sobre as melhores práticas de negócio e aplica-as de forma adequada aos objectivos estratégicos da empresa; • Age com sentido de urgência para responder aos clientes; • Mede a sua eficácia através dos objectivos que atinge; • Mede os seus resultados através de indicadores quantitativos.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volume de facturação; • Índice de satisfação dos clientes/clientes (a evolução dos indicadores de gestão apresenta os resultados requeridos); • Cumprimento dos prazos; • Cumprimento das normas internas; • Relatórios de controlo (para aferir o grau de implementação consoante as metas estabelecidas); • Relatórios de actividades; • Indicadores de gestão; • Relatórios da auditoria interna.

3. Imagem Organizacional
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o cuidado com a apresentação pessoal, assumindo uma imagem adequada à cultura e valores da organização, promovendo valores pessoais, sociais, éticos e organizacionais na condução interna e externa das suas actividades, de forma a reflectir uma imagem positiva da empresa junto do Cliente.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Mantêm padrões de ética elevados nas relações internas e externas; • Fomenta e reflecte, nas suas atitudes e comportamentos, os valores organizacionais; • Reconhece a necessidade de confidencialidade nas relações que estabelece na sua actividade; • É honesto e correto nas relações com os outros; • Dá informações cuidadas aos clientes; • Assume as responsabilidades pelos seus erros e comportamentos; • Trata os outros com amabilidade e respeito; • Cuida da sua imagem pessoal, (apresentação, forma de vestir, higiene, ...) utilizando-a como facilitadora da abordagem ao cliente.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> do cliente relativamente ao interlocutor na empresa; • Tipo e quantidade de reclamações apresentadas devido a aspetos não técnicos da prestação do serviço; • Inquéritos de satisfação ao cliente; • Sistema de Gestão e Tratamento de Reclamações.

4. Orientação para a Qualidade
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o cumprimento dos requisitos de Qualidade no desempenho das actividades, através da aplicação dos procedimentos definidos no Sistema de Gestão da Qualidade, da utilização de metodologias e ferramentas de Qualidade, do conhecimento e aplicação das orientações e valores instituídos na organização e da procura da melhoria contínua de desempenho.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Actua de acordo com as orientações definidas na Política da Qualidade da empresa; • Aplica os procedimentos definidos e zela pelo seu cumprimento; • Desenvolve a sua actividade tendo presente a Missão, Visão e Valores da empresa; • Utiliza os meios disponibilizados internamente para a divulgação dos assuntos relacionados com a temática da Qualidade; • É proativo na procura de informação sobre aspetos relacionados com a Qualidade e sobre o processo de certificação da empresa; • Procura melhorar continuamente a Qualidade do trabalho desenvolvido tendo em vista a satisfação do Cliente; • Desenvolve propostas de melhoria relativas à organização e aos processos de trabalho.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº e tipo de não conformidades verificadas; • Sistema de Gestão da Qualidade.

5. Negociação
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o acordo/consenso de ideias, interesses e necessidades de recursos, tanto com o cliente, como fornecedor, tanto interno quanto externo, através da influência e persuasão, visando o alcance dos objetivos definidos.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Procura oportunidades de negócio; • Mostra ao interlocutor a mais valia da negociação; • Consegue chegar a um acordo “ganhar-ganhar” para ambas as partes; • Procura que o outro veja o negócio como uma mais-valia se negociar com ele; • Mostra flexibilidade enquanto influencia os outros para atingir os objetivos estipulados ou resolver problemas; • Obtém a concordância dos outros para atingir os objetivos estipulados ou resolver problemas.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos negócios realizados; • Acordos alcançados; • Problemas resolvidos através da negociação; • Cumprimento dos objetivos negociados; • Sistema de Avaliação e Desenvolvimento da <i>Performance</i>; • Sistema de Controlo de Gestão.

6. Visão do Negócio
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a compreensão da atuação global da organização, através da procura de oportunidades para desenvolver/innovar os produtos/serviços da empresa e melhorar os resultados globais, fazendo convergir os seus objetivos de trabalho com os da organização.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece redes de contacto que facilitem o desenvolvimento e/ou implementação de projetos, tanto a nível interno quanto externo da empresa; • Recolhe informação pertinente para o acompanhamento das evoluções e tendências de serviços e tecnologias de informação; • Desenvolve novos produtos e serviços; • Garante a evolução dos produtos e/ou serviços existentes, procurando sempre melhorá-los; • Procura estar informado sobre a área de negócio da empresa, tendo em conta a envolvente externa; • Analisa as funções e traquezas do negócio; • Propõe melhorias, com o intuito de atingir os objetivos; • Aproveita as oportunidades de negócio; • Procura informação sobre as necessidades dos clientes, propondo soluções para as colmatar.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da qualidade dos produtos/serviços; • Novos negócios realizados; • Relação custo/benefício; • Aumento da produtividade; • Antecipação às necessidades do mercado (capacidade prospectiva); • Sistema de Avaliação e Desenvolvimento da <i>Performance</i> (a criar); • Inquérito de Satisfação do Cliente.

7. Comprometimento
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a assunção dos desafios organizacionais na prática do dia-a-dia, demonstrando empenho, persistência na conquista da melhoria contínua assumindo a performance organizacional requerida como referencial para a sua <i>performance</i> individual.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra curiosidade e persegue oportunidades para alargar as suas próprias aptidões ou alargar a sua compreensão do negócio, do mercado e das suas funções internas; • Recolhe <i>feedback</i> para criar aprendizagem para si próprio; • Assume a responsabilidade por conseguir vencer os desafios e atingir os resultados pretendidos envolvendo os outros se para isso for necessário; • Disponibiliza-se para aceitar desafios e assume as responsabilidades inerentes.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifestação de atualização das competências-chave (<i>performance</i>); • Iniciativas e desafios assumidos; • Apresentação de soluções; • Assumpção das responsabilidades; • Contrato performance e relatórios; • Relatórios periódicos; • Propostas e pareceres implementados.

CLUSTER COMPETÊNCIAS RELACIONAIS SETOR DA MADEIRA E DO MOBILIÁRIO

1. Comunicação/ Informação
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a recolha de informação a partir de uma vasta variedade de fontes, tratando e comunicando essa mesma informação de forma objetiva, clara e precisa, certificando-se sempre que o interlocutor a compreendeu, possibilitando a tomada de decisão nos diferentes níveis da organização.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Coloca questões para identificar as necessidades do interlocutor e para confirmar se a sua mensagem foi compreendida; • Está atento aos sinais não verbais do interlocutor para identificar se ele o está a seguir; • Reformula as mensagens para garantir uma melhor compreensão; • Escuta activamente os outros para perceber os seus pontos de vista e ajusta a comunicação de forma efectiva; • Utiliza uma linguagem clara e dá exemplos concretos que ilustram a ideia que quer transmitir; • Encoraja os colegas a manterem-se informados e a partilharem essa informação; • Consulta fontes de informação disponíveis e/ou pessoas envolvidas directamente no problema ou situação.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível de satisfação do cliente e fornecedor interno; • Nível de satisfação do cliente; • Questionário de satisfação dos clientes e fornecedores.

2. Eficácia Comunicacional
<p>Manifestação de comportamentos orientados para eficácia na transmissão de informação (oral e/ou escrita), recorrendo aos meios de comunicação mais adequados, através da correta estruturação de ideias, empatia na transmissão, procura do feedback, reformulação, clareza e facilidade da comunicação, visando obter a mobilização e comprometimento dos outros para a ação e a promoção do entendimento e aproximação entre as diferentes áreas da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza uma estrutura mental para organizar e exprimir as suas ideias; • Olha o interlocutor e sustenta normalmente o olhar; • Coloca questões para identificar as necessidades do interlocutor e para confirmar se a sua mensagem foi compreendida; • Está atento aos sinais não verbais do interlocutor para identificar se ele o está a seguir; • Reformula as mensagens para garantir uma melhor compreensão; • Dá exemplos concretos que ilustram a ideia que quer transmitir; • Cria um espaço de comunicação aberta e encorajadora do desenvolvimento da relação interpessoal; • Promove a partilha activa de informações e ideias; • Mostra flexibilidade enquanto influencia os outros para atingir os objetivos estipulados ou resolver problemas; • Obtém a concordância dos outros para aumentar a performance ou tenta novas formas de fazer as coisas.
Indicadores de Medida
<ul style="list-style-type: none"> • Erros na transmissão de informação; • Níveis de Feedback efetivos; • Inquérito de Satisfação do Cliente; • Sistema de Avaliação da <i>Performance</i>.

3. Trabalho de Equipa
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o desenvolvimento da cooperação e da colaboração no seio da equipa, fomentando a responsabilidade solidária face aos objetivos e à partilha de meios e recursos, visando o alcance de objetivos comuns.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar e colaborar activamente com os elementos da sua equipa e com colegas de outras equipas, manifestando disponibilidade sempre que solicitado, de forma a facilitar o alcance de objetivos comuns; • Transmite a sua opinião sem receios, sem deixar de reconhecer e respeitar as diferenças individuais e interagir positivamente com os outros; • Contribui para a manutenção da coesão interna, partilhando a informação e o progresso individual e colectivo; • Facilita a obtenção de consensos, utilizando as técnicas de negociação (ouvindo as diferentes perspetivas, salientando os factos...); • Actua em conformidade com o acordado, ainda que possa não concordar.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível de conhecimento e clarificação dos objetivos, métodos de trabalho, papéis, normas e regras de funcionamento da equipa; • Índice de satisfação face ao clima agradável e estimulante da equipa; • Alcance dos objetivos requeridos; • Inquérito de satisfação dos colaboradores; • Sistema de Avaliação e Desenvolvimento da <i>Performance</i>.

4. Auto-Controlo
<p>Manifestação de comportamentos orientados para responder adequadamente às situações de grande pressão, controlando as emoções e restringindo as ações negativas quando confrontado com situações de conflito, ambiguidade, urgência, exigência de resposta rápida, adversidade, visando manter o equilíbrio emocional e os níveis de performance e agindo em conformidade.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Mantém o auto-domínio em situações difíceis, reprimindo comportamentos impulsivos e procurando ter uma postura assertiva; • Enfrenta os problemas mesmo em situações difíceis; • Não permite que as suas próprias emoções interfiram no trabalho; • Mantém a calma face à agressividade, ou em situações de stress e acalma os outros; • Não permite que a confusão emocional interfira na resolução de problemas; • Demonstra paciência e aceitação, dando tempo aos outros para compreenderem e mudarem; • Controla o seu próprio stress encontrando formas, tais como o humor, para reduzir ou gerir o stress; • Responde eficazmente em situações de pressão de fontes múltiplas.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de produtividade; • Indicadores de desempenho; • Índice de satisfação do cliente; • Indicadores de cumprimento de objectivos; • Tempo médio de resposta às situações; • Inquéritos de Satisfação ao cliente; • Sistema de Avaliação e Desenvolvimento da Performance; • Relatórios de Progresso dos Projetos.

5. Envolvimento Organizacional
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o desenvolvimento das relações interpessoais e interdepartamentais, através do desenvolvimento do espírito de equipa, promoção da colaboração e cooperação entre as pessoas/áreas funcionais, visando a melhoria contínua e a convergência.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se aberto a sugestões ou ideias vindas dos outros; • Adapta as actividades de trabalho, processos, procedimentos, para serem consistentes com a visão, valores e objetivos da organização; • Cria relações com os seus pares baseado no mútuo respeito; • Proporciona um ambiente aberto à comunicação, visando a resolução dos problemas; • Procura apoio dos pares/chefias para a resolução de problemas, sempre que necessário; • Incentiva o desenvolvimento de uma visão comum, tendo em conta os objetivos organizacionais; • Contribui para a coesão interna promovendo o desenvolvimento individual e coletivo.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de sugestões/propostas de melhoria de outras áreas funcionais implementadas; • Nº de projectos realizados em parceria com outras áreas; • Nº de ações de partilha/divulgação de informação realizadas; • Indicadores de produtividade; • Sistema de Avaliação e Desenvolvimento da Performance; • Relatórios de Actividade.

