

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

João Ferreira Teixeira

Mapeamento das Competências Chave

2015

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

João Ferreira Teixeira

Mapeamento das Competências Chave

Trabalho de Projeto
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Orientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Vila do Conde, novembro de 2015

Vila do Conde, novembro de 2015

João Ferreira Teixeira

Mapeamento das Competências Chave

Trabalho de Projeto

**Mestrado em Gestão de Desenvolvimento de Recursos Humanos Designação
do Mestrado**

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Dora Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Maria Tereza Proença

Professora Auxiliar de Economia – Universidade do Porto

Professora Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Professora Adjunta – ESEIG/IPP

Ao meu filho Francisco,
ao meu filho André e à minha esposa Waldemira, dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos os que colaboraram neste estudo:

À orientadora, Mestre Ana Cláudia Rodrigues, por ter aceitado orientar este projeto. Pela sua disponibilidade; pela partilha de conhecimentos; pelo apoio e orientação no desenvolvimento deste trabalho, fundamentais para a concretização deste desafio.

Ao Dr. António José, pela sua disponibilidade para ultrapassar obstáculos e por conciliar, na Amorim & Irmãos, SA, as atividades deste projeto com o normal fluxo do trabalho da empresa.

À minha esposa pela compreensão e apoio.

Aos participantes neste projeto e a todos os que colaboraram, direta e indiretamente, pelo tempo despendido e contributo concedidos.

Muito Obrigado.

RESUMO ANALÍTICO

Com este trabalho pretendemos desenvolver um projeto de intervenção no âmbito do Mapeamento de Competências, a implementar na Amorim & Irmãos, SA, a Entidade Acolhedora do Projeto.

O diagnóstico realizado à Função Recursos Humanos permitiu identificar como potencial de intervenção o Mapeamento de Competências Chave.

As Competências Chave são fundamentais para a operacionalização da missão e visão das organizações. Nos contextos de atuação global das empresas prevalece a incerteza e a necessidade de constantes readaptações da estrutura organizativa para garantir o sucesso dos planos estratégicos do negócio. Neste contexto empresarial, os modelos de gestão das pessoas assentes na Avaliação e Gestão de Competências são uma resposta adequada aos ciclos frequentes de mudança organizacional. O Mapeamento de Competências é, neste quadro de atuação das empresas, fundamental para a necessária adequação das competências dos colaboradores à operacionalização do plano estratégico do negócio. Assim, optamos pela conceção de um projeto de intervenção para Mapeamento das Competências Chave focado nas chefias de uma unidade industrial produtora de rolhas de cortiça. A metodologia adotada para a implementação deste projeto parte dos elementos estratégicos da empresa: Fatores Críticos de Sucessos, Pontos Fortes e Pontos Fracos. Foram definidos dois âmbitos para a implementação de uma estratégia de mapeamento de competências de cima para baixo: (1) identificação das Competência Chave e (2) definição da Competências Chave. Na implementação deste projeto intervieram vários interlocutores: as chefias intermedias da Unidade Industrial de Lamas, o Diretor de Logística, o Diretor de Recursos Humanos e um Técnico de Recursos Humanos que, sob a gestão do autor do projeto, manifestaram ao longo de todo o processo o envolvimento e compromisso indispensáveis para a sua concretização. Os resultados da avaliação permitem concluir que o projeto planeado e implementado atingiu a finalidade proposta: ter validado, em novembro de 2015, o Portfólio das Competências Chave Transversais e as Competências Chave Específicas das chefias intermedias da Unidade Industrial de Lamas, necessárias para a sustentabilidade do negócio da Amorim & Irmãos, SA.

Palavras-chave: Mapeamento de Competências; Competências Chave; Cortiça; Projeto de Intervenção.

ABSTRACT

This is an intervention project under the Skills Mapping topic, implemented at Amorim & Irmãos, SA, the Welcoming Project Entity.

During the diagnosis performed to the HR function we identified the Key Skills Mapping as a potential and interesting topic for the intervention project.

The Key Skills are central to the operation of the mission and vision of the organizations. In the global operations of companies contexts, prevailing uncertainty and the need for constant readjustments of the organizational structure to ensure the success of the strategic business plans. In this business environment, the people management models based on the Assessment and Management Skills are an appropriate response to frequent cycles of organizational change. The Competency mapping is in this context where the companies operate, crucial for the necessary adaptation of the skills of employees to the operation of the strategic business plan. So, we opted for the design of an intervention project for Key Skills Mapping focused on the heads of a plant producing cork stoppers. The methodology adopted for the implementation of this project, took into consideration the strategic elements of the company: Critical Factors of Success, Strengths and Weaknesses. Two fields of action were defined to meet the top-down strategy in skills mapping: (1) key competence identification, and (2) Key Skills Definition. In implementing this project several partners intervened: the intermediate heads of Lamas Industrial Unit, the Director of Logistics, Director HR and HR manager which, with the project manager guidance, expressed the involvement and indispensable commitment throughout the process essential to the project. The evaluation results show that the planned and implemented project was accomplished: to have validated in November 2015, the Portfolio Core and Specific Key Skills of intermediate managers UI Lamas, necessary for Amorim & Irmãos, SA business sustainability.

Keywords: Skills Mapping; Key skills; Cork; Intervention Project.

SUMÁRIO

Lista de Siglas	10
Lista de Ilustrações	11
Lista de Tabelas	13
INTRODUÇÃO	14
PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	15
1.1. Localização, atividade e imagem	15
1.2. Amorim & Irmãos, SA e a história da produção de rolhas de cortiça	15
1.3. Universo do Grupo Amorim e as unidades que integram a Amorim & Irmãos, SA	17
1.4. Missão, visão e objetivos	17
1.5. Cultura da Amorim & Irmãos, SA	18
1.6. Estrutura organizativa da Amorim & Irmãos, SA	18
1.6.1. Caracterização dos colaboradores por género e tipo de vínculo contratual	20
1.7. Delimitação do contexto organizacional de implementação do projeto	20
1.7.1. Caracterização dos colaboradores da Unidade Industrial de Lamas	21
1.7.2. Estrutura organizativa da Unidade Industrial de Lamas	22
PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS	24
2.1. Caracterização da Função Recursos Humanos	24
2.2. Posicionamento estratégico da Função Recursos Humanos	25
2.2.1. Alinhamento do plano estratégico do negócio com as estratégias RH	27
2.3. Os processos da Função Recursos Humanos na Amorim & Irmãos, SA	28
2.4. Diagnóstico à Função Recursos Humanos	29
PARTE III – PLANEAMENTO	30
3.1. Potencialidade	30
3.2. Análise Empírica	30
3.3. Análise teórica	31
3.3.1. Conceito de Competências	31
3.3.2. Mapeamento de Competências	36
3.4. Configuração Exata da Potencialidade e Definição da Finalidade	39
3.5. Estratégia	40
3.5.1. Opções estratégicas	40

3.5.2. Estratégia Selecionada	40
3.6. Planejamento Estratégico e Operacional.....	45
3.7. Âmbitos e Objetivos Estratégicos.....	47
3.7.1. Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências Chave	47
3.7.2. Âmbito Estratégico 2 – Caracterização das Competências Chave	47
3.8. Planejamento Operacional.....	49
3.8.1. Objetivo Estratégico 1.1 (OE1.1) – Identificar as Competências Chave Transversais	51
3.8.2. Objetivo Operacional 1.2 (OE1.2) – Identificar as Competências Chave Específicas da Unidade Industrial de Lamas	55
3.8.3. Objetivo Estratégico 2.1 (OE2.1) – Definir as Competências Chave Transversais	58
3.8.4. Âmbito Estratégico 2.2 (OE 2.2) – Definir as Competências Chave Específicas da Unidade Industrial de Lamas	59
3.8.5. Objetivo Estratégico 2.3 (OE 2.3) – Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais	60
3.9. Destinatários do projeto	61
3.10. Equipe do projeto	62
3.11. Orçamento do projeto	63
3.12. Definição do Caminho Crítico.....	63
3.13. Sistema de avaliação do projeto	73
3.13.1. Avaliação <i>on-Going</i>	73
3.13.2. Avaliação <i>ex-Post</i>	75
PARTE IV – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	77
4.1. Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências Chave	77
4.1.1. Objetivo Estratégico 1.1 – Identificar as Competências Chave Transversais	77
4.1.2. Objetivo Estratégico 1.2 – Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas	79
4.2. Âmbito Estratégico 2 – Caracterização das Competências Chave	80
4.2.1. Objetivo Estratégico 2.1 – Definir as Competências Chave Transversais	80
4.2.2. Objetivo Estratégico 2.2 – Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas	81

4.2.3. Objetivo Estratégico 2.3 – Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais nas principais funções da UI Lamas (Coordenadores, Encarregados, Chefes de Linha)	82
PARTE V – AVALIAÇÃO DO PROJETO	84
5.1. Avaliação global	87
CONCLUSÃO.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	93

Lista de Siglas

DAF – Análise e Descrição de Funções
AGP – Avaliação e Gestão de Competências
EAP – Entidade Acolhedora do Projeto
FCS – Fatores Críticos de Sucesso
GPPC – Gestão das Pessoas por Competência
IE – Iniciativa Estratégica
NAC – Nível de Atualização de Competência
OE – Objetivo Estratégico
PIC – Perfil Individual de Competências
PFt – Pontos Fortes
PFr – Pontos Fracos
RH – Recursos Humanos
SA – Sociedade Anónima
SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais
UI Lamas – Unidade Industrial de Lamas

Lista de Ilustrações

Figura 1: Descortiçamento	15
Figura 2: Alguns tipos de rolhas produzidas na Amorim & Irmãos, SA	16
Quadro 1: Foco estratégico (Visão estratégica 2020)	17
Quadro 2: Síntese dos Objetivos Estratégicos	18
Figura 3: Organigrama da gestão, até às chefias intermédias	19
Figura 4: Organigrama da Unidade Industrial de Lamas	23
Figura 5: Posicionamento Estratégico da Função RH na Amorim & Irmãos, SA.....	26
Figura 6: Mapa estratégico da função RH.....	27
Quadro 3: Processos da Função RH na Amorim & Irmãos, SA	28
Quadro 4: Práticas da Função RH referidas na literatura.....	29
Quadro 5: Pontos consensuais do conceito de competência	33
Figura 7: Passos para a realização do mapeamento	37
Quadro 6: Abordagens para mapeamento de atributos	38
Figura 8: Metodologia adotada.....	44
Figura 9: Resumo do Planeamento Estratégico	46
Figura 10: Graus de exigência das competências nos diferentes níveis da estrutura hierárquica.....	49
Figura 11: Resumo das atividades do âmbito estratégico 1	50
Quadro 7: Quadro resumo do OE1	54
Quadro 8: Quadro resumo do OE1.1	57
Quadro 9: Quadro resumo do OE2.1	58
Quadro 10: Quadro resumo do OE2.2	60
Quadro 11: Quadro resumo do OE2.3	61
Quadro 12: Equipa do projeto	62
Quadro 13: Definição do Caminho Crítico	72
Quadro 14: Indicadores objetivamente verificáveis e respetivos meios de verificação	75
Quadro 15: Indicadores objetivamente observável e respetivos meios de verificação	76
Quadro 16: Fatores Críticos de Sucesso	78
Quadro 17: Competências Chave Transversais.....	78
Quadro 18: Competência Chave Específicas (UI Lamas)	80

Quadro 19: Definição do Grau de exigência das Competências Chave nas Chefias da UI Lamas.....	83
Quadro 20: Avaliação do projeto	86

Lista de Tabelas

Tabela 1: Colaboradores da empresa Amorim & Irmãos, SA, por género	20
Tabela 2: Resumo do Tipo de Vínculo Contratual (percentagens).....	20
Tabela 3: Colaboradores da UI Lamas, por género	21
Tabela 4: Resumo do Tipo de Vínculo Contratual na UI Lamas.....	21
Tabela 5: Total de pessoas/ responsabilidade da Função RH na Amorim & Irmãos, SA	25
Tabela 6: Recursos materiais e humanos e respetivos custos.....	63

INTRODUÇÃO

Este Projeto de Intervenção foi realizado no grupo Amorim, mais concretamente na Empresa Amorim & Irmãos, SA.