6. Relacionamento Institucional	<p>Manifestação de comportamentos orientados para o desenvolvimento e integração em acções concertadas com entidades nacionais e internacionais, instituições governamentais e reguladoras, visando o acompanhamento e a concertação de interesses entre a organização e os diferentes interlocutores, através do diálogo e negociação institucional, assegurando a legalidade e a celeridade necessária à concretização dos projetos.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza e participa em fóruns nacionais e internacionais; • Utiliza técnicas de negociação e persuasão para a defesa dos interesses da empresa, tendo em conta a estratégia e rede instalada, junto de entidades Nacionais e Internacionais; • Recolhe e divulga informação pertinente para o acompanhamento das evoluções e tendências de serviços e tecnologias de telecomunicações; • Estabelece uma rede de contactos que facilitam o desenvolvimento e/ou implementação de projectos, tanto com órgãos internos da empresa quanto externos de foro nacional e internacional; • Negocia com as instituições intervenientes de modo a ultrapassar obstáculos burocráticos impeditivos, salvaguardando os interesses da empresa.
Indicadores de Medida	<p>Considera-se que esta competência está presente quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • São adoptadas soluções na empresa com base nos relatórios elaborados e divulgados sobre tendências e inovação; • São salvaguardados os interesses da empresa; • São asseguradas as implementações de projectos e medidas internacionais resultantes dos contactos e facilitação das negociações com instituições ligadas aos mesmos (internos/externos); • Relatórios de alteração de Sistemas por factores internacionais.

FAMÍLIA FUNCIONAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVA	
1. Planeamento e Gestão de Actividades	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a análise, tratamento e encaminhamento da informação/documentação, segundo critérios de prioridades e exigência, visando o apoio logístico e administrativo necessário à eficiência das acções/actividades da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • É pro-activo na procura de informações complementares às suas tarefas, junto de várias fontes, para que possa operacionalizar de forma mais eficiente e eficaz as referidas tarefas; • Lê atentamente a documentação/informação que recebe, de forma a conhecer bem os assuntos que trata; • Analisa e faz a triagem das informações contidas nos documentos, estabelecendo prioridades (distingue o importante do urgente); • Trata e encaminha a documentação/informação de forma adequada e em tempo útil; • Mantêm actualizada e organizada a informação/documentação nas pastas próprias para o efeito.
Indicadores de Medida	<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos clientes/clientes (n.º de reclamações); • Troca de destinatários no encaminhamento da documentação/informação; • Extravio de documentos; • Cumprimento de prazos; • Questionário de satisfação; • Notas de reclamação; • Notas de reconhecimento; • Protocolo de entrega documentos.

2. Gestão Administrativa
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a execução das actividades inerentes aos processos administrativos e logísticos da empresa, através do cumprimento dos procedimentos internos definidos, garantindo a sua eficácia e eficiência face aos objectivos organizacionais.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • É pro-activo na recolha de informações que possam complementar suas tarefas, junto de várias fontes (internas e externas), para que possa operacionalizar de forma mais eficiente e eficaz as referidas tarefas; • Aplica as normas e procedimentos definidos internamente de forma adequada nos processos administrativos; • Mantém atualizada e organizada a informação administrativa na base de dados/livro de registo; identifica os titulares de cada função de forma a facilitar a operacionalidade das suas tarefas (conhece a estrutura física e organizacional da empresa); • Analisa e faz a triagem dos processos estabelecendo/definindo prioridades.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos clientes (n.º de reclamações); • Cumprimento de prazos de resposta; • Cumprimento dos procedimentos estabelecidos; • Notas de reclamação; • Questionários de satisfação; • Livro de registo de entrada e saída de documentos.

3. Gestão de Arquivos
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a organização da documentação/informação da empresa de acordo com os critérios de organização e classificação de arquivo, facilitando deste modo a sua consulta.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Lê atentamente e analisa os documentos/informações, certificando-se de que se encontram devidamente concluídos, no que se refere ao processo e à resolução do assunto; • Arquia os documentos/informações, organizando-os e classificando-os de acordo com o quadro de classificação preestabelecido, de forma a facilitar a sua consulta; • Mantém atualizados os documentos/informações numa base de dados própria para o efeito • Conserva os documentos/informações, desenvolvendo um conjunto de ações que garantam a sua durabilidade (controlo do ambiente e do equipamento/material a ser utilizado); • Gere o tempo de permanência da documentação/informação nas diferentes fases de arquivo, de acordo com as normas e procedimentos de gestão de arquivos.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erros de classificação de documentação/informação; • Extravio de documentação/informação; • Erros de conservação da documentação/informação; • Índice de satisfação dos clientes (n.º de reclamações); • Base de dados (suporte informático); • Notas de reclamação; • Questionário de satisfação dos utilizadores.

FAMÍLIA FUNCIONAL COMPRAS E LOGÍSTICA

<p>4. Atendimento Presencial, Telefónico e Redes Sociais</p> <p>Manifestação de comportamentos orientados para a eficácia na transmissão das ideias/informação, de forma assertiva e proactiva, estruturando correctamente as ideias, clarificando e reformulando a mensagem, escutando activamente e obtendo feedback, de forma a potenciar a satisfação das necessidades dos interlocutores.</p>
<p>Indicadores Comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifica-se (nome próprio e da empresa) e identifica o cliente/cliente para que possa tratá-lo pelo nome; Identifica o perfil do cliente/cliente e utiliza uma linguagem clara e precisa e adequada ao perfil do mesmo; Escuta activamente o cliente/cliente, reformula a sua mensagem para confirmar se a entendeu claramente e transmite-lhe feedback, de acordo com a informação solicitada; Satisfaz as necessidades do cliente/cliente agindo em conformidade com o pedido e gerindo o tempo de forma a responder rápida e eficazmente as solicitações; É proativo na procura de informações relevantes para o funcionamento do serviço.
<p>Indicadores de Medida</p> <p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encaminhamento dos pedidos; Índice de satisfação do cliente/cliente (n.º de reclamações); Notas de reclamação; Notas de reconhecimento; Inquérito de satisfação aos clientes/clientes.

<p>1. Gestão de Stocks e aprovisionamento</p> <p>Manifestação de comportamentos orientados para o planeamento, gestão, aprovisionamento e controlo de stocks de materiais e equipamentos, assegurando stocks de segurança, pontos de re-aprovisionamento, custos de posse e prazos de rotação de stocks, de acordo com os parâmetros definidos pela empresa.</p>
<p>Indicadores Comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumpre as normas e procedimentos de aprovisionamento, armazenamento e segurança dos equipamentos e materiais; Identifica as existências em armazém bem como as necessidades da empresa no que se refere à utilização de materiais e equipamentos; Antecipa os fluxos de entrada e saída de materiais e equipamentos, bem como os respetivos custos e sua calendarização.
<p>Indicadores de Medida</p> <p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Erros de lançamento; Nível de stocks (excesso e ruptura); Irregularidades no processo de compras; Frequência de erros de acondicionamento; Cumprimento dos prazos de compras; Cumprimento dos prazos aduaneiros; Desvios no plano de importação; Desvios de orçamento; Inventários; Relatórios de Auditorias (internas e externas); Listagem de stocks; Software de Gestão de Stocks; Processo de compras; Plano de importação; Relatório de contas da empresa; Orçamentos e Relatórios de Controlo Organizativa; Boletim de Despacho Aduaneiro.

2. Gestão de Fornecedores
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a identificação, selecção, análise, negociação e aquisição de equipamentos e/ou serviços ajustados aos critérios de qualidade técnica, orgânicos e de prazos definidos nas especificações dos projectos da empresa, através da definição de normas de relacionamento com os fornecedores, parâmetros de qualidade e negociação dos prazos de entrega, de forma a garantir o alinhamento entre os objectivos estratégicos e a prestação dos fornecedores e/ou equipamentos necessários.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa constante (interna/externa) para identificar os fornecedores mais favoráveis existentes no mercado; • Seleciona os fornecedores através do desempenho dos fornecedores/equipamentos; • Procede à qualificação dos fornecedores, de acordo com os critérios de qualidade definidos pela empresa; • Apresenta alternativas de fornecimento tendo em conta os custos/qualidade, prazos de entrega; Efectua os pedidos de compra de material, respeitando as características dos pedidos; • Confere a nota de encomenda interna, tendo em conta preços de compra e prazos; • Estabelece acordos gerais de fornecimento com os fornecedores, negociando as condições de fornecimento mais favoráveis ao projecto/cliente (custos, parâmetros de qualidade, formas de pagamento, prazos, quantidades, ...); • Estabelece acordos pontuais de fornecimento com os fornecedores, negociando as condições de fornecimento mais adequadas ao projeto a desenvolver; • Programa e controla os materiais a aprovisionar e controla os prazos de notação de stock; • Define normas de entrega de material por parte dos fornecedores, parâmetros e prazos, comunicando à Gestão de Encomendas; • Define o planeamento dos stocks, pontos de encomenda, pontos de saturação, custos de aquisição, condições de armazenagem; • Controla o stock existente através da gestão do Armazém.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das condições acordadas; • Cumprimento dos prazos de entrega dos projetos; • Nível de cumprimento dos valores de referência de stocks máximos e mínimos; • Adequação entre os pedidos de material e a encomenda do cliente; • Índice de satisfação do cliente interno conforme os parâmetros definidos; • Sistema de Medida de Satisfação do Cliente Interno; • Sistema de Gestão de Fornecedores; • Processo de controlo de prazos de entregas; • Sistema de Gestão e Tratamento de Reclamações.

3. Gestão de Encomendas
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a elaboração e controlo de encomendas, tendo em conta o pedido do cliente interno, os prazos a cumprir e as características do produto/serviço encomendado, visando dar resposta às necessidades do Cliente.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Controla as entregas de material comunicando eventuais incumprimentos de prazos ao cliente interno; • Acompanha e cumpre o planeamento das entregas das encomendas do cliente interno; • Controla o cronograma dos projectos, tendo em conta os equipamentos/serviços necessários ao seu cumprimento; • Desenvolve e propõe procedimentos corretivos, quando necessário; • Negocia com o cliente interno outras condições, quando há dificuldades na satisfação do pedido, procurando acordo e consenso; • Informa o cliente interno sobre as datas de entrega; • Faz o interface entre a gestão de fornecedores e a gestão de armazém.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de reclamações; • Nº de devoluções ao fornecedor imputáveis à empresa; • Índice de satisfação do cliente conforme os parâmetros definidos; • Sistema de Gestão e Tratamento de Reclamações; • Sistema de Medida da Satisfação do Cliente Externo (se adequado aos parâmetros da empresa).

4. Gestão do Armazém
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a gestão das existências em armazém (materiais, equipamentos, consumíveis, etc...), controlando as entradas e saídas dos materiais e a sua armazenagem, em condições adequadas, visando a atualização permanente da informação sobre os stocks existentes.</p>
<p>Indicadores Comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procede ao controlo visual do estado de embalamento do material rececionado; • Procede à conferência física do material recepcionado, por referência com a documentação recebida; • Reporta a existência de não conformidades sempre que estas se verificarem, seguindo os procedimentos definidos; • Dá entrada dos materiais no sistema informático de suporte; • Informa a gestão de fornecedores sobre os prazos de rotação dos produtos em stock; • Assegura as boas condições do material e prazos de validade; • Executa e utiliza as técnicas do inventário com a periodicidade definida e necessária; • Informa a gestão de fornecedores e gestão de encomendas relativamente à existência de material em stock ainda não entregue ao cliente; • Informa a gestão de fornecedores e gestão de encomendas sobre o excesso de material em stock e a baixa rotação de produtos; • Procede à arjunação dos materiais nos locais previstos, garantindo o acesso fácil e condições de acondicionamento adequadas e limpeza dos locais de armazenagem; • Controla o fluxo de saídas de material do armazém; • Prepara o material para entrega e procedimentos administrativos associados; • Refira o material do stock.
<p>Indicadores de Medida</p> <p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de não conformidades do inventário físico por referência aos parâmetros definidos; • Nº de erros na informação prestada; • Nº de devoluções de encomendas pelos clientes; • Relatório Mensal do Inventário; • Relatórios da Auditoria Interna; • Sistema de Gestão e Tratamento de Reclamações.