A escolha deveu-se ao facto de estarmos ligados profissionalmente ao Grupo Amorim, com responsabilidades ao nível da Direção de Produção.

Com este projeto pretendemos fazer o Mapeamento das Competências Chave nesta organização, uma Empresa Industrial cuja área de negócio são rolhas de cortiça para engarrafamento de vinhos. Para isso, apresentamos um Projeto de Intervenção, desenvolvido em coerência com a missão, a visão e os valores da empresa.

Este trabalho é composto por cinco partes, nas quais descrevemos as diferentes fases do projeto.

Na Parte I caracterizamos a empresa e são identificados os produtos, a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos e a sua estrutura organizativa.

Na Parte II apresentamos a caracterização da função Recursos Humanos, assim como o organigrama, o diagnóstico e o seu posicionamento estratégico em relação ao plano estratégico de negócio da Empresa.

Na Parte III explicitamos a potencialidade de Intervenção selecionada, a finalidade e o planeamento estratégico a implementar com este projeto. Nesta parte é ainda elaborada uma análise teórica, com foco no conceito de Mapeamento de Competências. A partir da conjugação das análises previamente realizadas, e tendo por base a definição e os objetivos deste projeto, foi definida a estratégia. Após a definição da estratégia, foram desenhados os âmbitos de atuação e os objetivos estratégicos. Seguiu-se o planeamento operacional, com os objetivos estratégicos desdobrados em objetivos operacionais, atividades, tarefas e recursos necessários. Nesta parte apresentamos também os destinatários do projeto, a equipa do projeto, o orçamento, o caminho crítico e o sistema de avaliação do projeto inerentes à sua implementação.

Na Parte IV descrevemos a implementação do projeto e explicamos a operacionalização das atividades e tarefas.

Na Parte V expomos os resultados e fazemos avaliação do projeto.

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1.1. Localização, atividade e imagem

A empresa que acolheu este projeto chama-se Amorim & Irmãos, SA, integra o grupo Amorim. A sua área de negócio são rolhas de cortiça para engarrafamento de vinhos. Localiza-se em Santa Maria de Lamas – Santa Maria da Feira. Atua no mercado global, exportando 90% da sua capacidade produtiva. Líder na sua área de negócio, é o maior produtor mundial de rolhas. Trata-se de uma empresa com fortes tradições na produção de derivados da cortiça. A sua estratégia de liderança incorpora fortes preocupações de sustentabilidade. Na figura 1 apresentamos uma operação de descortiçamento.



Fonte: Amorim & Irmãos, SA

Figura 1: Descortiçamento

1.2. Amorim & Irmãos, SA e a história da produção de rolhas de cortiça

A história da produção de rolhas de cortiça e a sua localização em Santa Maria de Lamas, uma freguesia de Santa Maria da Feira, tem uma forte ligação ao vinho do Porto.

Os pioneiros do negócio das rolhas de cortiça foram António Alves Amorim e a sua esposa, Ana Pinto Alves, avós de Américo Amorim, atual presidente do Grupo Amorim (Sinais do Tempo, 2009).

Em 1870, António Alves Amorim, com 38 anos, já tinha fundado um primeiro negócio (em sociedade com os Belchior, uma família endinheirada e

muito conhecida na cidade do Porto), localizado em Vila Nova de Gaia, na rua dos Marinheiros, perto do largo Sandeman. O entusiasmo para o arranque deste negócio deveu-se ao forte frenesim que nessa época se vivia em Gaia, apelidada nessa altura pelo povo como o *Porto Novo Amorim* (Sinais do Tempo, 2009).

Desentendimentos com os sócios Belchior levaram António Alves Amorim e a sua esposa a desistirem do negócio em Vila Nova de Gaia e a instalarem-se em Santa Maria de Lamas, de onde era natural a esposa.

Em Santa Maria de Lamas, o negócio iniciou-se num espaço anexo à habitação: o “alpendre de cortinha”, assim se chamava o espaço onde se trabalhava a cortiça.

O negócio em Santa Maria de Lamas evoluiu com sucesso, tendo a sua dimensão levado à necessidade de aumentar o espaço.

Em 11 de Março de 1922 nasce a Amorim & Irmãos, SA, sociedade constituída pelos nove irmãos, filhos do casal. A empresa nasce, assim, da tradição familiar, com um capital social de 90.0000\$00 e uma dívida de 800 contos para pagar o empréstimo para a construção.

A empresa Amorim & Irmãos, SA transporta toda a história da produção de rolhas de cortiça e da evolução industrial do grupo Amorim (Sinais do Tempo, 2009). Na figura 2 apresentamos alguns tipos de rolhas, a maior parte destinados ao mercado do vinho.



Fonte: Amorim & Irmãos, SA

Figura 2: Alguns tipos de rolhas produzidas na Amorim & Irmãos, SA

1.3. Universo do Grupo Amorim e as unidades que integram a Amorim & Irmãos, SA

A Amorim & Irmãos, SA integra o universo empresarial da Corticeira Amorim SGPS, do Grupo Amorim.

A empresa tem autonomia estratégica para o seu modelo de negócio, devendo contudo garantir a coerência com a visão estratégica corporativa da Corticeira Amorim SGPS. A empresa Amorim & Irmãos, SA opta por um modelo organizacional de divisão por Unidades Operacionais com estrutura autónoma. Cada uma destas unidades operacionaliza processos específicos do negócio. Todas estas unidades organizam-se e reportam a sua atividade, alinhadas com a estratégia global da empresa (DRH Amorim & Irmãos, 2015).

1.4. Missão, visão e objetivos

A empresa tem como Missão acrescentar valor à cortiça, de forma competitiva, diferenciada e inovadora, em perfeita harmonia com a Natureza. Tem como Visão ser rentável, ser reconhecida pelos clientes como a oferta de rolhas de cortiça com a melhor combinação qualidade, preço e facilidade de compra para garantir a performance dos seus vinhos. Inseridos no projeto estratégico 2020, são apontados objetivos de crescimento e sustentabilidade. No Quadro 1 apresentamos uma síntese com o foco estratégico para suporte à visão. No Quadro 2 apresentamos uma síntese desses objetivos (Amorim & Irmãos, 2014b; DRH Amorim & Irmãos, 2015).

Matéria-prima
Tecnologia de garantia de qualidade
Rede de distribuição
Conhecimento do vinho
Especialistas na relação rolha/vinho

Fonte: Amorim & Irmãos (2014b)

Quadro 1: Foco estratégico (Visão estratégica 2020)

Conquistar novos nichos de mercado (e.g., fabricantes de cerveja).
Crescer nos mercados emergentes. Nestes, a Ásia deve ser a grande aposta.
Relacionamento personalizado com clientes Premium.
Fidelizar os clientes com estratégias de parceria.
Melhoria da relação com enólogos.

Fonte: Amorim & Irmãos (2014b)

Quadro 2: Síntese dos Objetivos Estratégicos

1.5. Cultura da Amorim & Irmãos, SA

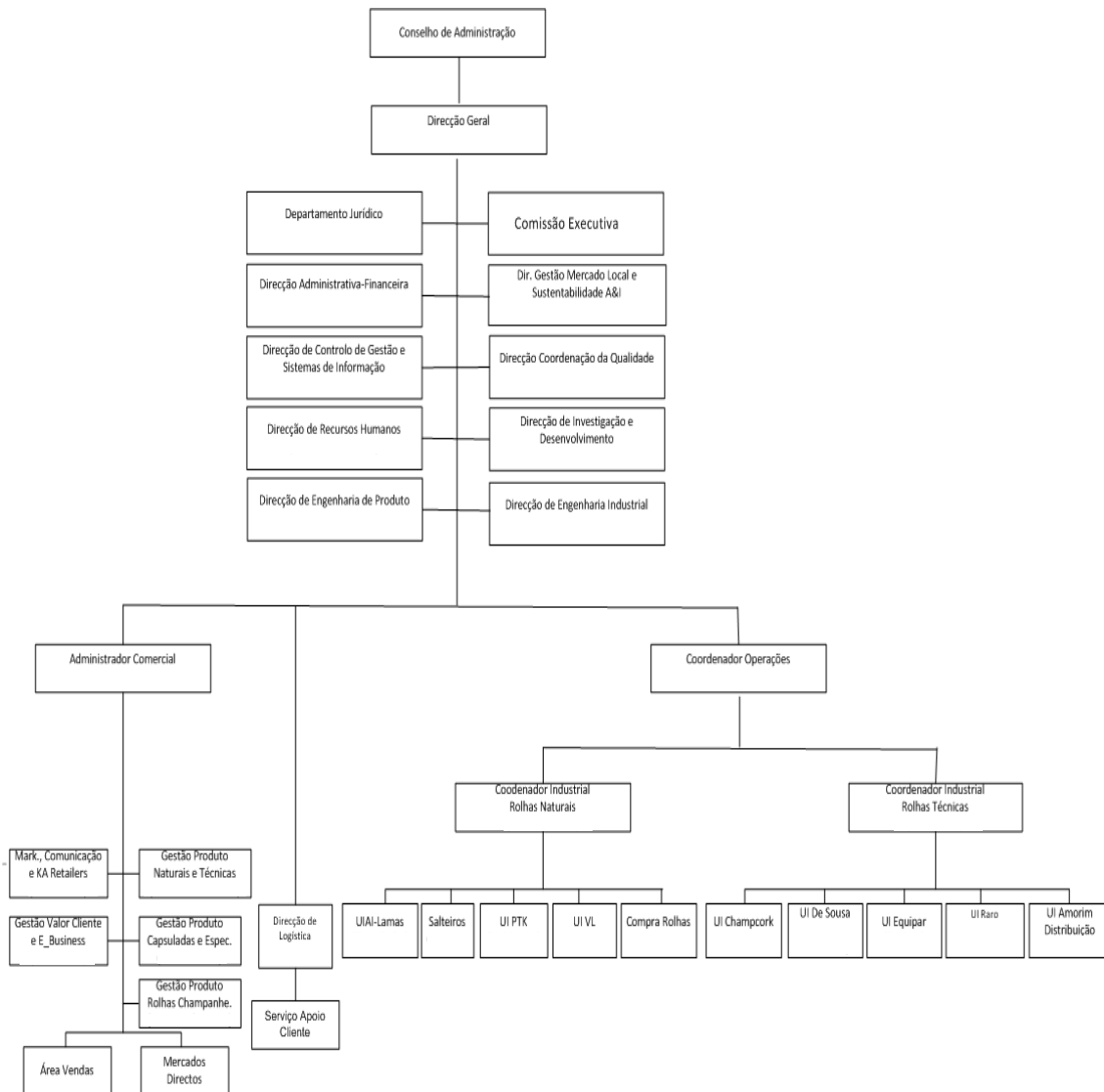
O modelo cultural da Amorim & Irmãos, SA assenta na forte tradição ligada à cortiça. Os valores passam por tratar a matéria-prima como produto natural e diferenciador, num clima organizacional facilitador da mudança e da adaptabilidade às exigências do contexto externo. Para unir os colaboradores num compromisso com a sua cultura e valores, a empresa tem difundido um código de ética, aqui resumido nas cinco dimensões em que é formulado: *Orgulho, Ambição, Iniciativa, Atitude, Sobriedade* (Amorim & Irmãos, n.d.[a]).

1.6. Estrutura organizativa da Amorim & Irmãos, SA

O modelo organizativo reflete a visão estratégica. Pretende-se uma estrutura capaz de integrar a tradição e as competências de trabalhar a cortiça, com a necessidade de uma gestão flexível de todos os recursos. A empresa compete no contexto global, o que obriga a reformulações frequentes das interações entre pessoas, para adequação dos processos às estratégias necessárias para a sustentabilidade do negócio.

A empresa adota um organigrama que, tendo em conta a dimensão e complexidade dos processos, reflete uma tendência para um modelo de achatamento. As reformulações organizativas têm que ser rápidas e a aproximação relacional entre os chefes e as suas equipas deve ser potenciadora de interações eficazes nos processos de mudança (DRH Amorim & Irmãos, 2015).