5. Gestão de Entregas
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a maximização da satisfação dos clientes internos ao nível das entregas de materiais e equipamentos e simultaneamente a rentabilidade económica da gestão de stocks, realizando uma adequada gestão e planeamento dos canais de distribuição e revendo os mesmos em função do estudo dos desvios orçamentais devidos a atrasos nas entregas.</p>
<p>Indicadores Comportamentais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa o tipo de material através das guias de saída; • Planifica as entregas; • Seleciona, define prioridades e solicita os materiais; • Aprovisiona os materiais; (passa para gestão de stocks); • Seleciona os canais mais rápidos e económicos para a sua entrega ao utilizador.
<p>Indicadores de Medida</p> <p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos pedidos; • Valor percentual do custo do transporte do produto final; • Tempo de entrega dos bens; • Índice de reclamações e tipo de reclamação; • Relatórios mensal, trimestral e anual; • Reclamações das entregas efectuadas em tempo útil.

6. Gestão de Frotas	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a gestão da frota de acordo com a política de transportes definida, disponibilizando meios que garantam a sua utilização em condições ideais, participação nos processos de aquisição, aluguer e alienação de viaturas, de acordo com o plano definido pela empresa.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> Programa e define o Plano anual de manutenção com base em referências do fabricante/agente e estimativas de quilómetros, calculando tempos e custos desse mesmo plano; Planifica o uso das viaturas no suporte ao processo produtivo da empresa; Divulga o plano pelos interessados e/ou responsáveis pelas viaturas; Define responsabilidades e propõe prémios por desempenho excelente e/ou suspensões ou outras medidas corretivas pelas irregularidades; Assegura o controlo e supervisão dos consumos, a quilometragem e parqueamento; Assegura a informação ao fornecedor de situações irregulares e propõe medidas corretivas; Estabelece uma relação próxima com os fornecedores; Negocia contratos e condições de prestação de serviços e supervisa o cumprimento dos mesmos; Assegura os procedimentos administrativo-legais, de acordo com o regulamento instituído, com as situações específicas das viaturas e seu valor Contabilístico; Propõe o abate de viaturas; Propõe a aquisição de viaturas; Controla os custos.
Indicadores de Medida	<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicadores de gestão mensais; Coefficiente da operacionalidade da frota; Índice de Requisições recebidas e satisfeitas; Índice de sinistros; N.º de Coimas por questões administrativas legais; Qualidade de serviços; Estatística do coeficiente de operacionalidade da frota; Relatório mensal; Registo de reclamações de clientes; Taxa de sinistralidade.

1. Gestão Financeira	<p>Manifestação de comportamentos orientados para o planeamento financeiro, utilizando técnicas e métodos de análise de aplicações e da estrutura financeira da empresa, para potenciar a sua rentabilidade e o seu equilíbrio financeiro.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> Prevê/antecipa os fluxos de entrada e saída de dinheiro num determinado período de tempo; Gere os recursos financeiros disponíveis e orienta a empresa para uma aplicação eficaz dos mesmos; Procura informações actualizadas sobre o comportamento do mercado financeiro, visando a aplicação e a rentabilização dos recursos financeiros da empresa.
Indicadores de Medida	<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Taxa de retorno dos investimentos financeiros; Desvios financeiros; Saldo da tesouraria; Saldos de contas de terceiros; Relatório de contas; Relatório de controlo orgamental; Rácios financeiros (Indicador de gestão); Folhas de tesouraria; Balancete de clientes/fornecedores; Planos financeiros.

2. Gestão de Património
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o registo, controlo e conservação dos bens móveis e imóveis, através da actualização do cadastro patrimonial, visando a salvaguarda da integridade do património da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza de forma adequada os bens da empresa; • Gere o património da empresa, aplicando de forma adequada as normas fiscais e de segurança; • Mantém actualizados os Inventários do património; • Faz o acompanhamento financeiro do plano de investimentos; • Mantém actualizada a carteira de seguros (orienta-se pro-activamente na busca de informação).
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de não conformidades detectadas pelas auditorias; • Desvios de inventário; • Irregularidades no registo patrimonial; • N.º de propostas de reavaliação; • N.º de erros na classificação do património; • Relatórios de auditorias; • Inventários; • Cadastro do património; • Apólices de seguro; • Actas de reavaliação; • Ficha de imobilizado; • Actos de entrega e recepção.

3. Gestão Orçamental
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o planeamento, análise e gestão do orçamento geral da empresa, através de mecanismos de controlo da actividade, de forma a garantir um planeamento mais próximo da realidade, suportar a gestão de topo/intermédia na tomada de decisão e alertar para potenciais incumprimentos dos planos e orçamentos.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e recolhe informações actualizadas, no que se refere a factores internos e externos que possam influenciar o orçamento; • Executa os procedimentos inerentes à elaboração de instrumentos de gestão previsionai; • Ajusta o orçamento à realidade da empresa; • Controla o cumprimento do plano de actividades do orçamento; • Analisa os desvios e a correcta execução dos orçamentos.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desvios do orçamento (diferencial entre o orçamento previsto e o realizado); • Cumprimento do plano de actividades do orçamento; • N.º de ajustes ao orçamento; • Cumprimento das regras de elaboração do orçamento; • IGP (Instrumentos de Gestão Previsional); • Relatório de controlo orçamental; • Balançotes.

4. Fiscalidade
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o cumprimento das obrigações fiscais da empresa, garantindo o exercício dos direitos que lhe assistem no quadro legal e assegurando a análise, divulgação, indicação e execução dos modos operatórios mais conveniente à empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica de forma adequada as normas e leis relativas a impostos; • Cumpre rigorosamente os prazos de pagamento; • Mantém uma postura pró-ativa na busca de informação fiscal (antecipa-se na actualização da informação); • Preenche correctamente os modelos de declaração de impostos.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de prazos e outros procedimentos; • N.º de erros de aplicação de taxas; • N.º de erros de cálculo; • N.º de erros na recolha da informação (não recolher a informação necessária); • Modelos fiscais; • Multas aplicadas; • Notas de citação/notificação; • Notificações internas; • Boletins oficiais; • Processos em contencioso; • Aplicação informática de suporte.

5. Contabilidade
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a operacionalização e fornecimento de dados e indicadores contabilísticos à gestão, através da utilização das técnicas de contabilidade geral e de contabilidade de custos das actividades internas à empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica os princípios básicos da contabilidade geral e/ou analítica; • Aplica os padrões de apresentação das contas (mapas, anexos, resultados); • Cumpre os princípios e procedimentos estabelecidos pela legislação fiscal; • Recolhe e analisa a informação pertinente para a contabilidade; • Recolhe e trata as informações contabilísticas de forma rigorosa e exacta.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N.º de erros de classificação de documentos; • N.º de erros de lançamento; • N.º de erros de cálculo; • N.º de erros na recolha de informação (não recolher a informação necessária); • Cumprimento dos prazos e outros procedimentos; • Qualidade da informação prestada; • Aplicação de <i>software</i> a contabilidade; • PNC (Plano Nacional de Contabilidade); • PC (Plano Interno de contas); • Documentos de classificação; • Notas de lançamento; • Multas aplicadas; • Notas de citação/notificação; • Relatório de contas.

6. Gestão de Participações
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o conhecimento e operacionalização dos instrumentos financeiros ao serviço da maximização dos resultados, assente numa adequada gestão das participações da empresa ao nível de aplicações e investimentos do grupo.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Planeia, define e recolhe todas as informações financeiras necessárias das participações; • Analisa e concilia os custos das participadas (consolidação de custos); • Produz indicadores periódicos da situação financeira das participações; • Elabora relatório de conciliação (consolidação de custos); • Planeia e define indicadores e periodicidade da informação a recolher nas participadas; • Acompanha e recolhe as informações relativas aos investimentos corpóreos; • Assegura o cumprimento dos acordos de investimento nas participações (zelando pelo bom cumprimento); • Fornece informações correctas e sistematizadas por empresa participada; • Executa as orientações da política geral da empresa e da Administração.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornece informações que conduzam às demonstrações financeiras consolidadas das empresas participadas; • Garante que os resultados financeiros das empresas participadas sejam entregues dentro do prazo estabelecido; • Consolidação das contas correntes; • Cumprimento dos prazos; • Resultados financeiros; • Carta de envio do mapa de liquidação/compromissos entregues dentro do prazo estabelecido; • Contas consolidadas do grupo; • Relatório e contas.

FAMÍLIA FUNCIONAL COMERCIAL	
1. Controlo de Crédito	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a gestão da faturação e cobrança dos serviços prestados, bem como o controlo das contas correntes dos clientes, de acordo com as condições estipuladas pelo negócio, com o objetivo de garantir o cumprimento das normas e regras da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Controla a faturação de forma rigorosa e criteriosa; • Controla de forma rigorosa as contas correntes dos clientes; • Mantém atualizado o cadastro dos clientes; • Cumpre os prazos de cobrança e faturação; • Presta informações aos seus interlocutores de forma clara e precisa e em tempo útil; • Responde às reclamações dos clientes de forma clara e precisa e em tempo útil.
Indicadores de Medida	<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N.º de erros de faturação; • Índice do cumprimento de prazos de faturação e cobrança; • N.º de reclamações devido a erros de faturação; • Tempo de resposta às reclamações; • Anexos de faturas; • Relatório mensal de faturas; • Extratos de contas; • Protocolo de faturas; • Relatório da gestão de clientes; • Processo de liquidação faturas; • Correspondências enviadas ao cliente; • Copiador de correspondência enviadas.

2. Gestão de Cargas	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a gestão das cargas de importação e exportação, através do controlo das entradas e saídas de cargas e da sua armazenagem em condições adequadas, de acordo com as normas e procedimentos definidos pela empresa.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpre as normas de conservação, armazenamento, manuseamento e segurança das cargas/mercadorias; • Controla com rigor as entradas e saídas das cargas; • É pró-ativo na procura de informação e na resolução de problemas; • Presta informações aos seus interlocutores de forma clara e precisa e em tempo útil; • Responde às reclamações dos clientes de forma clara e precisa e em tempo útil; • Cumpre as regras do atendimento na relação com o cliente.
Indicadores de Medida	<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desvios de entradas e saídas de cargas; • N.º de erros de faturação; • N.º de reclamações; • Tempo de resposta às reclamações; • N.º de erros por volume de entrada; • Livro de registo; • <i>Software</i> (suporte informático); • Recibos; • Mapa de faturação; • Notas de Reclamação; • Notas de clientes; • Manifesto de carga.

3. Gestão dos Espaços Comerciais	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a prospecção, concepção, comercialização e supervisão dos espaços comerciais, visando a sua rentabilização, bem como a satisfação das necessidades dos clientes.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Adequa os objectivos comerciais dos clientes, escutando e antecipando as suas necessidades apresentando sugestões e orientações mais adequadas; • É pró-ativo na concepção dos espaços comerciais, acompanhando as remodelações e/ou construções das infra-estruturas aeroportuárias, garantindo deste modo o melhor aproveitamento dos mesmos tendo em conta os objetivos da empresa e as condições mais adequadas a facilitação dos clientes; • Garante a atualização do sistema de gestão dos Espaços Comerciais, recolhendo e organizando todas as informações sobre a disponibilidade e condições de negociação dos referidos espaços; Garante a preservação e a manutenção dos espaços comerciais em condições adequadas estabelecendo normas e procedimentos junto dos proprietários desses espaços e controlando/fiscalizando de forma rigorosa o seu cumprimento.
Indicadores de Medida	<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfação do Cliente; • Índice de Reclamações; • Cumprimento das cláusulas dos contratos; • Cumprimento do Plano de Manutenção dos Espaços Comerciais; • Questionário; • Questionário/Encontros pontuais com os clientes; • Questionário de redamação dos serviços de terceiros; • Relatório de visitas.