O modelo organizativo da empresa parece ir de encontro ao que é referido na literatura. A conceção das estruturas organizativas deve assentar numa visão dinâmica das atividades à medida que as circunstâncias o justifiquem, sendo a cultura organizacional coerente com o seu plano estratégico de negócio, um fator com grande impacto no desempenho da organização (Freire, 1997). Na figura 3 apresentamos o organigrama da Amorim & Irmãos, SA. Neste organigrama destacamos as áreas que mais diretamente estão envolvidas neste projeto: a área de negócio de rolhas naturais, onde se inclui a Unidade Industrial de Lamas (UI Lamas) e a área de Recursos Humanos, a qual juntamente com outras áreas consideradas estratégicas está em *staff* com a Direção Geral.



Fonte: DRH Amorim & Irmãos (2015)

Figura 3: Organigrama da gestão, até às chefias intermédias

1.6.1. Caracterização dos colaboradores por género e tipo de vínculo contratual

Na tabela 1 é apresentada a caracterização dos colaboradores da totalidade da empresa Amorim & Irmãos, SA. Nas diversas Unidades Industriais que têm gestão operacional autónoma, a percentagem de colaboradores por género e por tipo de vínculo contratual depende da situação específica do contexto operacional de cada uma. Na tabela 1 apresentamos os totais de colaboradores e a percentagem por género, onde podemos verificar que o número de colaboradores homens é superior ao de mulheres, com 65,7%. Na tabela 2 apresentamos o resumo do tipo de vínculo contratual e a percentagem de colaboradores abrangidos por cada um deles, no qual se destaca o vínculo de contrato sem termo, com 77% (DRH Amorim & Irmãos, 2015).

Tabela 1: Colaboradores da empresa Amorim & Irmãos, SA, por género

Total de colaboradores / Género		%
Homens	666	65,7
Mulheres	348	34,3
Total Geral	1014	

Fonte: DRH Amorim & Irmãos (2015)

Tabela 2: Resumo do Tipo de Vínculo Contratual (percentagens)

Temporário 1 Mês	Temporário Termo Certo	Temporário Termo Incerto	Sem termo/ quadro
5%	17%	1%	77%

Fonte: DRH Amorim & Irmãos (2015)

1.7. Delimitação do contexto organizacional de implementação do projeto

Após ponderação sobre a complexidade da estrutura e os objetivos da empresa, acordamos com o Diretor de Recursos Humanos que o âmbito de abrangência adequado para um projeto desta natureza deveria focar a sua implementação na UI Lamas. Esta Unidade Industrial funciona de acordo com a

estratégia global da empresa, contudo incorpora especificidades operacionais que justificam a caracterização das pessoas que a integram, assim como da sua estrutura específica. A UI Lamas é a maior unidade industrial da Amorim & Irmãos, SA, representando um processo crítico para o sucesso do plano estratégico do negócio. O seu volume de produção representa 55% da totalidade do negócio da Amorim & Irmãos, SA (DRH Amorim & Irmãos, 2015).

1.7.1. Caracterização dos colaboradores da Unidade Industrial de Lamas

A UI Lamas tem gestão operacional autónoma e reporta hierarquicamente à Coordenação Industrial de Rolhas Naturais, e em termos funcionais às direções dos processos de suporte. Nas tabelas abaixo (3 e 4) encontra-se apresentada a caracterização dos colaboradores desta unidade, por género e por tipo de vínculo pontual. Esta unidade, tal como a generalidade da empresa, apresenta maior número de colaboradores do sexo masculino, 69,5%, e também aqui prevalece o tipo de vínculo contratual sem termo, 72% (Amorim & Irmãos, 2015d).

Tabela 3: Colaboradores da UI Lamas, por género

Amorim & Irmãos, SA (UI Lamas)		% Homens vs.
Total de colaboradores / Género		Mulheres
Homens	244	69,5
Mulheres	107	30,5
Total	351	

Fonte: Amorim & Irmãos (2015d)

Tabela 4: Resumo do Tipo de Vínculo Contratual na UI Lamas

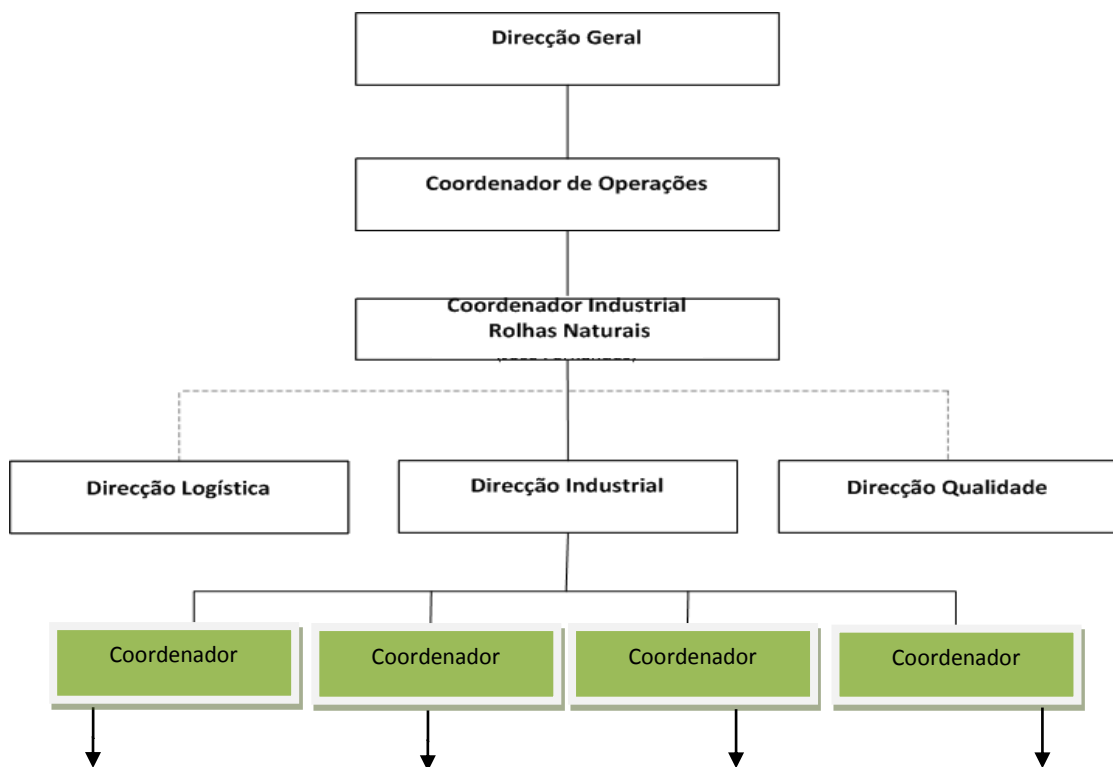
Temporário 1 Mês	Temporário Termo Certo	Temporário Termo Incerto	Sem termo/ quadro
11%	17%	1%	71%

Fonte: Amorim & Irmãos (2015d)

1.7.2. Estrutura organizativa da Unidade Industrial de Lamas

A UI Lamas está organizada segundo um modelo de dependência hierárquica e funcional, conforme indicado no organigrama da figura 4. Toda a estrutura da unidade depende hierarquicamente do coordenador Industrial da área de negócio, rolhas naturais. A restante estrutura operacional está organizada da seguinte maneira:

- (a) Planeamento e Controlo de Produção, que depende hierarquicamente da Direção Logística e funcionalmente da Direção Industrial;
- (b) Engenharia do Processo, que depende hierarquicamente da Direção de Qualidade, e funcionalmente da Direção Industrial;
- (c) Produção e Manutenção, que depende hierárquica e funcionalmente da Direção Industrial.



Função	Total	Função	Total	Função	Total	Função	Total
Planeamento e controle	4	Encarregado	6	Serralheiro	3	Automação / Robótica	1
Produção		Chefes de Equipa	16	Mecânico	1	Técnico Eletrónica	1
Registo produção	4	Operador	132	Eletricista	1	Técnico Lavação	1
		Operador auxiliar	41	Eletrónico	1	Controlo Aququamark	2
		Rabaneador (BP;BA;)	22	Fiel Armazém	1	Controlo Escolha Natur+Ver	3
		Afinador	4	Administrativo	1	Controle prestação Serviços	1
		Condutores	13	Mecânico Auto	1	Controle processo fabrico	3
		Empilhador					
		Escolhedor	9				

Fonte: Adaptado de Amorim & Irmãos (2015d)

Figura 4: Organigrama da Unidade Industrial de Lamas

PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

2.1. Caracterização da Função Recursos Humanos

Para caracterizar a Função Recursos Humanos (RH) realizamos uma reunião com o Diretor de Recursos Humanos, com objetivo de aprofundar o conhecimento da gestão das pessoas na empresa, centrada em 3 tópicos principais:

- a) Estratégia RH e articulação com o plano estratégico de negócios;
- b) Processos RH;
- c) Práticas RH.

Para além do empenhamento em contribuir pessoalmente para clarificar os tópicos da reunião, o Diretor de Recursos Humanos, disponibilizou documentação e organizou uma apresentação da Função RH com a presença e intervenções de toda a equipa de Gestão RH. Foi feita uma apresentação em *Power Point* da estrutura organizativa, assim como das Práticas RH, com suporte em documentos específicos (Amorim & Irmãos, n.d.[a]; Amorim & Irmãos, 2015c; Amorim & Irmãos, 2015b). A apresentação focou os seguintes temas: Missão e Visão, Processos e Práticas RH, e Organigrama.

Nesta reunião foi ainda disponibilizado outro material de consulta para este projeto, entre o qual se inclui o relatório final de consultoria realizado em 2014 (cf. Amorim & Irmãos, 2014d).

A Função RH na Amorim & Irmãos, SA parte do plano estratégico de negócios para definir a sua visão e missão. A Equipa RH, perante os desafios estratégicos da empresa, posiciona-se com uma proposta de valor coerente com as necessidades de reformulação da estrutura organizacional (Amorim & Irmãos, 2015b).

Na tabela 5 são apresentados os colaboradores da Função RH e o seu enquadramento funcional (Amorim & Irmãos, 2015b).

Tabela 5: Total de pessoas/ responsabilidade da função RH na Amorim & Irmãos, SA

Função	Total	Idade	Habilitações
Diretor RH	1	46	Licenciatura
Técnico Administrativo RH	2	40	Licenciatura
		33	Licenciatura
Pivot UIRH	7	53	12º ano
		53	9º ano
		44	9º ano
		56	12º ano
		33	12º ano
		53	12º ano
		61	9º ano
Técnico Gestão RH	2	52	9º ano
		24	Mestrado
Responsável Portaria	1	55	6º ano
Médico Trabalho	2	62	Licenciatura
		59	Licenciatura
Médico Medicina Curativa	2	50	Licenciatura
		60	Licenciatura
Enfermeiras	3	39	Licenciatura
		40	Licenciatura
		42	Licenciatura

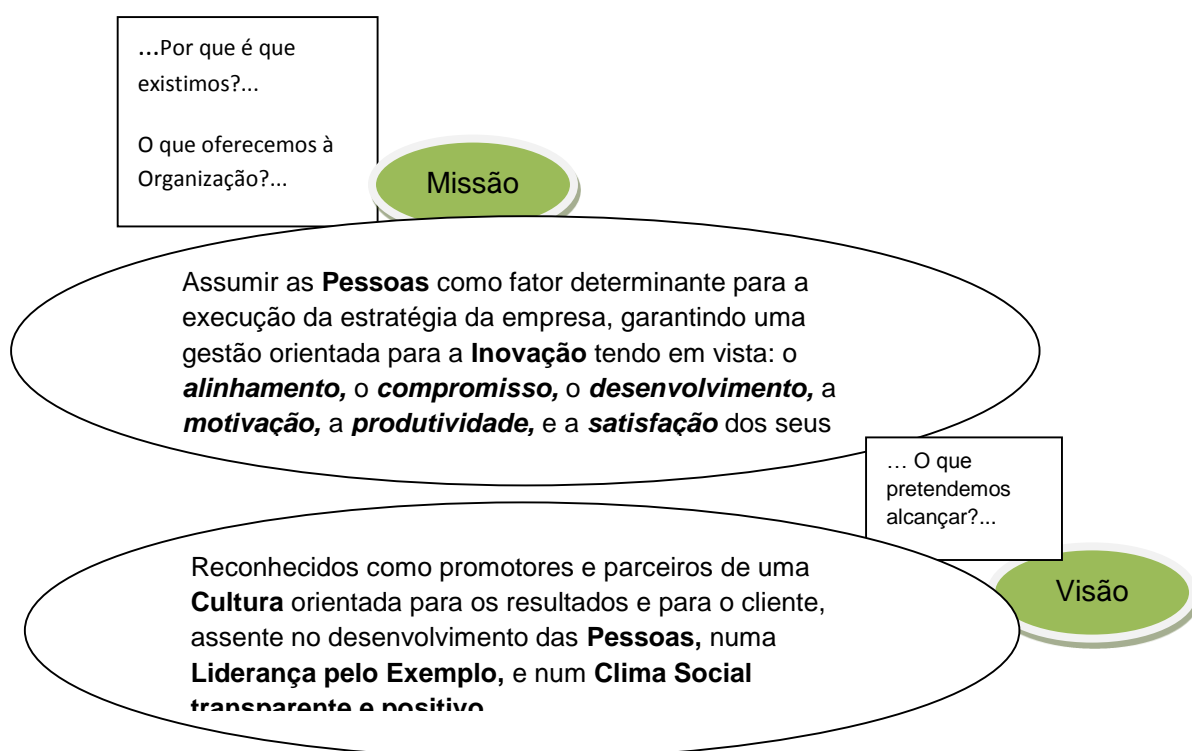
Fonte: Adaptado de Amorim & Irmãos (2014a)

2.2. Posicionamento estratégico da Função Recursos Humanos

A Direção de Recursos Humanos está hierarquicamente em *staff* com a Direção Geral. Participa na definição global da estratégia do negócio, sendo responsável pela definição estratégica de Recursos Humanos e tem competências delegadas para o alinhamento de toda a estrutura com a operacionalização dessa estratégia.