4. Gestão de Clientes
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a venda de produtos e/ou serviços de acordo com o perfil do cliente, prevendo as suas necessidades e apresentando soluções, visando garantir a satisfação do cliente.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece o interface entre a empresa e os clientes empresariais e pessoais; • Estabelece novos projetos e angaria novos clientes; • Sistematiza o conhecimento das especificidades dos tipos de clientes para definir abordagens comerciais adequadas; • Define e executa o plano de contactos comerciais de prospecção e seguimento; • Escuta e clarifica os pedidos e as necessidades dos clientes; • Procura oportunidades para se posicionar perto do cliente e persuade o cliente das vantagens dos produtos e serviços para as necessidades do mesmo; • Faz a interface com a área técnica (passa a informação necessária para o período pós venda) para assegurar o cumprimento dos compromissos com o cliente (especificações e prazos); • Implementa estratégias de validação e medida da satisfação do cliente (survey, contactos telefónicos); • Assume a responsabilidade de dar resposta à insatisfação ou reclamação dos clientes; • Domina todos os aspetos legais relacionados com os sistemas de informação (licenciamento de software), de forma a garantir a legalidade na utilização; • Participa na elaboração de contratos de manutenção dos equipamentos de hardware; • Faz a articulação entre a empresa e os seus parceiros estratégicos.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do volume de vendas; • Aumento do nº de serviços vendidos por segmento/cliente; • Cumprimento de prazos de fornecimento (tempo de resposta); • Índice de Satisfação do Cliente; • Inquérito de Satisfação do Cliente.

5. Gestão de Produto
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o apoio da definição da estratégia e planos de marketing de produtos, acompanhando e controlando a sua realização, de acordo com os objetivos da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Escolhe o produto mais vantajoso (custo-qualidade); • Escolhe o fornecedor que apresenta melhor relação entre custo-benefício; • Negocia prazos de entrega, quantidades, preços, descontos, etc.; • Faz a apresentação do produto aos restantes membros da equipa e disponibiliza a informação necessária; • Coordena e dinamiza a ação dos serviços da organização, que contribuem para a realização dos planos de marketing.

FAMÍLIA FUNCIONAL GESTÃO PESSOAS

1. Gestão de Capital Humano
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o planeamento, gestão e operacionalização da política de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano, atrairdo, mantendo e motivando os colaboradores, de forma a garantir o capital humano necessário para a concretização da missão e estratégia da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Planeia as políticas de Capital Humano, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa; • Implementa e controla o cumprimento das políticas de gestão de capital humano; • Coordena/coopera com as diferentes áreas da empresa no desenvolvimento das políticas de capital humano; • Participa na elaboração e definição das políticas de capital humano, em conjunto com a administração da empresa.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de concretização dos objetivos face à política definida para a gestão de pessoas (Desvios); • Índice de satisfação dos colaboradores; • Taxa de rotatividade dos colaboradores; • Plano estratégico; • Relatório de atividades; • Inquérito de satisfação dos colaboradores; • Balanço social.

2. Gestão das Remunerações
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a análise, desenvolvimento, implementação e acompanhamento de sistemas remuneratórios motivadores e competitivos, visando dar resposta ao mercado, estratégia, objetivos e resultados da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se atualizado procurando informações sobre o comportamento do mercado no que se refere aos sistemas remuneratórios vigentes; • Concebe e implementa sistemas remuneratórios em conformidade com os objetivos estratégicos da empresa; • Concebe e implementa sistemas remuneratórios com base no desempenho, nas competências e nos resultados dos colaboradores; • Concebe e implementa sistemas remuneratórios tendo em conta variáveis conjunturais.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos colaboradores em relação ao sistema remuneratório da empresa; • Taxa de rotatividade; • Índice de pedidos de emprego (n.º de candidaturas); • Índice de competitividade; • Diagnóstico de clima organizacional; • Inquérito de satisfação dos colaboradores; • Registo de candidaturas (pedidos de emprego); • Balanço Social (taxa de rotatividade); • Observatórios de emprego (taxas de desemprego, salário base).

3. Gestão da Formação	<p>Manifestação de comportamentos orientados para o planeamento, concepção e acompanhamento da execução e avaliação da política de formação da empresa, como forma de assegurar o desenvolvimento das competências necessárias ao sucesso empresarial e satisfação das expectativas de desenvolvimento dos seus colaboradores.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém atualizadas e utiliza adequadamente as informações que recolhe e/ou recebe de entidades formadoras; • Elabora o diagnóstico das necessidades de formação em colaboração com as diferentes áreas e de acordo com os objetivos estratégicos da empresa; • Conhece o plano de formação de acordo com as necessidades identificadas, definindo a calendarização das ações; • Desenvolve as ações necessárias à concretização do plano definido, garantindo e rentabilizando os recursos logísticos necessários à sua concretização; • Controla a execução do plano, identificando os desvios e implementando e desenvolvendo as medidas corretivas necessárias. Desenvolve e implementa mecanismos de avaliação do processo e do impacto da formação.
Indicadores de Medida	<p>Índice de satisfação dos colaboradores em relação à formação (nível 1);</p> <p>Nível de desempenho dos colaboradores após a formação (nível 3);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desvios ao plano de formação; • Rácios financeiros da formação; • Ficha de avaliação de formação; • Plano de formação; • Relatórios de atividades (cumprimento do plano); • Balanço Social (GP (Instrumento de Gestão Previsional)).

4. Recrutamento, Seleção e Integração	<p>Manifestação de comportamentos orientados para o recrutamento e seleção dos colaboradores da empresa, através da identificação dos perfis de competências, formação (académica e/ou profissional) e capacidades adequadas, visando a integração na empresa de colaboradores cujo desempenho dê resposta à estratégia e objetivos da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém atualizado e organizado o registo de pedidos de emprego (candidaturas); • É pro-ativo na procura e recolha de informações sobre as reais necessidades da empresa no que se refere à admissão de pessoal; • Identifica os perfis requeridos com base no diagnóstico das necessidades e na estratégia e objetivos de negócio da empresa; • Operacionaliza as técnicas de recrutamento e seleção necessárias; • Desenvolve e implementa mecanismos de avaliação do processo de recrutamento e seleção (monitorização dos indicadores); • Acompanha o período experimental dos novos colaboradores, desenvolvendo as ações necessárias para a sua integração e <i>performance</i>.
Indicadores de Medida	<p>Desvios entre o diagnóstico de necessidades e o recrutamento realizado (quantidade e competências)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequação do perfil dos colaboradores; • Número de candidaturas admitidas que constam da base de dados; • Cumprimento dos prazos do processo; • Índice de turnover no período experimental; • Relatório do processo de recrutamento e seleção; • Base de dados (suporte informático); • Plano de calendarização; • Registo de reclamações das diferentes áreas em relação ao processo de seleção.

5. Planeamento de Gestão e Desenvolvimento de Capital Humano
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o planeamento e controlo da gestão dos efetivos da empresa, como forma de suportar as necessidades de capital humano (quantidade e competências) requeridas para estratégia e objetivos da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora o diagnóstico das necessidades de capital humano, em coordenação com as diferentes áreas e tendo em conta os objetivos estratégicos da empresa; • Concebe o plano de efetivos da empresa; • Desenvolve as ações necessárias à concretização do plano definido, de acordo com as necessidades de mobilidade/rotatividade do capital humano; • Estabelece as interfaces com os diferentes subsistemas de Gestão de Capital Humano, no sentido de garantir os efetivos (quantidade e competências) requeridos pelos objetivos da empresa.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamações das diferentes áreas (quantidade e competências dos colaboradores); • Índice de satisfação dos colaboradores; • Erros de planeamento; • Plano de necessidades; • IGP (Instrumento de gestão previsional); • Relatório de atividades; • Balanço Social; • Registo de reclamações; • Inquérito de satisfação dos colaboradores.

6. Gestão Administrativa de Pessoas
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a concretização das atividades inerentes ao processo administrativo do Capital humano, de acordo com as normas da empresa e a legislação em vigor, garantindo o cumprimento dos direitos e deveres dos colaboradores e da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica a legislação laboral e fiscal, bem como as normas e os procedimentos internos à empresa de forma adequada nos processos administrativos de RH; • Mantém atualizada e organizada a informação sobre os processos individuais dos colaboradores; Coordena com a DRH, recolhendo e divulgando as informações necessárias ao cumprimento dos procedimentos administrativos (contratos, férias, avaliações de desempenho, assiduidade); • Dá resposta as solicitações dos colaboradores relativamente a pedidos de informação e esclarecimentos sobre efetividade, aspetos contratuais, processamento de salários, etc.
Indicadores de Medida
<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de resposta às solicitações dos colaboradores (Cumprimento dos prazos preestabelecidos); • Número de reclamações dos colaboradores; • Índice de satisfação dos colaboradores; • Nº de erros de pagamento; • Adequação dos enquadramentos; • Erros na gestão de contratos (cumprimento dos prazos de aviso de término dos contratos); • Erros de gestão dos processos individuais; • Notas de reclamação dos colaboradores; • Inquéritos de satisfação dos colaboradores; • Notas de aviso prévio (término de prazos de contrato); • Base de dados de gestão de contratos; • Processos individuais (paginados); • Livro de protocolo de entrega de correspondências; • Livro de entrada de correspondências; • Sistema de informação de GCH.

7. Gestão e Operacionalização da Política de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho
<p>Manifestação de comportamentos orientados para implementação e/ou cumprimento das normas internas e orientações previstas pela legislação específica para o sector de atividade da empresa, visando garantir os níveis adequados e exigidos de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho e a sua operacionalização no desempenho das atividades diárias dos colaboradores da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Recolhe e sistematiza informação para atualização dos principais indicadores de SST (nº e tipo de acidentes; nº e tipo de doenças profissionais; nº de dias de baixa médica), com a finalidade de definir prioridades do plano de SST; • Concebe o plano de SST de acordo com a legislação e as normas estabelecidas pela empresa, bem como de acordo com as áreas de intervenção prioritárias; (*) • Realiza as ações constantes no plano necessárias à implementação e acompanhamento do sistema de SST para garantir a prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais; (*) • Desenvolve e implementa mecanismos de avaliação do processo e do impacto da política de SST; (*) • Aplica as normas e procedimentos definidos na Política de SST da empresa; (**) • Desenvolve e implementa mecanismos de auditoria que permitam identificar situações de irregularidade e incumprimento; (**) • Implementa medidas corretivas nas situações de incumprimento detectadas; (**) • Divulga as normas e procedimentos da Política de SST junto dos colaboradores; (**) • Garante a disponibilização dos meios/equipamentos necessários ao desempenho das tarefas, de acordo com as normas e procedimentos; (**) • Apresenta sugestões para a melhoria das condições de SST; (***) • Comunica à Chefia a existência de situações anómalas que possam pôr em causa a SST; (***) • Utiliza correlatamente os meios/equipamentos ao desempenho das suas tarefas nas condições previstas pelas regras e procedimentos definidos; (***)

<p>Nota</p> <p>Nos casos em que esta competência faz parte do PLC, deverão considerar-se os seguintes aspetos:</p> <p>(*) Indicadores Comportamentais aplicáveis aos órgãos responsáveis pela definição da Política SST (DCH)</p> <p>(**) Indicadores Comportamentais aplicáveis aos colaboradores com responsabilidades de Chefia</p> <p>(***) Indicadores Comportamentais aplicáveis à generalidade dos colaboradores</p>
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de acidentes de trabalho; (*) • N.º e tipo de intervenções médicas; (*) • N.º de casos de doenças profissionais; (*) • Índice de satisfação dos colaboradores; (*) • Cumprimento do plano de SST; (*) • Tipos e causas de Acidentes de Trabalho; (**) • Nº e tipo de irregularidades identificadas; (**) (***) • Sugestões de melhoria apresentadas e implementadas; (**) (***) • Registo de ocorrências; • Balanço Social; • Registo das inspeções médicas; • Registo dos casos de recuperação (alcoolemia, droga...); • Questionários de satisfação aos colaboradores; • Relatórios das Auditorias.

FAMÍLIA FUNCIONAL ENGENHARIA E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

1. Gestão de Projetos	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a utilização das técnicas de planeamento, gestão e controlo de projetos, com o objetivo de cumprir prazos e gerir eficazmente os recursos no desenvolvimento das atividades, garantindo a implementação dos projetos, de acordo com a estratégia e objetivos da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> É pró-ativo na procura de informações atualizadas de âmbito científico e das novas tecnologias; Recolhe e/ou pesquisa as informações necessárias junto das diferentes áreas da empresa; Define o plano de projetos em coordenação com a administração e propõe métodos de viabilização/operacionalização do mesmo, tendo em conta os objetivos estratégicos da empresa, as variáveis conjunturais, as questões ambientais e ainda as normas e procedimentos nacionais e internacionais; Especifica o detalhe do planeamento dos projetos, utilizando as seguintes técnicas de planeamento: diagrama de Gantt, Perí, CPM, Matriz Orgamental e Matriz de Alocação de Recursos; Acompanha/controla a execução do plano de projetos, identificando os desvios e irregularidades e propõe medidas corretivas.
Indicadores de Medida	<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfação do "cliente do projeto"; Nº de erros e omissões no plano; Desvio entre o planeado e o executado; Facilidade das estimativas; Base de dados (suporte informático); Plano; Programa de trabalho; Relatório de execução de projeto; Relatório de fiscalização.

FAMÍLIA FUNCIONAL DE SEGURANÇA

1. Relacionamento Institucional	<p>Manifestação de comportamentos orientados para o desenvolvimento e integração em ações concertadas com entidades nacionais, internacionais e instituições governamentais, visando o acompanhamento e adequação face às normas e diretivas nacionais e internacionais no âmbito dos mecanismos e sistemas de segurança, através do diálogo institucional, assegurando a legalidade e cumprimento dos procedimentos necessários à concretização das atividades da empresa e das normas de segurança adoptadas.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> Estabelece uma rede de contactos que facilitam o desenvolvimento e/ou implementação de medidas de segurança e policiamento, concertando tanto com órgãos internos como externos à empresa; Planifica os contactos através da elaboração do plano de contactos; Cumprir o plano com rigor e garante a sua atualização (mediante a necessidade de novos contactos replanifica o plano, garantindo deste modo o seu cumprimento); Negocia e estabelece com as instituições intervenientes as condições de segurança e facilitação mais adequadas aos objetivos estratégicos da empresa; É pró-ativo na recolha de informações de carácter operativo, junto das diferentes fontes emissoras/canais institucionais e antecipa as potenciais situações de risco e ameaças; Divulga, através dos meios de comunicação mais adequados, as informações pertinentes para o cumprimento adequado das medidas de segurança e para o acompanhamento da evolução e das tendências no âmbito da segurança.
Indicadores de Medida	<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desvios entre o planeado e executado; Cumprimento de prazos (solicitação de informações e cumprimento de tarefas); Emissão de pareceres às instituições (nº e adequação); Índice e pertinência da informação divulgada; Relatório de cumprimento do plano; Relatório de atividades; Notas de reclamação e ofícios; Registo de envio das informações.

FAMÍLIA FUNCIONAL COMUNICAÇÃO, IMAGEM E RELAÇÃO PÚBLICAS

1. Comunicação e Imagem
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a divulgação e promoção da comunicação e imagem interna e externa da empresa, através de uma política e instrumentos adequados visando potenciar a eficácia comunicacional interna bem como a imagem institucional da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • É pró-ativo na procura de informações junto de várias fontes (as diferentes áreas da empresa e fontes externas); • Pesquisa e recolhe informações sobre as novas tecnologias de comunicação e mantém-nas atualizadas e organizadas na base de dados; • Trata as informações com rigor e isenção, tendo em conta a sua finalidade e divulga-as de forma clara, precisa e adequada ao público – alvo; • Implementa e controla (acompanha) as políticas de comunicação e imagem, de acordo com as estratégias e procedimentos previamente definidos, garantindo a promoção e consolidação da imagem institucional da empresa; • Estabelece parcerias com terceiros enquadrado em projetos que visam promover a imagem institucional da empresa.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos interlocutores (internos e externos); • Qualidade da informação; • Atualização das informações que divulgam através dos diferentes meios de comunicação; • Questionário de "Qualidade do Serviço Prestado"; • Caixa de reclamações/sugestões; • Notas de reclamações; • Notas de reconhecimento de serviço.

2. Relações Públicas
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a prestação de serviços no que se refere ao atendimento personalizado, divulgação de informações atualizadas de acordo com as necessidades dos clientes/clientes (internos e externos) bem como a promoção e organização de eventos especiais visando a satisfação dos clientes e o reforço da imagem institucional da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • É pró-ativo na procura de informações junto de várias fontes (as diferentes áreas da empresa e fontes externas); • Presta todos os serviços de informação da empresa; • Apresenta propostas de organização de eventos e realiza-os assegurando o seu sucesso; • Presta os serviços de atendimento personalizado com diferenciação e distinção.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos clientes (internos e externos); • N.º de reclamações; • Questionário de "Qualidade do Serviço Prestado"; • Caixa de reclamações/sugestões; • Notas de Reconhecimento de Serviço.

3. Planeamento e Marketing
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o desenvolvimento e controlo da execução do plano de marketing da empresa, de acordo com as políticas, programas e objetivos, através da deteção de oportunidades de negócio, com o objetivo de elaborar cenários globais da evolução do mercado, produtos e serviços, bem como o reforço e consolidação da imagem institucional da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Está atento ao mercado, identificando oportunidades de negócio; • É pró-ativo na procura de informação, visando o desenvolvimento e implementação da política de Marketing; • Elabora o Plano de Marketing, tendo em conta os objetivos estratégicos da empresa; • Acompanha e controla a implementação do plano, identificando os desvios e irregularidades e propondo medidas corretivas; • Desenvolve as ações de marketing relacionadas com os patrocinios promovidos pela empresa; • Atua em colaboração com as diversas áreas na implementação do Plano de Marketing.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de clientes/clientes; • Tipo e nº de Solicitações de serviços prestados pela empresa; • Índice de satisfação dos clientes/clientes; • Evolução percentual dos proveitos da empresa; • Questionário de satisfação dos clientes/clientes; • Relatório de atividades; • Registo de solicitações (base de dados); • Estudos de mercado (sondagens).

4. Marketing Mix
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a análise do conjunto de políticas operacionais que permitam a concretização na prática da estratégia definida e a ligação entre a empresa e os mercados selecionados.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve a sensibilidade do mercado pela identificação das necessidades e expectativas dos clientes relativamente aos produtos e serviços, através do estudo de mercado (preço, pontos de distribuição, promoção, produtos, pessoas e processos); • Utiliza as técnicas de marketing para: planear, dirigir e controlar as operações de marketing; • Conhece as técnicas de análise e fixação de preços, promoções e atividades envolvendo os produtos, serviços e políticas de distribuição; • Estabelece estratégias de comercialização para dar resposta às necessidades e expectativas dos clientes, identificadas no estudo do mercado, tendo em conta as especificidades e características da empresa.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do negócio; • Aumento de índices de faturação; • Aumento do nº de clientes e Satisfação do cliente (reclamações...); • Plano de atividades; • Relatório de balanço.

FAMÍLIA FUNCIONAL JURÍDICA

5. Análise de Mercado
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a análise e planeamento das atividades relativas à preparação e lançamento de estudos de mercado e análise dos seus resultados, para recolher e aprofundar informações de suporte às decisões de Marketing.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza técnicas de análise e avaliação da envolvente (concorrência mercados e serviços); • Recolhe e aprofunda informações de suporte às decisões de marketing; • Procura de forma contínua indicadores de apoio ou suporte às estratégias de penetração de mercado e de indicadores para melhoria de produtos e serviços, preços, promoções e distribuição; • Procura manter-se informado acerca da evolução das técnicas de análise.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do negócio; • Aumento de índices de faturação; • Aumento do n.º de clientes; • Satisfação do cliente; • Plano de atividades; • Relatório de balanço.

1. Enquadramento Legal e Regulamentação
<p>Manifestação de comportamentos orientados para análise, interpretação, divulgação e aplicação da legislação em vigor para as diferentes áreas de atividade da empresa, bem como a atualização da informação jurídica relevante definida pelas entidades nacionais e internacionais regulamentadoras da atividade, garantindo o exercício do negócio da empresa em conformidade com as disposições legais instituídas.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • É pro-ativo na recolha de informações de âmbito jurídico; • Análise de forma rigorosa e objetiva o problema em questão, tendo em consideração não apenas a legislação aplicável, como também os elementos que enformam o próprio problema; • Retira da legislação a informação mais adequada à resolução do problema em questão; • Mantém organizada e atualizada a base de dados sobre legislação; • Divulga a informação jurídica atualizada de forma clara e precisa; • Supervisiona o cumprimento das disposições legais e regulamentares em vigor.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indemnizações por erros de pareceres; • Perdas de causas judiciais; • Cumprimento de prazos; • Erros de fundamentação jurídica; • Registo de auditorias; • Registos contabilísticos referentes às indemnizações; • Despachos e ordens de serviço do Conselho de Administração; • Sentenças e acordãos; • Notas de reclamação (Sindicatos e Colaboradores).

2. Elaboração e Gestão de Contratos
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a elaboração de contratos e identificação, seleção, análise e negociação das condições contratuais a estabelecer com o cliente/fornecedor, gerindo e acompanhando o cumprimento das cláusulas dos contratos estabelecidos, de forma a garantir os direitos e deveres das entidades contratantes.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • É pró-ativo na procura de informações sobre o objeto do contrato; • Recolhe as informações mais adequadas à elaboração do contrato; • Prevê os potenciais problemas decorrentes do contrato, garantindo a salvaguarda dos interesses de uma das partes contratantes; • Negocia as condições contratuais, tendo em conta os interesses e objetivos estratégicos da empresa; • Elabora o contrato de forma rigorosa e precisa, tendo em conta a legislação em vigor referente à matéria, bem como as condições contratuais; • Acompanha o cumprimento dos contratos e apresenta de soluções/sugestões em caso de incumprimento dos mesmos.
Indicadores de Medida
<ul style="list-style-type: none"> • Erros na elaboração de contratos; • Cumprimento das cláusulas contratuais; • Índice de satisfação de uma das partes contratantes; • Omissão de questões-chave na elaboração dos contratos; • Registo contabilístico das indemnizações; • Extracto das contas correntes dos clientes; • Notas de reclamação; • Sentenças e acórdãos; • Petição inicial (entrada no Tribunal).

3. Elaboração e Gestão de Regulamentos
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a identificação, seleção, análise e elaboração das condições regulamentares, gerindo e acompanhando o cumprimento das cláusulas dos regulamentos estabelecidos, de forma a garantir a eficácia e a eficácia dos mesmos.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • É pró-ativo na recolha de informações sobre o objeto do regulamento, garantindo a sua elaboração da forma mais adequada; • Elabora os regulamentos de forma rigorosa e precisa, tendo em conta as informações recolhidas e a sua adequação à própria estratégia e realidade da empresa; • Acompanha o cumprimento dos regulamentos, divulgando e prestando esclarecimentos sobre as condições regulamentares; • Está atento à evolução da estratégia e política da empresa, garantindo deste modo a constante atualização dos regulamentos.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erros na elaboração dos regulamentos (erros de fundamentação); • Grau de adequação das normas regulamentares à realidade da empresa; • Omissão de questões-chave no regulamento; • Despachos e ordens de serviço emitidos pelo Conselho de Administração; • Notas de reclamação.