A Função RH na Amorim & Irmãos, SA operacionaliza um conjunto de práticas de gestão das pessoas que visam harmonizar as expectativas individuais com os objetivos estratégicos do negócio, de forma a garantir a competitividade sustentável da empresa.

Na figura 5 é descrito, de forma resumida, este posicionamento estratégico da Direção RH. Na sua missão clarifica de que forma se propõe harmonizar o foco nas pessoas, com os objetivos estratégicos do negócio. Na sua visão expressa como pretende ser reconhecida perante os seus parceiros na organização e descreve ainda quais as suas Competências Chave, necessárias para a sua proposta de valor.



Fonte: Adaptado de Amorim & Irmãos (2015b)

Figura 5: Posicionamento Estratégico da Função RH na Amorim & Irmãos, SA

2.2.1. Alinhamento do plano estratégico do negócio com as estratégias RH

A estratégia de Recursos Humanos na empresa Amorim & Irmãos, SA assenta nas iniciativas contidas no plano estratégico do negócio. É pelo alinhamento e satisfação dos seus clientes internos que a Função RH se propõe contribuir para a focar toda a organização no cliente final.

O plano da Função RH centra-se em práticas e atividades capazes de mobilizar as pessoas numa perspetiva de cliente interno, para desta forma consolidar uma cultura de qualidade, rentabilidade, inovação e sustentabilidade (DRH Amorim & Irmãos, 2015).

Na figura 6 é descrito um exemplo de objetivos estratégicos do plano de negócios, convertidos em iniciativas RH.



Adaptado de Amorim & Irmãos (2015a)

Figura 6: Mapa estratégico da função RH

2.3. Os processos da Função Recursos Humanos na Amorim & Irmãos, SA

Os processos da Função RH na empresa integram práticas que refletem as necessidades específicas do contexto organizacional. No quadro 3 são descritos os processos macros, no âmbito dos quais se desenvolvem práticas específicas da gestão operacional das pessoas (Amorim & Irmãos, 2014a).

1	Gestão Administrativa de Recursos Humanos
2	Adequação, Desenvolvimento e Retenção de pessoas
3	Adequação e Desenvolvimento Organizacional
4	Serviço ao Colaborador e Responsabilidade Social
5	Infraestruturas e Serviços Sociais
6	Atividades de Suporte Administrativo

Fonte: Amorim & Irmãos (2014a)

Quadro 3: Processos da Função RH na Amorim & Irmãos, SA

Na literatura encontramos diversas visões para a organização e operacionalização da Função RH. Nos últimos anos cresce a tendência para a gestão das pessoas ter maior relevância nas organizações, com o seu enquadramento mais estratégico nas estruturas organizativas (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012). Os modelos podem assumir características mais ou menos centralizadoras da Função RH, dependendo da dimensão da empresa e da sua opção estratégica.

Em empresas modernas, onde os colaboradores são encarados como clientes internos, os modelos tendem para parcerias entre os gestores operacionais e o Diretor de Recursos Humanos. Neste modelo de parceria, a Função RH assume o papel estratégico da gestão do capital humano, fornecendo aos parceiros (gestores operacionais) o *know-how* específico (Camara & Guerra, 2013). Esta abordagem de parceria entre gestores operacionais e Função RH, aproxima-se da opção estratégica da Amorim & Irmãos, SA para a gestão das pessoas. Camara e Guerra (2013) referem a Função RH organizada em processos estratégicos e não estratégicos. Os mesmos autores referem ainda a tendência para as empresas focarem a Função

RH nas Competências Chave que garantem vantagens competitivas, optando por contratar com terceiros a gestão das atividades não estratégicas. No quadro 4 estão representadas práticas da Função RH referidas na literatura.

Áreas Estratégicas	Áreas Não Estratégicas
Gestão da Cultura da Empresa	Sistemas de Informação de Recursos Humanos
Comunicação Interna	Processamento de salários
Relacionamento com Gestores de Linha	Gestão de benefícios sociais
Gestão de Carreiras	Saúde, higiene e segurança no trabalho
Planeamento de Recursos Humanos	Análise e qualificação de funções
Política Salarial e de Benefícios	Contratação coletiva e relações de trabalho

Fonte: Adaptado de Camara e Guerra (2013)

Quadro 4: Práticas da Função RH referidas na literatura

2.4. Diagnóstico à Função Recursos Humanos

No âmbito do “Projeto 2020”, o Grupo Amorim contratou uma empresa de consultoria para fazer um diagnóstico a todas as suas empresas industriais, com o objetivo de rever o modelo organizacional da Função RH. Foram consultados os diretores gerais e os diretores dos recursos humanos de todas as empresas. O resultado do diagnóstico apontou para diferenças de abordagem às políticas e às práticas das empresas analisadas (Price Waterhouse, 2011).

Após análise das conclusões do diagnóstico, na Amorim & Irmãos, SA foram validadas potenciais ações de melhoria das Práticas RH. As potenciais ações de melhoria validadas deram origem a diversos projetos, entre os quais se destacam os que constam da iniciativa estratégica designada: IE10 – Programa de Adequação da Estrutura Industrial, Comercial e Suporte à Ambição 2020. Os projetos desta iniciativa estratégica incidem nos processos RH “Adequação, Desenvolvimento e Retenção de Pessoas” e “Adequação e Desenvolvimento Organizacional”, com ações focadas na adequação das Competências Chave e na definição geral de funções (Amorim & Irmãos, 2015c).

PARTE III – CONCEÇÃO E PLANEAMENTO

O diagnóstico feito às práticas e políticas de RH da empresa resultou na identificação de diversas potencialidades de melhoria, tendo sido selecionado para este projeto de intervenção o Mapeamento das Competências Chave. Apresenta-se nesta parte do trabalho as peças relativas à conceção e planeamento do projeto.

3.1. Potencialidade

O Mapeamento das Competências Chave é uma forte potencialidade na Amorim & Irmãos, SA.

O diagnóstico realizado à Função RH aponta para a revisão do modelo organizacional com evolução para um modelo de Avaliação e Gestão de Competências (AGC). O processo de Mapeamento de Competências elucida a organização sobre as competências de que necessita, através do levantamento dos atributos de competência (conhecimentos, habilidades, atitudes), constituindo um elemento fundamental para que o processo de gestão das pessoas responda de forma eficaz ao plano estratégico do negócio (Amorim & Amaral, 2011). O plano estratégico de uma empresa estabelece objetivos e linhas de orientação para os atingir. Os objetivos são desdobrados em atividades, que exigem dos indivíduos um determinado portfólio de competências capaz de garantir o sucesso do plano estratégico. O ponto de partida para o Mapeamento de Competências numa organização é assim o seu plano estratégico (Camara & Guerra, 2013). Para a realização deste projeto partimos da realidade da empresa para fazermos análise teórica sobre o conceito das competências e do Mapeamento e Competências, assim como para a realização da análise empírica.

3.2. Análise Empírica

O motivo que nos levou a optar por esta potencialidade – Mapeamento da Competências Chave – foi o desejo manifestado pela Direção Geral e pela Direção de Recursos Humanos. Este projeto foi apontado pela empresa como

fundamental para os objetivos estratégicos traçados, os quais têm implicação em diversos âmbitos da estrutura organizativa e da cadeia de valor (Amorim & Irmãos, 2015c). As principais implicações desta estratégia apontam para: (a) necessidade de novos produtos, (b) aposta na diferenciação, (c) fiabilização da cadeia de valor, (d) customização e (e) novas competências.

Neste quadro estratégico foram indicadas potencialidades de melhoria da Função RH, abrangendo as seguintes práticas: Recrutamento, Seleção e Acolhimento; Modelo de Competências e Estrutura de Funções; Gestão e Avaliação do Desempenho; Gestão de Carreiras e Sucessão; Políticas de Mobilidade, Formação e Desenvolvimento. Estes aspetos de melhoria RH assentam todos nas competências. O plano estratégico da empresa aponta, assim, as competências como fator estruturante para o sucesso do negócio (Amorim & Irmãos, 2015c).

Orientação similar encontramos referida na literatura, onde “competência define-se, assim, como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa” (Camara & Guerra, 2013, p. 309). As Competências Chave estão relacionadas com comportamentos de excelência, tidos como fundamentais para o sucesso do plano estratégico da empresa, devendo a sua identificação começar pela análise cuidada das orientações estratégicas da organização (Ceitil, 2006).

3.3. Análise teórica

3.3.1 Conceito de Competências

É pelos anos 1960 que começa a ser posta em causa a estrutura organizacional das empresas. O conceito de competência surge da perceção de que não é suficiente o indivíduo possuir uma boa bagagem técnica se a atitude no contexto do trabalho não revelar empenhamento com o projeto da empresa (Cascão, 2014).

O movimento das competências foi iniciado na América, no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, quando alguns autores (e.g., Ghiselli, 1996;

Mischel, 1968; McClelland, 1973, citados por Cascão, 2014) puseram em causa o interesse dos traços como preditores do desempenho. McClelland destacou-se na afirmação deste movimento assumindo maior responsabilidade, ao olhar para as competências como variáveis capazes de melhor potenciarem a realização no trabalho, retirando importância à raça, sexo ou fatores sociais e económicos (Cascão, 2014). O mesmo autor refere, contudo, que há ainda controvérsias sobre o conceito de competência.

Entretanto, as múltiplas transformações económicas, tecnológicas e sociais das últimas décadas agudizaram contextos de incerteza e exigência crescentes nas organizações. As empresas tiveram que reformular as suas estruturas, visando mais flexibilidade e adaptabilidade, de forma a potenciarem a inovação e a criatividade para conseguirem competir e ter sucesso a nível global (Pereira & Rodrigues, 2013).

É nesse contexto que a Gestão de Pessoas por Competências (GPPC) ganha importância nos dias de hoje, não só a nível académico como empresarial (Zarifian, 2001, citado por Amorim e Amaral, 2011). Existem alguns cuidados a ter quando se opta por um processo de GPPC. Uma vez que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos colaboradores são alinhados com a estratégia global da organização, os processos de avaliação do desempenho deverão ter em conta também o desempenho do contexto e não apenas do indivíduo. Conhecer as suas competências é condição fundamental para a estratégia das empresas: “um portfólio de competências chave apresenta-nos as competências requeridas pela organização para que a sua estratégia e política possam ser uma realidade” (Ceitil, 2006, p.131).