FAMÍLIA FUNCIONAL SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

1. Conceção e Implementação de Soluções
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a conceção, selecção, planeamento e implementação de soluções informáticas, através da identificação dos requisitos do utilizador final, da análise de diferentes soluções e da construção de sistemas adequados e executáveis, visando dar resposta às necessidades da empresa.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • É pró-ativo na recolha de informações atualizadas sobre as novidades de mercado no que se refere a soluções informáticas; • Identifica as necessidades informáticas da empresa em coordenação com as diferentes áreas; • Planeia e concebe soluções informáticas, tendo em conta os objetivos da empresa e assegurando a uniformização dos sistemas de informação; • Implementa e/ou coordena a implementação dos sistemas informáticos concebidos, garantindo a fiabilidade dos mesmos, bem como a preparação dos utilizadores.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erros de planeamento; • Erros de instalação; • N.º de reclamações; • N.º de solicitações; • Plano de atividades; • E-mail (notas de reclamação); • Notas de solicitação; • Relatório de Atividades Realizadas.

2. Gestão e Manutenção de Sistemas de Informação

<p>Manifestação de comportamentos orientados para a gestão, manutenção e controlo da exploração dos sistemas de informação adequados aos objetivos estratégicos e operacionais da empresa, através de elaboração de normas e procedimentos de gestão, exploração, segurança e controlo, suportando os utilizadores na resolução de problemas, promovendo a formação dos mesmos e a maximização dos recursos, garantindo a performance dos sistemas.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Mantém atualizado o stock de peças de substituição; • Define prioridades de distribuição dos equipamentos da empresa com base nas necessidades de cada área; • Realiza testes aos sistemas para identificar irregularidades/problemas, visando garantir a sua funcionalidade e compatibilidade; • Efetua verificações e testes periódicos aos sistemas e implementa medidas corretivas, informando os utilizadores das precauções que devem ser tomadas; • Presta apoio técnico e de formação aos utilizadores das aplicações informáticas; • Elabora e divulga as normas e procedimentos de exploração/utilização do sistema garantindo a preservação e segurança dos dados e equipamentos.
Indicadores de Medida
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos clientes internos (tempo médio de resposta às solicitações; resolução do problema; passagem da informação); • N.º de reclamações, pedidos de assistência e resoluções; • Níveis de desempenho; • Questionários; • Relatórios de vistoria; • Registo de ocorrências do serviço; • Relatório de atividades.

3. Utilização de Ferramentas Informáticas
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a utilização das ferramentas informáticas de suporte ao seu trabalho diário, através da maximização das suas potencialidades, de forma a dar resposta eficaz e eficiente às exigências da sua atividade diária e ao cumprimento dos objetivos organizacionais.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza, atualiza e explora as aplicações informáticas de suporte ao negócio, para desenvolver as atividades exigidas; • Utiliza com facilidade e autonomia os diversos aplicativos existentes; • Promove a formação/informação dos pares relativamente à utilização das ferramentas de suporte; • Analisa e resolve problemas surgidos na utilização, divulgando a informação relativa à sua resolução; • Utiliza todos os recursos disponibilizados pelas ferramentas informáticas, maximizando a sua utilização; • É pró-ativo na procura de alternativas para a maximização/optimizacão das ferramentas informáticas; • Promove a sua própria formação, procurando ativamente informação pertinente e divulgando-a; • Apresenta sugestões para aumentar a eficácia na utilização das ferramentas informáticas.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível de utilização das ferramentas disponíveis na realização das atividades; • Índice de utilização das ferramentas; • Indicadores de produtividade; • Sistema de Avaliação e Desenvolvimento da Performance.

4. Help-Desk
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o apoio ao utilizador final, fazendo o diagnóstico e apresentando soluções para os problemas, documentando e registando de acordo com as normas existentes, visando dar resposta eficaz às necessidades/problemas surgidos.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Efetua o controlo do material recebido de forma aleatória e confirma o standard pré-definido; • Efetua verificações e testes periódicos aos sistemas e implementa medidas corretivas; • Diagnostica irregularidades, realizando testes para identificar os problemas, com vista a canalizar ao fornecedor para a sua resolução; • Através de monitorização dos sistemas, identifica, diagnostica, e intervém nas irregularidades ou anomalias de <i>software</i> e <i>hardware</i> e divulga essa informação aos utilizadores; • Cumpre com as regras de segurança e confidencialidade definidas; • Dá resposta às reclamações do cliente, sendo pró-ativo na resolução do problema apresentado; • Desencadeta os mecanismos internos necessários à resposta eficaz às necessidades/reclamações do cliente.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de irregularidades; • Índice de satisfação do cliente dentro dos objetivos; • Cumprimento dos prazos de resposta a reclamações; • Adequação entre a solução e a reclamação; • Indicadores do Helpdesk relativamente pedidos de assistência e resoluções dentro dos objetivos; • Tempo médio da resolução dos problemas identificados dentro dos objetivos; • Sistema de Avaliação do Helpdesk; • Inquérito de Satisfação do Cliente Interno.

5. Administração IT
<p>Manifestação de comportamentos orientados para o planeamento e controlo da exploração do <i>hardware</i> dos utilizadores, através de elaboração de normas de exploração, segurança e controlo, bem como o apoio no tratamento dos problemas dos utilizadores de forma a garantir a compatibilidade e <i>performance</i> do <i>hardware</i>.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica as necessidades através de recolha da informação dos utilizadores, com base na escuta, cartas, negociação e levantamento das necessidades dos projetos; • Recolhe informação sobre os fornecedores; • Planeia necessidades de acordo com a política e standard pré-definido; • Especifica o equipamento em função da utilidade e do volume de trabalho; • Define Prioridades e negocia a distribuição com base nas necessidades; • Define pacotes Standard de <i>hardware</i>, tendo em conta as políticas dos S.I. e testa-os; • Elabora normas de exploração e em coordenação com os utilizadores define os perfis; • Efetua o controlo do material recebido de forma aleatória e confirma o standard pré-definido; • Efetua verificações e testes periódicos aos sistemas e implementa medidas corretivas; • Diagnostica irregularidades, realizando testes para identificar os problemas, com vista a canalizar ao fornecedor para a sua resolução; • Através de monitorização dos sistemas, identifica, diagnostica, e intervém nas irregularidades ou anomalias de <i>software</i> e <i>hardware</i> e divulga essa informação aos utilizadores; • Identifica necessidades de manutenção, através de diagnóstico prévio, desenvolvendo as ações necessárias à realização de manutenção; • Cumpre com as regras de segurança e confidencialidade definidas.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adequação entre o equipamento e as necessidades; • Irregularidades detetadas e solucionadas; • Índice de reclamações do cliente dentro dos objetivos; • Índice de satisfação do cliente dentro dos objetivos; • Índice de disponibilidade do equipamento dentro dos objetivos; • Inquérito de Satisfação do Cliente; • Relatório mensal do contrato de <i>outsourcing</i>.

1. Controlo de Gestão
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a obtenção e sistematização da informação, desenvolvendo e garantindo mecanismos de controlo da actividade, visando suportar a gestão de topo/intermédia na tomada de decisão e alertar para potenciais incumprimentos dos planos e orçamentos.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Recolhe informação, de forma rigorosa, analisando a sua pertinência e sistematizando-a; • Apresenta a informação com rigor e clareza respeitando os prazos instituídos; • Analisa e comenta a informação recolhida; • Identifica, alerta para potenciais problemas e apresenta soluções para a resolução dos problemas identificados; • Negocia com os vários intervenientes no sentido de garantir o cumprimento dos objetivos definidos.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento dos prazos; • Qualidade da informação apresentada; • Sistema de Controlo de Gestão.

2. Métodos de Auditoria
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a análise e verificação dos processos, normas e procedimentos internos aos diversos níveis da atividade da organização, com o intuito de avaliar o cumprimento das normas, regulamentação interna, disposições legais, objetivos estabelecidos e recomendação de medidas de melhoria:</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece planos de auditoria aos diversos processos organizacionais seguindo as normas ou referenciais definidos; • Explica os objetivos da auditoria e realiza o plano de auditorias; • Recolhe informações analisa-as e identifica as irregularidades, as causas e os responsáveis; • Identifica as irregularidades e faz recomendações; • Acompanha a implementação das melhorias nos processos auditados.
Indicadores de Medida
<p>É possível verificar se a competência está presente, através dos seguintes factos/indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminuição das reclamações por parte dos auditados relativas aos relatórios de auditoria; • N.º de irregularidades resolvidas dentro das condições propostas após a deteção; • Resposta aos relatórios de Auditoria por parte dos serviços auditados; • Auditoria de <i>Follow-Up</i>; • Discussão da minuta do relatório com os serviços auditados.

3. Rigor
<p>Manifestação de comportamentos orientados para a correcta identificação e avaliação das situações, através de análise detalhada e rigorosa da informação disponível, visando evitar erros e repetição dos procedimentos de controlo.</p>
Indicadores Comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> • Cumpre os procedimentos de controlo definidos; • Apresenta sugestões de melhoria dos procedimentos de controlo; • É pro-ativo na resolução das anomalias identificadas; • Esclarece o cliente/fornecedor interno/externo para as consequências dos erros na documentação; • Apresenta sugestões aos clientes/fornecedores internos/externos para minimizar a reincidência de erros.
Indicadores de Medida
<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficácia na contabilização de documentação; • Sugestões de melhoria dos procedimentos; • Resolução de problemas; • Deteção de erros de entidades externas; • Minimização dos erros cometidos; • Auditoria Interna.

4. Normas e Qualidade	<p>Manifestação de comportamentos orientados para o conhecimento e aplicação das Normas e Processos de Implementação do Sistema da Qualidade da organização, através da utilização das técnicas e ferramentas da Qualidade na concepção e implementação dos processos de Trabalho mais adequados à atividade organizacional e na definição parâmetros de qualidade dos processos e serviços assegurados pela organização e por terceiros, visando assegurar a satisfação dos clientes e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Análise o funcionamento do Sistema e sistematiza-o numa abordagem por processos; • Desenha, organiza e controla os processos de trabalho; • Define, analisa e controla os parâmetros de qualidade dos processos e serviços da organização; • Acompanha e controla a Implementação das Normas da Qualidade; • Utiliza as métricas; • É pró-ativo na procura de oportunidades para melhorar os métodos de trabalho e resultados para o benefício global da empresa; • Assegura a divulgação e propõe a melhoria dos procedimentos; • Desenvolve ações preventivas e corretivas; • Desenvolve mecanismos para atingir os níveis de satisfação do Cliente; • Define procedimentos que vão de encontro à estratégia, características e modo de funcionamento interno da organização.
Indicadores de Medida	<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio de resolução de uma não conformidade; • Nº de não conformidades reincentes; • Não Conformidades em aberto e Novas Não Conformidades; • Média de Não conformidades por Processo; • Média dos Questionários Anuais de Avaliação da Satisfação do Cliente; • Tempo Médio de Receção da Reclamação; • Tempo Médio de Envio ao Cliente da Confirmação da Receção da Reclamação; • Nº de reclamações reincentes dentro dos parâmetros definidos; • Sistema de Gestão da Qualidade; • Sistema de Gestão e Tratamento de Reclamações; • Inquérito de Satisfação do Cliente; • Inquérito de Satisfação dos Colaboradores.

1. Planeamento Técnico da Inovação	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a procura e acompanhamento da evolução tecnológica e de inovação técnica precisa, participando em programas nacionais e internacionais de I&D, no sentido de identificar e planear novas soluções de desenvolvimento de produtos, processos e maximização de equipamentos.</p>
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Lê revistas, jornais, navega na Internet, Intranet e procura informação, observa e assiste a programas de divulgação científico-tecnológica; • Aproveita as oportunidades de intercâmbio com outros interlocutores; • Partilha informação com os eventuais interessados; • Trata, processa e adequa a informação à nossa realidade; • Conhece a empresa e desenvolve o Sistema Interno de Inovação e os planos técnicos fundamentais; • Planja e propõe a adoção de novas tecnologias, equipamentos e soluções que tragam vantagens para o negócio da empresa, assegurando os critérios de adequação às tecnologias instaladas e a viabilidade técnico-financeira; • Faz o levantamento de dados essenciais à elaboração de novos projetos diferenciadores; • Elabora projetos e submete-os ao programa de concursos.
Indicadores de Medida	<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam os seguintes factos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viabilidade técnica de projetos elaborados; • Compatibilidade das tecnologias propostas, face a rede e infra-estruturas atuais; • Projetos e pareceres técnicos apresentados com qualidade e sustentabilidade; • Estudos e termos de referência.

2. Design	<p>Manifestação de comportamentos orientados para a projeção ou criação de móveis bem como por todo o processo de idealização para produção. É responsável por idealizar móveis e peças de mobiliário.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeta e desenha peças em função das últimas tendências, mas também da utilidade dos móveis e das peças de mobiliário criadas; • Considera tanto a componente estética como a vertente mais funcional das peças criadas; • Desenvolve móveis com linhas originais, seguindo as tendências e os estilos atuais; • Conhece com profundidade as necessidades do mercado e dos clientes; • Projeta e desenha peças em função das últimas tendências, mas também da utilidade dos móveis e das peças.
Indicadores Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Possui conhecimento sólido de desenho técnico e de de perspetiva; • Possui conhecimento sólido de contorno, funcionalidade, estética e ergonomia; • Realiza pesquisas de mercado e avalia com precisão, materiais e matérias primas disponíveis; • Utiliza softwares de Design Gráfico com a indicação das dimensões das várias componentes e dos materiais e acessórios a utilizar; • Desenvolve os protótipos de móveis e peças a partir de desenhos e moldes.
Indicadores de Medida	<p>Considera-se que esta competência está presente quando se verificam</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de níveis de criação para produção; • Elabora as especificações técnicas; • Relatórios finais de projetos com avaliação de impacto financeiro e níveis de satisfação de clientes.

ANEXO 2. PROPOSTA

NOVO SISTEMA DE GESTÃO DE CARREIRA

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

NIVEIS DE PROGRESSÃO E CARREIRA PROPOSTOS 2022-2032

GMF 1	Geral Básico Multifunção
GF 2	Geral Básico Monofunção
GMF 3	Geral Médio Monofunção
GAM 4	Geral Alto Multifunção
EM 5	Especialista Multifunção
DAE 6	Direção Área ou Empresa
AF 7	Administração / Direção Executiva
AI 8	Administração / Investigação

FACTORES ESTRATÉGICOS SUBJACENTES AO SISTEMA DE CARREIRA

- i. Todas as Funções de Produção podem aspirar a um Plano de Progressão e de Carreira no setor tendo em conta a multiplicidade de opções de funções ao seu dispor.
- ii. Todas as Funções de Suporte e de Gestão podem aspirar a um Plano de Progressão de Carreira no setor tendo em conta a multiplicidades de funções ao seu dispor.
- iii. Os requisitos de habilitações e de qualificações passa a ligar a Formação Escolar e Académica à experiência profissional, à capacidade efectiva de resolução de problemas, ao nível de autonomia desenvolvido e a partir no nível 5 de Carreira, à Capacidade efectiva de Gerir Equipamentos, Equipas e Projetos.
- iv. As competências de execução/ entrega, Qualidade / Rigor, . Nível de Autonomia e Nível de Compromisso passam a ser transversais a todos os níveis funcionais de todas as categorias profissionais.

EXECUÇÃO / ENTREGA
Níveis 5, 6, 7 e 8 » Lider + Forte capacidade de Persistência e de Resiliência e apresenta Sugestões de Melhoria constantes.
Níveis 3 e 4 » Faz Bem há primeira + Forma Equipa + Apresenta soluções + Tem Iniciativa e é um exemplo profissional.
Nível 2 » Pede apoio de forma constante. Tem dificuldade a reter o conhecimento e aprendizagem. Cumpre prazos.
Nível 1 » Faz o estritamente necessário e apresenta resultados com falhas e erros de forma permanente.
QUALIDADE / RIGOR
Níveis 5, 6, 7 e 8 » Sabe o que faz baseado em conhecimentos técnicos. Apresenta sugestões de melhoria de elevado valor acrescentado. Garante os critérios de Qualidade acima de 90%.
Níveis 3 e 4 » Sabe o que faz e executa acima de 90% as atividades para as quais está capacitado. Tem como objetivo desempenhar outras atividades. Motiva os colegas e influencia o mercado.
Nível 2 » Sabe o que faz e executa a 50% as atividades para que está capacitado - não tem como objetivo desempenhar outras atividades.
Nível 1 » Precisa de ajuda para desempenhar mais de 75% das atividades sob sua responsabilidade.
AUTONOMIA
Níveis 5, 6, 7 e 8 » Identifica todas as necessidades. Anticipa. Tem Visão. Resolve Problemas Assume responsabilidades.
Nível 3 e 4 » Identifica necessidades. Resolve com eficácia mais de 80% dos problemas. Apresenta Soluções.
Nível 2 » Identifica 50% necessidades. Tem alguma dificuldade a resolver problemas. Dificuldade na Tomada de Decisão.
Nível 1 » Necessita de ajuda e de apoio superior a 75% no cumprimento das suas atividades.
COMPROMISSO
Níveis 5, 6, 7 e 8 » Motivação estrutural para a melhoria e aprendizagem contínua. É exemplo a seguir.
Níveis 3 e 4 » Disponível. Flexível. Dinâmico. Proactivo.
Nível 2 » Cumpre o horário e agenda.
Nível 1 » Sem identificação com a Empresa, com o Projeto, com o Setor e com o Mercado.

PROGRESSÃO / CARREIRA : Níveis 5 a 8
CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E FLEXIBILIDADE

Capacidade para atuar com bons resultados em contexto flexível onde os objetivos, a forma de organização, Estilo de direção e nível de participação que são exigidos, e se alteram com alguma frequência.

Níveis de Profundidade						
I	II	III	IV	V	VI a VIII	
Descritores						
Revela dificuldade de adaptação às exigências colocadas por diferentes situações, problemas ou Pessoas.	Revela capacidade de adaptação às exigências colocadas por diferentes situações, problemas, ou pessoas, Requerendo porém apoio.	Demonstra capacidade para compreender as situações, os problemas e as pessoas, adaptando os seus comportamentos e decisões aos diferentes contextos.	Demonstra capacidade para antecipar as situações, os problemas e as reações, das pessoas, adaptando proativamente os seus comportamentos e decisões aos diferentes contextos.	Demonstra superior capacidade para antecipar a curto prazo as situações, os problemas e as reações, das pessoas, e as reações, das pessoas, planando proativamente os seus comportamentos e decisões aos diferentes contextos, produzindo bons resultados.	Demonstra uma excepcional capacidade para antecipar a médio e longo prazo as situações, problemas e as reações das Pessoas desenvolvendo e implementando planos deliberados de adaptação dos seus comportamentos aos diferentes contextos, produzindo excelentes resultados.	Demonstra uma excepcional capacidade para antecipar a médio e longo prazo as situações, problemas e as reações das Pessoas desenvolvendo e implementando planos deliberados de adaptação dos seus comportamentos aos diferentes contextos, produzindo excelentes resultados. Formenta ativamente a capacidade de adaptação e flexibilidade dos outros integrando-as com sucesso.

PROGRESSÃO / CARREIRA : Níveis 5 a 8
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Investimento para melhoria das competências técnicas e comportamentais, traduzido no interesse contínuo pelo desenvolvimento profissional, na procura de informação e na tomada de iniciativas de aprendizagem para colmatar as necessidades de Progressão.

Níveis de Profundidade					
I	II	III	IV	V	VI a VIII
Descritores					
Demonstra pouco interesse em investir na sua formação e desenvolvimento pessoal.	Normalmente interessa-se pela formação pessoal, aderindo positivamente se solicitado.	Interessa-se por formação e desenvolvimento pessoal, tornando positivamente e tornando a iniciativa de apresentar propostas de participação em acções de melhoria.	Preocupa-se com a sua formação e desenvolvimento pessoal, tornando normalmente a iniciativa de apresentar propostas de participação em acções de melhoria.	Preocupa-se sempre com a sua formação e desenvolvimento pessoal, desenvolvendo proativamente acções concretas para colmatar as necessidades sentidas.	Demonstra um interesse genuíno pela aprendizagem e melhoria contínua, investindo por sua iniciativa em acções concretas de formação e desenvolvimento profissional.

PROGRESSÃO / CARREIRA : Níveis 5 a 8

AUTOCONFIANÇA E AUTONOMIA

Capacidade de planejar, organizar e promover ações, de forma independente, assumindo a responsabilidade pelos resultados decorrentes da sua atividade, sem necessidade de supervisão constante, e defendendo as ideias e pontos de vista com convicção e segurança, mesmo que confrontado com situações embaraçosas ou agressivas.

Níveis de Profundidade					
I	II	III	IV	V	VI a VIII
Descritores					
Raramente defende as suas ideias com convicção e segurança.	Defende as suas ideias com convicção e segurança, contudo, nem sempre com êxito ou de forma adequada.	Demonstra confiança nas suas ideias e expressa as suas convicções com clareza e segurança, mesmo em situações complexas ou conflituosas.	Defende os seus pontos de vista de forma convicta, mantendo o autocontrolo e capacidade de decisão, mesmo em situações embaraçosas ou agressivas,	Defende frequentemente os seus pontos de vista de forma correta e convictamente, transmitindo confiança e segurança aos demais nas suas recomendações ou decisões.	Defende sempre as suas ideias de forma excepcionalmente convicta, transmitindo confiança e segurança aos demais nas suas recomendações ou decisões.
Demonstra na sua atuação clara uma necessidade de supervisão constante.	Necessita de alguma supervisão e controlo no desempenho da sua atividade.	Trabalha de forma independente necessitando de supervisão ocasional.	Actua de forma autónoma e independente, sem necessidade de supervisão.	Actua de forma autónoma e independente, sem necessidade de supervisão, assumindo a responsabilidade pelos seus actos.	Não necessita de supervisão mesmo nas situações mais complexas. Mesmo na ausência de orientação, conduz a atividade de forma independente.
					Procura ativamente novas e maiores responsabilidades, oferecendo-se para missões/projetos desafiantes, assumindo os riscos daí decorrentes.

PROGRESSÃO / CARREIRA : Níveis 5 a 8

CAPACIDADE DE ANÁLISE E SENTIDO CRÍTICO

Capacidade para abordar os problemas e situações de trabalho nas suas diferentes componentes (decisões; métodos; procedimentos; resultados) enunciando os seus pontos de vista, apontando pontos fracos e ameaças, reconhecendo igualmente eventuais pontos fortes e oportunidades, identificando os aspetos críticos, valorando-os e estabelecendo prioridades de atuação. Capacidade para criticar de forma construtiva, acrescentando hipóteses de solução ou melhoria para os objetos sobre os quais incide a sua análise.

Níveis de Profundidade					
I	II	III	IV	V	VI a VIII
Descritores					
Revela dificuldades na análise e compreensão dos problemas e das situações de trabalho.	Demonstra alguma capacidade de análise dos problemas e situações de trabalho, revelando necessidades de desenvolvimento da atividade que desempenha.	Revela capacidade de análise de problemas e situações de trabalho de alguma complexidade.	Demonstra boa capacidade de análise das situações de trabalho complexas	Demonstra boa capacidade de análise dos problemas e das situações de trabalho complexas, expressando com frequência os seus pontos de vista.	Demonstra excepcional capacidade de análise dos problemas e das situações de trabalho complexas, expressando sempre os seus pontos de vista e apontando novas formas de solução dos problemas.
Revela dificuldades em propor soluções e prioridades de atuação para os problemas decorrentes da sua atividade.	Ao abordar um problema expressa diferentes pontos de vista, apresenta alternativas de resolução e propõe soluções. Assume uma postura positiva na análise dos problemas.	Avalia os problemas, as suas causas e potenciais consequências, identificando prioridades de atuação e propondo soluções adequadas.	Aborda problemas complexos e/ou pouco frequentes nas diversas componentes, identificando pontos críticos.	Aborda problemas e/ou pouco frequentes nas diversas componentes, identificando pontos críticos, valorando-os, estabelecendo prioridades de atuação e propondo novas soluções com bons resultados.	Utiliza diversas técnicas analíticas para decompor os problemas complexos nas partes que os constituem.
					Identificando várias soluções de elevado valor acrescentado, ultrapassando as expectativas.
					Fomenta na equipa o espírito de crítica construtiva face aos problemas e situações de trabalho.