Uma das maiores dificuldades enfrentada pelas empresas com os processos de GPPC tem a ver com abordagens da avaliação de competências demasiado individualistas. A avaliação do desempenho individual pode ser condicionada pelo conceito que a gestão da empresa possa ter do processo de avaliação, sendo por isso vantajoso considerar a complementaridade da avaliação da organização, na perspetiva do coletivo (Bitencourt, 2004).

Não quadro 5 são referidos pontos consensuais sobre o conceito de competência.

Pontos consensuais	Autores
A competência manifesta-se normalmente em ações ou comportamentos; é indissociável da atividade.	Mandon, 1990; Gilbert e Paulitier, 1992; Spenser e Spenser, 1993
A competência está relacionada com o desempenho, ou cumprimento de resultados; Não basta saber fazer, mas também o que fazer e como fazer.	McClelland, 1973; Hofrichter e Spenser, 1996.
A competência é observável, reconhecida e avaliável.	Spenser e Spenser, 1993; Toupin, 1998; Green, 1999; Zwell, 2000.
A competência está relacionada com situações Específicas, devendo ser sempre contextualizada e contingente.	Gilbert e Paulier, 1992; Hofrichter e Spenser, 1996.
A competência é um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável.	Campell e Luchs, 1997.
A competência está também relacionada com conhecimentos.	McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spenser e Spenser, 1993; Green, 1999.

Fonte: Cascão (2014, p.55)

Quadro 5: Pontos consensuais do conceito de competência

No contexto competitivo atual das organizações não é suficiente avaliar quais os conhecimentos e as habilidades que os colaboradores detêm. O foco da avaliação do desempenho deve estar no nível de atualização de competência manifestado pelos indivíduos, de forma a garantir o ajuste constante e coerente com a evolução do plano estratégico do negócio. Amorim e Amaral (2011, p. 4) escreviam que “as organizações buscam indivíduos, não somente pelo seu conhecimento técnico, mas privilegiam pessoas com habilidades e atitudes compatíveis com as suas estratégias, objetivos e valores”.

Em cenários empresariais de alta competição, a participação dos profissionais deve estar focada em melhorar a qualificação e atualização das competências, já que a participação e o envolvimento não são suficientes (Bitencourt, 2004).

Num sistema integrado de GPPC, a avaliação de desempenho de cada indivíduo insere-se num compromisso com objetivos, alinhado com o plano estratégico do negócio. Para atingir os objetivos acordados, “o nível de atualização da competência requerido varia numa escala numérica que corresponde, precisamente, à frequência com que o titular da função em análise manifesta as competências requeridas” (Ceitil, 2006, p. 147). O nível de atualização da competência (NAC) requerido é definido de acordo com o nível de exigência da função e, também, com a oportunidade do colaborador expressar a respetiva competência no contexto do trabalho. Nas fases de avaliação de desempenho, poderá constatar-se desvios entre o NAC requerido e o efetivamente expresso pelo colaborador. Após análise dos desvios verificados serão definidos planos de atualização das competências requeridas (Ceitil, 2006).

A avaliação de competências num sistema integrado de GPPC deverá ser um fator de motivação e envolvimento com o plano estratégico global e não um foco de constrangimentos individuais. O sucesso nos ambientes empresariais altamente competitivos está dependente dos fatores diferenciadores que as organizações consigam gerar. Para as empresas fazerem diferente têm que proporcionar contextos organizacionais que potenciem a motivação e criatividade dos indivíduos. É necessário substituir o “cargo” pela “pessoa”, com o objetivo de identificar as competências necessárias e as que têm de ser desenvolvidas para o desempenho eficaz do cargo e orientá-las, não só para os objetivos estratégicos da organização, como também no sentido das expectativas dos próprios indivíduos (Arthur, Rousseau, 1996; Dutra, 2004, citados por Amorim & Amaral, 2011).

A divulgação da estratégia da empresa e a garantia de que foi percebida por todos são condições essenciais para o envolvimento e o compromisso entre as expectativas individuais e os objetivos da organização. Para atingirem os seus objetivos, as empresas procuram pessoas capazes de fazer diferente. Ter um diploma já não garante emprego; a atitude deve ser a de encarar os múltiplos contextos de trabalho como oportunidades de desenvolvimento profissional. Os atributos de competência dos indivíduos centram-se na forma como estes expressam os seus conhecimentos e habilidades (Pereira & Rodrigues, 2013).

Os certificados atestam competências, apontam alguém como capaz de fazer algo, não comprovam a capacidade para fazer. Num modelo da avaliação, não são as competências detidas que se avaliam, mas aquilo que no sistema de avaliação se designa como competências. Saber fazer não é suficiente, é necessário ser capaz de fazer o que é necessário ser feito. Não basta deter competências, é fundamental ser capaz de as mobilizar para responder em cada situação de trabalho de forma eficaz. Competência é uma súpula de saberes, de saber fazer e saber estar (Boterf, 2006).

Os atributos de competência envolvem o conhecimento, as habilidades e as atitudes de cada indivíduo (Amaral, Garcia, Faria & Aliprandini, 2008; Silva, 2012; Amaral & Amorim, 2011). Conhecimento é tudo o que a pessoa sabe, o *saber* que a pessoa adquiriu durante toda a sua vida (Durand, 2000, citado por Amorim & Amaral, 2011) e este está relacionado com a habilidade e atitude que esse indivíduo pode ter (Silva, 2012). Alberici e Serreri (2005, citados por Silva, 2012) escreviam mesmo que não basta o conhecimento para uma pessoa ser competente. Surge aqui, então, o conceito de habilidade, que é a capacidade de uma pessoa em aplicar o seu conhecimento em situações reais (Durand, 2000, citado por Amorim & Amaral, 2011).

Silva (2012) escrevia mesmo que o importante era a aplicação produtiva do conhecimento.

Já as atitudes dizem respeito aos aspetos sociais e pessoais que cada indivíduo mostra no ambiente de trabalho (Durante, 2000, Fleury, 2001 citados por Amaral e Amorim, 2011). Chapman (1998, citado por Silva, 2012) falava, por exemplo, nas vantagens de uma atitude positiva no trabalho, como a demonstração de entusiasmo, criatividade, bom humor e adoção de uma postura alegre e respeitosa.

A gestão por competências evidencia diversas vantagens, podendo-se destacar as seguintes: facilita a adoção de uma linguagem comum para toda a empresa; facilita a previsão da expressão comportamental dos colaboradores em situações similares; potencia maior rigor na conceção de planos de desenvolvimento, para preencher o gap de competências esperado com o desempenho evidenciado (Ceitil, 2010).

A competência é avaliada por indicadores comportamentais observáveis. É importante não confundir os indicadores comportamentais com a

descrição pormenorizada de funções, um erro que por vezes acontece nas organizações.

A descrição de funções está relacionada com as tarefas que devem ser executadas, já os indicadores comportamentais referem-se à atitude do colaborador, centrada em atingir com sucesso os objetivos constantes da sua função (Ceitil, 2006).

Para Davis e Elison (1999, citado por Ceitil, 2006, p.45), “as competências não são os detalhes de um determinado trabalho, atividade ou função, mas sim aquilo que os profissionais de elevado desempenho trazem para o trabalho que realizam”.

O Portfólio das Competências Chave de uma organização subdivide-se em *clusters* e famílias funcionais. As famílias funcionais estão relacionadas com aspetos técnicos e instrumentais comuns, podem ser importantes para umas funções mas não para outras. Os “*clusters* são conjuntos de competências associados a determinados papéis e representam as Competências Transversais à empresa, ou seja, competências que são importantes para qualquer pessoa dentro da organização” (Ceitil, 2006, p. 130).

3.3.2. Mapeamento de Competências

A GPPC incorpora instrumentos técnicos e métodos que possibilitem à empresa gerir as suas políticas e estratégias de gestão dos recursos humanos.

Um processo de gestão por competências implica a identificação e definição, de forma a conceber o Portfólio de Competências, composto por Competências Transversais a toda a empresa e Competências Específicas para cada função ou cargo (Amaral, 2008). A identificação das competências potencia: uma linguagem comum; o compromisso das pessoas com a estratégia do negócio; a autonomia nas práticas diárias; mais facilidade nos processos de mudança e na adaptação das práticas pessoais a novos valores e novas tecnologias (Cascão, 2014).

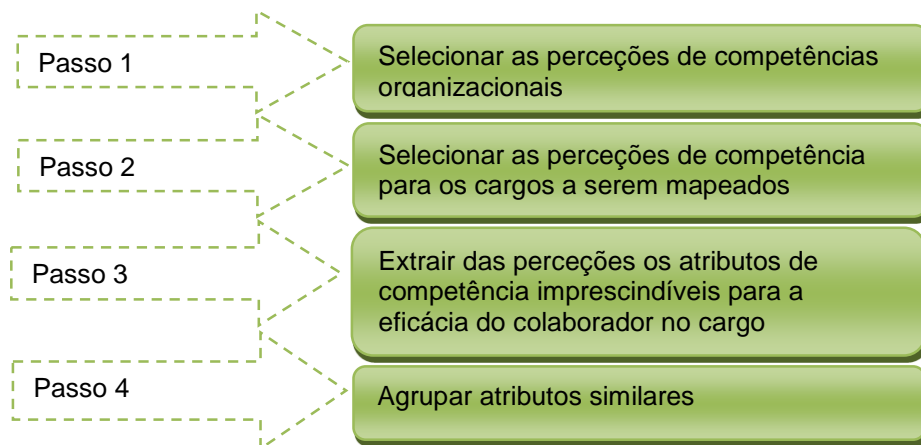
Para a implementação da GPPC é necessário o Mapeamento de Competências, que é a sua base (Ruzzarin, 2002 citado por Amaral, Garcia, Faria e Aliprandini, 2008; Amorim e Amaral, 2011). Mclagan (1997, citado por

Amaral, 2008) aponta a entrevista, a observação e simulações como abordagens possíveis para o Mapeamento de Competências.

Segundo Ceitil (2006), podemos optar por duas estratégias para identificação de competências: a abordagem *top down*, que parte da estratégia da organização; e a abordagem *bottom up*, que parte da análise das funções quando a estratégia da organização não está definida.

Amaral (2008) descreve diversas ações para a realização do mapeamento: (a) extrair da cultura e da estratégia todas as informações que permitam definir os atributos que devem estar presentes em todos os colaboradores; (b) recolher informações sobre as atividades de cargos específicos, para identificar os atributos de competência dos mesmos; (c) gerar para cada cargo uma lista de atributos necessários ao melhor desempenho; (d) agrupar os atributos similares, para facilitar a criação da competência.

Outros autores, entre os quais Brandão e Bahry (2005), Cascão (2014) e Ceitil (2006), também defendem métodos similares. Na figura 7 é indicada a sequência dos passos para selecionar as percepções e extrair os atributos de competência.



Fonte: Adaptado de Amaral (2008)

Figura 7: Passos para a realização do mapeamento

Segundo Mclagan (1997, citado por Amaral et al., 2008), podemos recorrer a várias técnicas de recolha de dados para o mapeamento de atributos, nomeadamente: entrevistas, observação, registo dos resultados do trabalho e previsões de estratégias dos negócios conforme se descreve no quadro 6.

Entrevista	Entrevistar os atuais trabalhadores, identificando situações e desafios que eles já enfrentaram.
Observação	Consiste na análise do trabalho e no registo dos seus resultados e do que é preciso para alcançá-los.
Simulações	Para fazer algumas suposições sobre o futuro do trabalho e do ambiente de trabalho, temos de desenhar a partir das tendências das informações, previsões sobre a indústria e a sua estratégia de negócio.

Fonte: Adaptado de Mclagan (1997, citado Amaral 2008)

Quadro 6: Abordagens para mapeamento de atributos

Ruzzarin (2002, citado por Amaral et al., 2008) descreve os passos a seguir para a realização do mapeamento. Em primeiro lugar deve-se perceber quais as competências organizacionais que se pretende. Faz parte desse processo a elucidação dos atributos de competência que podem estar mais diretamente ligados à estratégia, para a identificação das Competências Transversais comuns a todos os colaboradores, ou mais ligados a contextos específicos, para a identificação das competências funcionais ou individuais (Ceitil, 2006).

A constituição daquilo que é denominado como base de referência (Amaral, 2006, citado por Amaral et al., 2008), ou seja, um arquivo de competências necessárias a cada cargo e respetivos atributos de competência que compõe cada uma delas, ajuda no processo de implementação do mapeamento, contribuindo para um aumento da sua eficácia. Os resultados do Mapeamento de Competências são, assim, essenciais para a construção de um modelo de GPPC nas organizações.

Brandão e Bahry (2005) referem que se deve começar pela análise da estratégia. Explicam que pela análise documental que compõe o plano estratégico do negócio se podem identificar indicadores relacionados com as competências necessárias. Estes podem ser obtidos através de uma análise à cultura e estratégia de cada organização, que nos dá informação sobre os atributos de competências válidos para todos os membros da organização. Posteriormente, é necessário perceber quais as competências necessárias para os cargos que estão a ser mapeados e quais os atributos de competência

necessários e que são transversais a vários membros para a eficácia do indivíduo que desempenha esse cargo. Finalmente, resta definir as competências para cada cargo através dos grupos de atributos obtidos (Amorim & Amaral, 2011).

O Mapeamento das Competências contribui para a construção de soluções que levam à eficácia da equipa, identificando os pontos fracos e valorizando os fortes, permitindo, ainda, a criação de um ambiente que impulsiona o desenvolvimento e confiança dos indivíduos em arriscar novos caminhos (Amorim & Amaral, 2011).

O Mapeamento de Competências permite, assim, que os colaboradores saibam quais as capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos que a organização espera deles (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012).

3.4. Configuração Exata da Potencialidade e Definição da Finalidade

A potencialidade é a Definição do Portfólio de Competências Chave, necessário para a sustentabilidade do negócio da Amorim & Irmãos, SA.

Para isso é necessário identificar e definir as Competências Chave Transversais a todos os colaboradores da Amorim & Irmãos, SA, bem como as Competências Chave Específicas da UI Lamas. A justificação para estas ações assenta na necessidade da empresa assegurar e desenvolver as Competências Chave da organização, com vista a adequar a estrutura industrial e de suporte à ambição do projeto “Futuro 2020” (Amorim & Irmãos, 2015c).

As competências principais de uma organização que proporcionam a concretização da estratégia operacionalizam-se no desempenho dos indivíduos. Esta realidade implica que a abordagem de definição de um Portfólio de Competências se inicie na análise das especificações da missão e da estratégia para delinear as competências individuais que devem ser evidenciadas. Todos os indicadores comportamentais de competência dos indivíduos devem estar alinhados com o plano estratégico do negócio (Ceitil, 2006).

Assim, a finalidade do projeto consiste em:

Ter validado, em novembro de 2015, o Portfólio das Competências Chave necessário para a sustentabilidade do negócio da Amorim & Irmãos, SA.

3.5. Estratégia

A partir da conjugação da análise teórica, da análise empírica à potencialidade e da sua configuração exata, definindo a finalidade deste projeto, foram identificadas duas opções estratégicas. Apresentamos estas opções estratégicas de seguida.

3.5.1. Opções estratégicas

Top-Down

Esta abordagem aplica-se nas organizações que têm a missão e a estratégia explicitadas. Para Identificar e definir as Competências Chave que têm que ser manifestadas pelos colaboradores, partimos da análise da missão da empresa e da sua estratégia. O sucesso da operacionalização da estratégia depende das competências manifestadas pelos colaboradores da organização (Ceitil, 2006).

Bottom-up

Esta abordagem aplica-se às organizações que não têm explicitadas nem a missão nem a estratégia. Esta abordagem não potencia o alinhamento entre o Portfólio das Competências Chave e um modelo de gestão por competências. Nesta abordagem a identificação e definição das Competências Chave inicia-se pela análise de funções (Ceitil, 2006).

3.5.2. Estratégia Seleccionada

A estratégia seleccionada para o alcance da finalidade deste projeto foi a de Mapeamento de Competências *top-down* (Ceitil, 2006), uma vez que se trata de uma estratégia muito bem definida para o desenvolvimento sustentável da empresa no futuro, fazendo parte da concretização desejável dessa estratégia as pessoas e as suas competências. A outra opção de mapeamento de competências (*bottom-up*) não está tão focada no futuro e ocorre,

essencialmente, quando não há uma estratégia ou se trata de organizações com estruturas de burocracias profissionais (e.g., universidade, hospital), o que não é nem um caso, nem outro (Ceitil, 2006).

Um Portfólio de Competências Chave apresenta as competências requeridas pela empresa para a concretização da sua estratégia (Ceitil, 2006), pelo que baseamo-nos na estratégia para obtermos as Competências Chave da empresa.

Esta opção justificou-se porque a empresa pretende um Portfólio de Competências Chave Transversais e Específicas, envolvendo os colaboradores dos contextos estratégicos e operacionais na identificação das perceções das suas atividades e do impacto das mesmas no plano estratégico de negócios: “As competências requeridas aos colaboradores num determinado contexto, consubstanciam a relação entre as realidades funcionais específicas da área de negócio das empresas e as orientações estratégicas definidas para a desenvolver” (Ceitil, 2006, p. 132).

As Competências Organizacionais têm como base a interação entre as áreas e as pessoas e entre recursos coletivos e individuais, num alinhamento orientado para garantir a sustentabilidade do negócio. A identificação dos recursos envolvidos nestas interações é, por sua vez, os elementos que permitem a definição das Competências Funcionais e Individuais (Beher, et al., 2010).

Um dos requisitos mais importantes para a análise dos elementos estratégicos é a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do negócio. Também importante para o Mapeamento da Competências Organizacionais é o conjunto dos elementos internos e externos que fazem parte da análise SWOT [Pontos Fortes (PFt), Pontos Fracos (PFR), Oportunidades e Ameaças]. A análise SWOT é, assim, um importante contributo para identificar a relação da empresa com o negócio e para clarificar a estratégia da mesma (Beher, et al., 2010).

Brandão e Bahry (2005) referem como fundamental para o Mapeamento das Competências Chave o reconhecimento da estratégia e a realização de entrevistas a pessoas com um grande conhecimento da organização.

A concretização do que é definido na missão da organização só poderá ser concretizado se os colaboradores focarem os seus comportamentos nas Competências Chave que garantam o sucesso do plano estratégico. Para fazer

o Mapeamento das Competências Chave Transversais e Específicas, Ceitil (2006) refere uma metodologia em duas fases:

a) Identificação do Portfólio das Competências Chave Transversais e Específicas

- **Identificação das Competências Chave Transversais**

- a) Análise da estratégia;
- b) Enumeração dos comportamentos profissionais coerentes com a estratégia;
- c) Identificação das competências requeridas pela estratégia.

- **Identificação das Competências Chave Específicas**

- a) Análise da estratégia;
- b) Enumeração dos comportamentos profissionais coerentes com a estratégia;
- c) Identificação das competências requeridas pela estratégia.

b) Definição do Portfólio das Competências Chave Transversais e Específicas

- **Definição das Competências Chave Transversais**

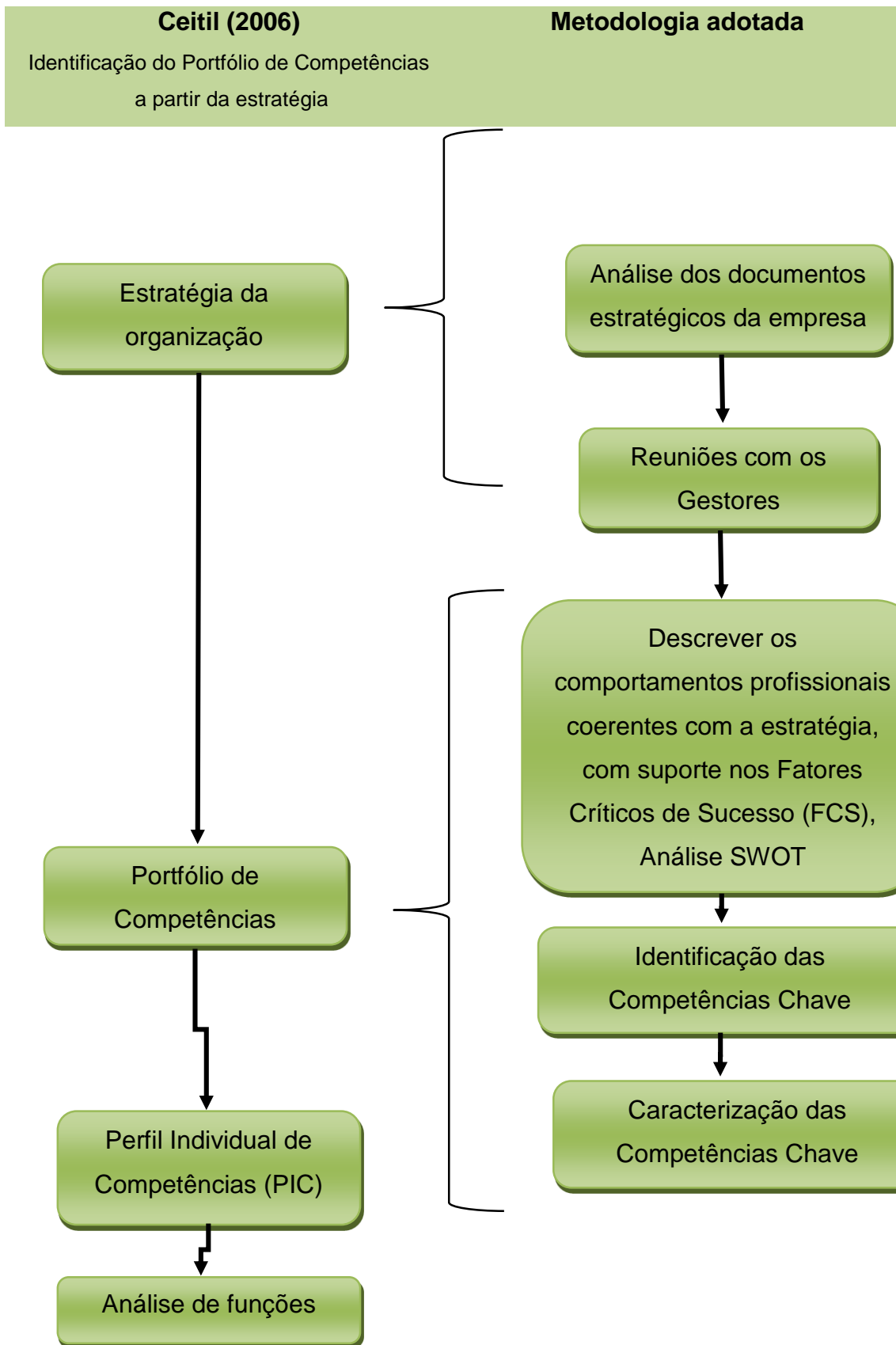
- a) Encontros com os responsáveis da gestão de topo ou responsáveis do negócio;
- b) Definição das competências;
- c) Definição dos indicadores comportamentais;
- d) Definição dos indicadores de medida;
- e) Definição dos sistemas de medida;
- f) Validação pela gestão de topo ou responsáveis do negócio.

- **Definição das Competências Chave Específicas**

- a) Encontros com as equipas responsáveis pelas famílias funcionais;
- b) Definição da competência;
- c) Definição dos indicadores comportamentais;
- d) Definição dos indicadores de medida;
- e) Definição dos indicadores de medida;
- f) Apresentação e validação pela gestão de topo ou responsável do negócio.

A dimensão da estrutura organizacional da Amorim & Irmãos, SA, a complexidade deste projeto e o tempo necessário para sua exequibilidade levaram-nos, bem como a direção da empresa, a decidirmos restringir o seu âmbito ao Mapeamento das Competências Chave Transversais e Específicas das chefias intermédias da UI Lamas.

Na figura 8 podemos encontrar a abordagem da literatura e a metodologia adotada.



Fonte: Adaptada de Ceitil (2006)

Figura 8: Metodologia adotada

3.6. Planeamento Estratégico e Operacional

O Planeamento Estratégico é a aplicação de uma metodologia através da qual pretendemos sistematizar um conjunto de ações para realização deste projeto, cuja finalidade é o Mapeamento das Competências Chave na Amorim & Irmãos, SA. O Planeamento Estratégico diz respeito à formulação dos objetivos e das ações para a sua concretização, sendo também um processo de gestão que permite definir o rumo a ser seguido (Alvares L.). Para Freire (1997), as ferramentas do Planeamento Estratégico são utilizadas para evitar a subjetividade e contribuir para formular as orientações estratégicas e a sua operacionalização.