PROGRESSÃO / CARREIIRA : Níveis 5 a 8

INOVAÇÃO & VANGUARDA

É a capacidade de proativamente identificar e antecipar problemas, obstáculos ou oportunidades - quer ao nível interno como ao externo - bem como de agir e tomar decisões rápidas para resolver situações de imprevisto. Implica a avaliação de problemas de forma inovadora, identificando diversas hipóteses de solução e criando diferentes cenários alternativos, em prol da Mudança e da Melhoria Contínua.

Níveis de Profundidade					
I	II	III	IV	V	VI a VIII
Descritores					
Mantém-se ao nível do previamente planeado, quer em termos de forma como de conteúdo, evidenciando dificuldades com situações imprevistas e atuando reativamente mediante a solicitações de terceiros.	Frequentemente identifica e antecipa os problemas e oportunidades, nem sempre atuando de forma a responder com a necessária rapidez.	Identifica e antecipa os problemas e as oportunidades, atuando em antecipação no sentido de assegurar uma resposta adequada, eficaz e em tempo útil.	Revela frequentemente capacidade para antecipar ameaças numa perspectiva de curto prazo, desenvolvendo ações para a consecução dos objetivos.	Demonstra capacidade para antecipar oportunidades e ameaças numa perspectiva de médio prazo, desenvolvendo proativamente ações e planos para a consecução dos objetivos traçados.	Cria proativamente novas oportunidades e evita problemas que não são evidentes para os outros, antecipando-se às situações num horizonte temporal de médio prazo.
Raramente desafia a rotina e a forma tradicional de fazer as coisas, dependendo de terceiros para quase todas as decisões.	Procura normalmente encontrar soluções alternativas para a resolução dos problemas, embora nem sempre as mesmas se mostrem exequíveis ou assumam carácter inovador.	Aborda normalmente os problemas de forma diferente e inovadora, propondo alternativas originais e exequíveis, produzindo resultados adequados, mesmo mediante problemas complexos.	Desafia frequentemente a forma tradicional de fazer as coisas e toma por vezes medidas concretas para reforçar ou promover a melhoria contínua.	Desafia constantemente a forma tradicional de fazer as coisas e toma medidas concretas e eficazes para reforçar ou promover a mudança e a melhoria contínua ao longo do tempo.	Dinamiza o espírito de mudança e melhoria contínua na estrutura, fomentando abordagens eficazes para problemas e prosseguindo ações para colmatar oportunidades e/ou ameaças futuras.
Raramente consegue criar soluções novas e exequíveis para os problemas que surgem.					

				Desafia o pensamento tradicional e encontra soluções alternativas originais e eficazes para a resolução dos problemas produzindo bons resultados e fomentando o aperfeiçoamento contínuo da atividade.	Desafia o pensamento tradicional e encontra sempre soluções alternativas eficazes, de elevado valor acrescentado para a equipa e para a organização, para além do óbvio e ultrapassando as expectativas.
--	--	--	--	--	--

NIVEIS DE QUALIFICAÇÃO

Nível Qualificação	Conhecimento	Habilidade	Atitude Responsabilidade Autonomia
1.	Conhecimento Geral básico.	Aptidão básica para realização de tarefas simples e básicas.	Trabalhar ou obter formação sob supervisão direta em contexto estruturado.
2.	Conhecimento Factual básico numa área de trabalho ou de formação.	Aptidão cognitiva e prática básica para realizar tarefas básicas e resolver problemas correntes por meio de regras e instrumentos simples.	Trabalha ou obtém formação sob supervisão, com um certo grau de autonomia progressivo.
3.	Conhecimento Factual médio, princípios, processos e conceitos gerais numa área de trabalho ou formação.	Gama média de aptidões cognitivas e práticas necessárias para a realização de tarefas e resolução de problemas e de média complexidade. Aplica métodos, materiais e ferramentas de média complexidade.	Assume responsabilidade para executar tarefas de média complexidade. Adapta adequadamente o seu comportamento profissional para fins concretos de resolução de problemas.
4.	Conhecimento sólido factual em contexto alargado numa área de trabalho ou formação.	Gama média alta de aptidões cognitivas e práticas para resolução de problemas em larga escala.	Gere a sua própria atividade profissional nos quadros das orientações recebidas. Supervisiona atividades de rotina de terceiros assumindo determinadas responsabilidades. Propõe melhorias.
5.	Conhecimento abrangente, especializado e factual em várias áreas de trabalho e de formação. Tem consciência dos limites do seu conhecimento.	Gama abrangente de aptidões cognitivas e experiência necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstratos.	Gere a sua própria atividade profissional nos quadros das orientações recebidas. Supervisiona atividades de rotina de terceiros assumindo determinadas responsabilidades. Propõe melhorias.
6.	Conhecimento profundo de várias áreas profissionais e de formação com compreensão crítica de modelos e princípios concepcionais únicos.	Aptidões avançadas que revelam mestria e inovação necessárias à resolução de problemas complexos e imprevisíveis em várias áreas profissionais.	Gere atividades e/ou Projetos Técnicos complexos assumindo a responsabilidade da Tomada de Decisão em contextos imprevisíveis. Assume responsabilidade de desenvolvimento profissional e académico (individual e coletivo).

7.	Conhecimento altamente especializado. Capacidade de reflexão original e/ou investigação. Consciência crítica das questões relativas aos requerimentos de várias áreas e nas interligações de desenvolvimento organizacional.	Aptidão especializada para a resolução de problemas complexos e passivos de investigação/inovação. Integra conhecimentos sólidos e ágeis de um grande número de áreas.	Gere e transforma contextos profissionais complexos e imprevisíveis que exigem abordagens estratégicas novas. Assume responsabilidades com Liderança e contribui com eficácia para o desenvolvimento do desempenho estratégico das equipas.
8.	Conhecimento de Ponta e de Vanguarda em várias áreas profissionais e de formação.	Aptidões e Técnicas avançadas e de elevada especialização, incluindo Capacidade de Síntese e de Avaliação necessárias para a resolução de problemas críticos estruturais. Investiga e inova para o alargamento e a redefinição dos conhecimentos ou das práticas profissionais e de formação existentes.	Demonstra um nível inquestionável de Autoridade Técnica, Inovação, Autonomia, Integridade científica e profissional. Assume um firme compromisso no que diz respeito ao desenvolvimento e criação de novas ideias e de novos processos na matéria de vanguarda em diferentes áreas profissionais investigação.

A) FUNÇÕES DE PRODUÇÃO				
NÍVEIS DE PROGRESSÃO CARREIRA	CATEGORIA PROFISSIONAL	EXECUÇÃO + QUALIDADE	AUTONOMIA + COMPROMISSO	
-	Encarregado Geral	-	-	-
-	Encarregado	-	-	-
Até nível 5	Operador de Tratamento e Acabamento de Produto (Final)	V	V	V
Até nível 5	Operador de Preparação, Tratamento e Acabamento de Materiais	V	V	V
Até nível 5	Organista	V	V	V
Até nível 5	Operador Técnico	V	V	V
Até nível 5	Controlador de Qualidade	V	V	V
Até nível 5	Montador Móveis e Acessórios	V	V	V
Até nível 5	Carpinteiro	V	V	V
Até nível 5	Marceneiro	V	V	V
Até nível 5	Estofador	V	V	V
Até nível 5	Montador de casas pré-fabricadas	V	V	V
Até nível 5	Operador Máquinas Equipamentos/Ferramentas	V	V	V
Até nível 5	Costureiro	V	V	V
Até nível 5	Operador de Máquinas	V	V	V
Até nível 5	Rececionista de materiais/conferente	V	V	V
Até nível 5	Operador Manobrador Pesados	V	V	V
Até nível 5	Operador Manobrador Leigos	V	V	V
-	Trabalhador Não Especializado	-	-	-
-	Praticante	-	-	-
-	Aprendizes	-	-	-

B) FUNÇÕES CORPORATIVAS/SUPORTE				
NÍVEIS DE PROGRESSÃO CARREIRA	CATEGORIA PROFISSIONAL	EXECUÇÃO + QUALIDADE	AUTONOMIA + COMPROMISSO	
Até nível 8	Director Geral	V	V	V
-	Director de Serviços	-	-	-
-	Chefe Serviços/Departamentos	-	-	-
-	Técnico Superior	-	-	-
-	Técnico Superior de Engenharia	-	-	-
Até nível 6	Analista Informático	V	V	V
Até nível 6	Técnico de Comunicação / Marketing	V	V	V
Até nível 5	Técnico de Contabilidade	V	V	V
Até nível 6	Técnico de Recursos Humanos	V	V	V
Até nível 5	Técnico Eletrónica e Manutenção	V	V	V
Até nível 5	Técnico Design	V	V	V
Até nível 5	Técnico Higiene e Segurança no Trabalho	V	V	V
Até nível 7	Técnico Internacionalização	V	V	V
Até nível 5	Técnico Laboratório	V	V	V
Até nível 7	Técnico Qualidade	V	V	V
Até nível 5	Técnico de Logística	V	V	V
Até nível 5	Técnico Aprovisionamento	V	V	V
Até nível 7	Técnico Comercial	V	V	V
Até nível 5	Técnico Desenho	V	V	V
Até nível 7	Chefe de Equipa ?	V	V	V
Até nível 5	Medidor	V	V	V
Até nível 5	Medidor-organista	V	V	V
Até nível 5	Planificador	V	V	V
Até nível 5	Preparador de trabalhos	V	V	V
Até nível 5	Técnico apoio Informático	V	V	V
Até nível 5	Secretário de Direção	V	V	V
-	Chefe de Equipa	-	-	-
Até nível 5	Medidor	V	V	V
Até nível 5	Medidor-organista	V	V	V
-	Planificador	-	-	-
-	Preparador de trabalhos	-	-	-
Até nível 5	Enfermeiro	V	V	V

Até nível 5	Técnico de apoio Administrativo/Financeiro	V	V	V	V
Até nível 5	Auxiliar de Laboratório	V	V	V	V
Até nível 5	Assistente Comercial	V	V	V	V
Até nível 5	Técnico de Secretariado	V	V	V	V
Até nível 5	Canalizador	V	V	V	V
Até nível 5	Carpinteiro de toscos	V	V	V	V
Até nível 5	Mecânico auto	V	V	V	V
Até nível 5	Motorista de pesados	V	V	V	V
Até nível 5	Motorista de ligeiros	V	V	V	V
Até nível 5	Electricista	V	V	V	V
Até nível 5	Serralheiro Civil	V	V	V	V
Até nível 5	Serralheiro Mecânico	V	V	V	V
Até nível 5	Soldador	V	V	V	V
Até nível 5	Torneiro	V	V	V	V
Até nível 5	Trolha ou Pedreiro	V	V	V	V
Até nível 5	Pintor	V	V	V	V
Até nível 5	Cozinheiro	V	V	V	V
Até nível 5	Operador Máquinas/Equipamentos	V	V	V	V
Até nível 5	Telefonista/Recepcionista	V	V	V	V
Até nível 5	Trabalhador de apoio Industrial	V	V	V	V
Até nível 5	Assistente Administrativo	V	V	V	V
Até nível 5	Ajudante de Motorista	V	V	V	V
-	Trabalhador Não Especializado	-	-	-	-
Até nível 5	Vigilante/Segurança	V	V	V	V
Até nível 5	Estagiário	V	V	V	V
Até nível 5	Empregado de limpeza	V	V	V	V
-	Praticante	-	-	-	-