O Planeamento Operacional trata dos métodos e dos recursos. Nesta fase faz-se o detalhamento das etapas, definem-se os métodos, as ferramentas, as pessoas, as atividades e as tarefas (Valentim, 2014). Para cada objetivo operacional foram definidas atividades que permitirão atingir esses objetivos. Para cada atividade definiu-se um conjunto de tarefas a desenvolver.

O Planeamento Operacional trata dos métodos e dos recursos. Nesta fase faz-se o detalhamento das etapas, definem-se os métodos, as ferramentas, as pessoas, as atividades e as tarefas (Valentim, 2014). Para cada objetivo operacional foram definidas as atividades que permitiram atingir esses objetivos. Para cada atividade definiu-se um conjunto de tarefas a desenvolver. Na figura 9 apresentamos um resumo do planeamento estratégico.

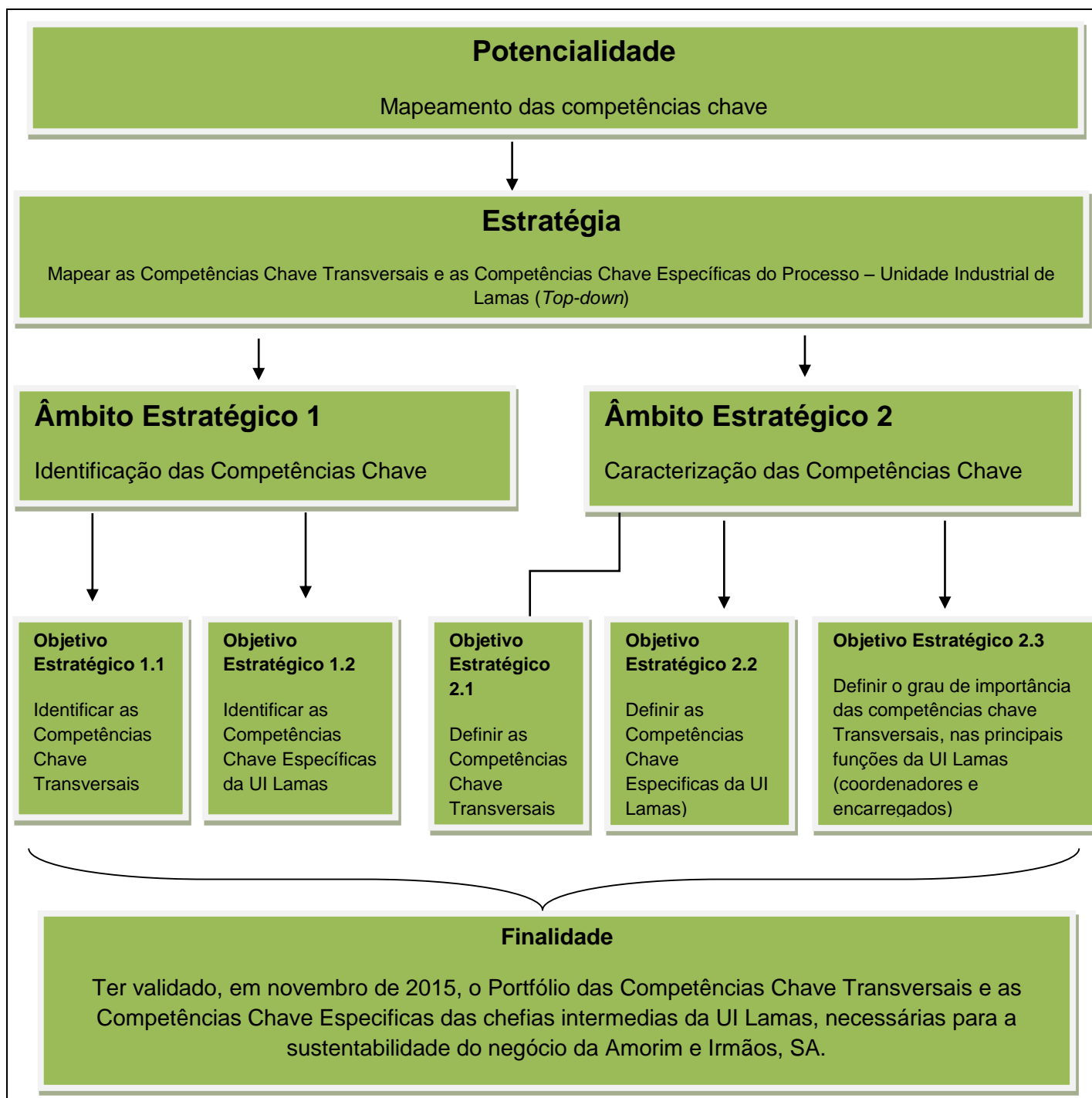


Figura 9: Resumo do Planeamento Estratégico

3.7. Âmbitos e Objetivos Estratégicos

Para operacionalizar a estratégia decidimos intervir em dois âmbitos estratégicos:

- Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências Chave;
- Âmbito Estratégico 2 – Caracterização das Competências Chave.

3.7.1. Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências Chave

Neste Âmbito Estratégico estão inseridos dois Objetivos Estratégicos:

- Objetivo Estratégico 1.1 – Identificar as Competências Chave Transversais;
- Objetivo Estratégico 1.2 – Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas.

Este âmbito estratégico diz respeito à identificação das Competências Chave Transversais e as Competências Chave Específicas da UI Lamas, partindo da definição estratégica da empresa. O sucesso do Plano Estratégico do negócio depende das competências dos colaboradores da empresa. Para operacionalizar a estratégia da Amorim & Irmãos, SA é necessário um alinhamento de toda a estrutura que passa por garantir, embora com grau de importância diferenciada, que as Competências Chave são detidas por todos os colaboradores. Segundo Ceitil (2006), as Competências Chave Transversais e as Competências Chave Específicas agrupadas em famílias funcionais servem o conjunto dos objetivos da empresa e constituem o seu Portfólio de Competências Chave.

3.7.2. Âmbito Estratégico 2 – Caracterização das Competências Chave

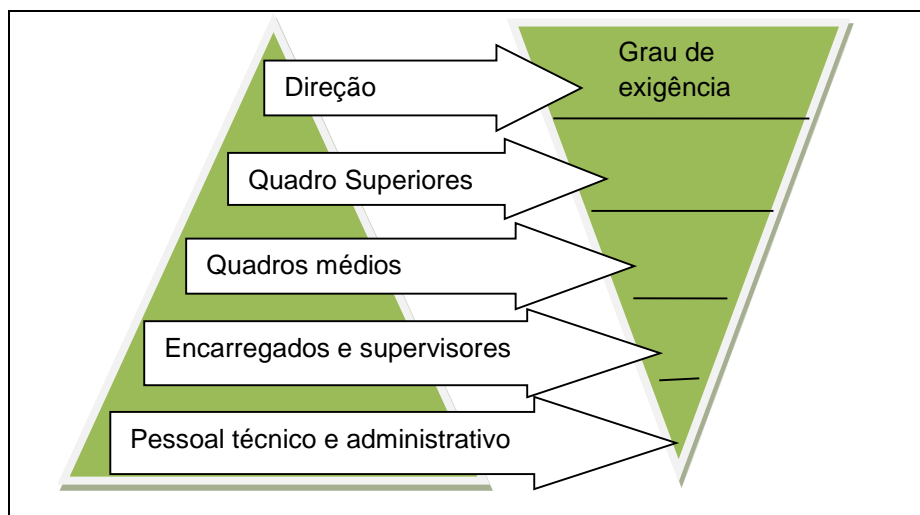
Neste Âmbito estão inseridos neste três Objetivos Estratégicos:

- Objetivo Estratégico 2.1 – Definir as Competências Chave Transversais;

- Objetivo Estratégico 2.2 – Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas;
- Objetivo Estratégico 2.3 – Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais nas principais funções da UI Lamas (coordenadores e encarregados).

O exercício das competências requeridas por parte dos colaboradores implica que estes conheçam os elementos da estratégia da empresa e saibam também os contributos que podem dar no exercício das suas atividades para o sucesso do plano de negócios da empresa: “Para que as competências requeridas não sejam vagas, elas são descritas, isto é, definidas e operacionalizadas em termos de indicadores comportamentais, indicadores de medida e sistemas de medida” (Ceitil, 2006, p. 138).

A descrição de uma competência deve ser clara quanto ao desempenho esperado, indicando o que o colaborador deve ser capaz de fazer. A descrição não deve ser longa e deve-se utilizar uma linguagem clara, evitando a utilização de termos técnicos que possam gerar ambiguidades (Brandão & Babry, 2005). Para Behr e colaboradores (2010), na descrição das competências não se podem confundir as competências genéricas, que os indivíduos são capazes de manifestar, com as competências que devem ser manifestadas para garantir o sucesso da organização – as Competências Específicas. O grau de exigência para os titulares das várias funções varia de acordo com a complexidade e o nível de responsabilidade. O grau de exigência da expressão de competência é tanto maior quanto mais elevada na escala hierárquica estiver situada a função (Camara & Guerra, 2013). Na figura 10 apresentam-se os diferentes graus de exigência das competências, nos diferentes níveis da estrutura hierárquica.



Fonte: Adaptado de Camara e Guerra (2013)

Figura 10: Graus de exigência das competências nos diferentes níveis da estrutura hierárquica

3.8. Planejamento Operacional

Nesta fase do projeto procedemos ao Planejamento Operacional que visa concretizar o Planejamento Estratégico.

Assim, dentro de cada âmbito estratégico e para operacionalizar os objetivos estratégicos, definimos os objetivos operacionais, as atividades e as respectivas tarefas, com calendarização no cronograma do projeto (cf. Anexo C).

Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências Chave:

Objetivo Estratégico 1.1 – Identificar as Competências Chave Transversais:

- Objetivo operacional 1.1.1. – Identificar e definir os FCS;
- Objetivo operacional 1.1.2. – Identificar PFt, PFr, ameaças e oportunidades;
- Objetivo operacional 1.1.3. – Identificar PFt, PFr, ameaças e oportunidades.

Na figura 11 apresentamos um resumo das atividades relacionadas com a operacionalização do Objetivo Estratégico 1.1 – Identificar as Competências Chave Transversais (OE1.1).

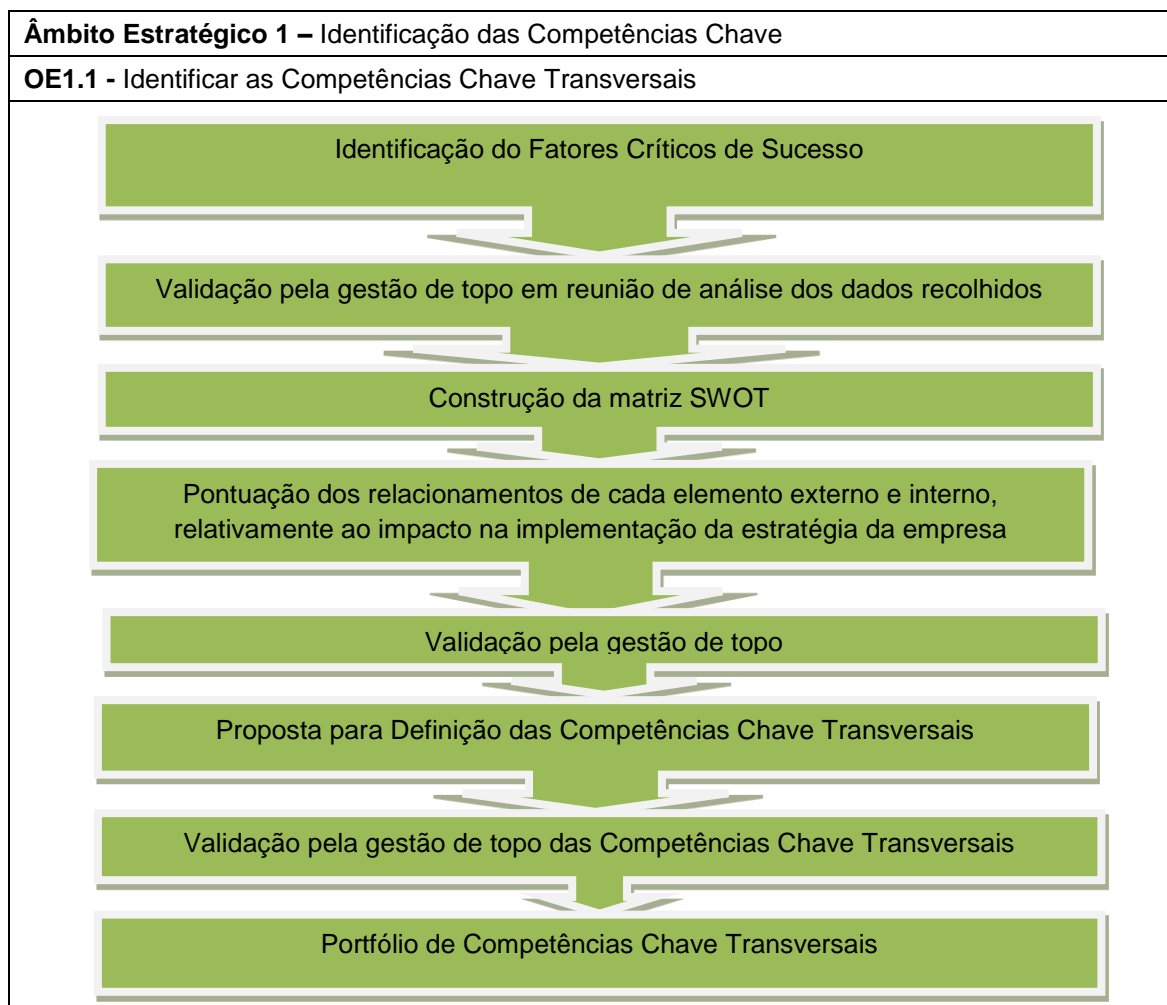


Figura 11: Resumo das atividades do âmbito estratégico 1

Objetivo Estratégico 1.2 – Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas:

- Objetivo Operacional 1.2.1. – Identificar atividades críticas na UI Lamas para a estratégia do negócio;
- Objetivo Operacional 1.2.2. – Validar a lista de Competências Chave Específicas da UI Lamas.

Âmbito Estratégico 2 – Caracterizar as Competências Chave:

Objetivo Estratégico 2.1 – Definir as Competências Chave Transversais:

- Objetivo Operacional 2.1.1. – Definir as Competências Chave Transversais;
- Objetivo Operacional 2.1.2. – Validar a Definição das Competências Chave Transversais.

Objetivo Estratégico 2.2 – Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas:

- Objetivo Operacional 2.2.1. – Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas;
- Objetivo Operacional 2.2.2. – Validar a definição das Competências Chave Específicas da UI Lamas.

Objetivo Estratégico 2.3 – Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais nas principais funções da UI Lamas (coordenadores e encarregados):

- Objetivo Operacional 2.3.1. – Definir os graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas;
- Objetivo Operacional 2.3.2. – Aprovar a definição dos graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.

Nesta fase foram ainda definidos os recursos envolvidos, o orçamento e, na parte final, a avaliação do projeto.

3.8.1. Objetivo Estratégico 1.1 (OE1.1) – Identificar as Competências Chave Transversais

No quadro 7 apresentamos o quadro com o planeamento operacional referente ao OE 1.1, que se enquadra no Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências Chave.

(OE1.1) Identificar das Competências Chave Transversais				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
1.1.1. Identificar e definir os FCS.	1.1.1.1. Análise documental (documentos estratégicos e relatórios de consultoria relacionados com o plano estratégico).	a) Identificação dos desafios estratégicos no contexto externo e as linhas de orientação da empresa;	- Computador	- Gestor projeto - Gestor da comissão executiva
		b) Identificação das ações prioritárias para o sucesso do plano estratégico do negócio.	- Computador - Impressora	- Gestor do projeto - 2 Técnicos RH
	1.1.1.2. Elaboração da lista dos FCS para aprovação.	a) Análise das linhas de orientação estratégica e ações prioritárias; b) Elaboração da lista dos FCS.	- Computador	- Gestor do Projeto - 1 Técnico RH
	1.1.1.3. Realização da reunião de validação dos FCS com gestão de topo.	a) Elaborar texto com explicação do objetivo; b) Enviar e-mail com a lista e o texto explicativo;	- Computador	- Gestor do projeto
		c) Marcação da reunião com gestão de topo; d) Realização da reunião; e) Análise da proposta; f) Obtenção da validação da proposta.	- Computador	- Gestor do projeto - Gestor da comissão executiva

(OE1.1) Identificar as Competências Chave Transversais (continuação)				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
1.1.2. Identificar PFt, PFr, ameaças e oportunidades.	1.1.2.1. Análise documental (documentos estratégicos).	a) Identificação das ameaças e oportunidades no contexto externo; b) Identificação das forças e fraquezas internas; c) Elaboração da matriz SWOT; d) Elaboração da lista da relação dos elementos externos e internos com os FCS.	- Computador	- Gestor do projeto - Gestor da comissão executiva
	1.1.2.2. Reunião com gestão de topo para validar Matriz SWOT.	a) Marcação de reunião; b) Análise da relação dos elementos externos e internos com os FCS; c) Obtenção da validação da matriz SWOT.	- Computador	- Gestor do projeto - Gestor da comissão executiva
1.1.3. Pontuar pela gestão de topo os relacionamentos de cada elemento externo e interno, relativamente ao impacto na implementação da estratégia da empresa.	1.1.3.1. Envio, por e-mail, para gestão de topo a matriz dos relacionamentos para pontuar.	a) Envio de e-mail com matriz para pontuar, e explicação do objetivo.	- Computador	- Gestor do projeto
	1.1.3.2. Reunião com gestão de topo para validar pontuação do relacionamento dos elementos externos e interno (matriz SWOT).	a) Marcação de reunião; b) Clarificação do relacionamento dos elementos internos com os elementos externos; c) Obtenção da validação da pontuação.	- Computador	- Gestor do projeto - Gestor da comissão executiva

(OE1.1) Identificar as Competências Chave Transversais (continuação)				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
1.1.4. Elaborar proposta de Competências Chave Transversais coerentes com as pontuações dos relacionamentos da matriz SWOT.	1.1.4.1. Análise da pontuação dos relacionamentos dos elementos internos e externos.	a) Soma dos totais de cada elemento interno na sua relação com o elemento externo; b) Elaboração da lista dos elementos internos por ordem decrescente.	- Computador	- Gestor do projeto
	1.1.4.2. Seleção das competências coerentes com os elementos estratégicos.	a) Pesquisa, na literatura, de referenciais de Competências Chave Transversais, com potencial de adaptação ao contexto da Amorim & Irmãos, SA.	- Computador	- Gestor do projeto
	1.1.4.3. Envio, por e-mail, para gestão de topo.	a) Envio de e-mail com a proposta de Competências Chave Transversais.	- Computador	- Gestor do projeto
	1.1.4.4. Reunião com gestão de topo para validação pela gestão de topo das Competências Chave Transversais.	a) Marcação de reunião; b) Análise da proposta das Competências Chave Transversais; c) Obtenção da validação das Competências Chave Transversais.	- Computador	- Gestor do projeto - Gestor da comissão executiva - Técnico RH

Quadro 7: Quadro resumo do OE1

3.8.2. Objetivo Operacional 1.2 (OE1.2) – Identificar as Competências Chave Específicas da Unidade Industrial de Lamas

No quadro 8 apresentamos o quadro com o planeamento operacional referente ao OE 1.2, que se enquadra no Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências Chave.

(OE1.2) Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
1.2.1. Identificar atividades críticas na UI Lamas para a estratégia do negócio.	1.2.1.1. Identificação das famílias funcionais da organização.	a) Análise de documentos internos; b) Análise das ligações funcionais; c) Análise do âmbito de responsabilidades; d) Análise do fluxo de atividades.	- Computador	- Gestor do Projeto - Gestor da Comissão Executiva
	1.2.1.2. Questionário às chefias da UI Lamas para relacionar e pontuar as atividades críticas, com PFt e PFr da empresa.	Reuniões de brainstorming com as chefias da UI Lamas: a) Explicação dos objetivos do questionário; b) Recolha e classificação das perceções sobre as atividades mais relacionadas com os PFt e PFr da empresa; c) Preenchimento do questionário.	- Videoprojector - Folhas A4 - Computador	- Gestor do Projeto - Técnico de RH - Encarregados - Chefes de Linha

(OE1.2) Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas (continuação)				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
1.2.2. Validar a lista de Competências Chave Específicas da UI Lamas.	1.2.2.1. Elaboração da lista das atividades críticas mais pontuadas.	a) Elaboração da lista das percepções registadas; b) Reuniões com os envolvidos para analisar semelhanças entre as atividades; c) Agrupamento das atividades por semelhanças; d) Elaboração da lista resultante dos agrupamentos.	- Computador - Folhas A4	- Gestor do Projeto - Técnico RH - Encarregados - Chefes de Linha
		e) Análise do número de indivíduos que referiu cada atividade; f) Eliminação das atividades com menos que duas referências; g) Agrupamento das atividades por repetibilidade.	- Computador	- Gestor do Projeto - Técnico RH
		h) Elaboração da lista com soma das classificações da relação de cada atividade com cada PF e PFr.	- Computador	- Gestor do Projeto
	1.2.2.2. Reuniões com chefias envolvidas para reavaliar a proposta a enviar para gestão de topo.	a) Marcação da reunião com coordenadores, encarregados e chefes de Linha; b) Reavaliação da lista a propor à gestão de topo. c) Envio de e-mail para gestão de topo com a lista das atividades aprovadas com as chefias intermédias.	- Computador	- Gestor do projeto - Coordenadores - Encarregados - Chefes de Linha

(OE1.2) Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas (continuação)				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
1.2.3. Validar Competências Chave Específicas da UI Lamas.	1.2.3.1. Reunião com gestão de topo para validar a lista das atividades críticas mais pontuadas.	a) Análise das atividades listadas, verificando se abrangem o contexto organizacional da UI Lamas; b) Obtenção da validação das atividades críticas mais pontuadas.	- Computador	- Gestor do projeto - Gestor da comissão executiva
	1.2.3.2. Elaborar lista de competências coerentes com os atributos necessários ao desempenho superior, nas atividades críticas identificadas.	a) Elaboração da lista com a caracterização dos comportamentos que potenciam elevado desempenho para cada atividade crítica; b) Pesquisa, na literatura, de referenciais de competência com potencial de adaptação ao contexto das atividades críticas da UI Lamas; c) Elaboração da lista com proposta das Competências Chave Específicas para UI Lamas.	- Computador	- Gestor do Projeto
	1.2.3.3. Reunião com Gestão de topo para validar as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	a) Elaboração do texto de enquadramento do objetivo; b) Envio de e-mail para a gestão de topo a proposta para validação das Competências Chave Específicas para UI Lamas; c) Marcação da reunião; d) Análise da adequabilidade da proposta ao contexto da UI Lamas; e) Obtenção da validação da proposta com a gestão de topo.	- Computador	- Gestor do Projeto

Quadro 8: Quadro resumo do OE1.1

3.8.3. Objetivo Estratégico 2.1 (OE2.1) – Definir as Competências Chave Transversais

No Quadro 9 apresentamos o quadro com o planeamento operacional referente ao OE2.1, que se refere ao âmbito estratégico 2 – Caracterizar as Competências Chave.

(OE 2.1) Definir as Competências Chave Transversais				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
2.1.1. Definir as Competências Chave Transversais.	2.1.1.1. Elaboração da proposta de definição das Competências Chave Transversais.	a) Análise, na literatura, da definição de referenciais de Competência Chave Transversais com potencial de adaptação ao contexto da Amorim & Irmãos, SA; b) Definição das Competências Chave Transversais; c) Definição dos indicadores comportamentais; d) Envio da proposta por e-mail para gestão de topo; e) Marcação da reunião para validação da proposta.	- Computador	- Gestor do Projeto - Gestor da comissão executiva
	2.1.1.2. Reunião com gestão de topo para Validação da Definição das Competências Chave Transversais.	a) Análise da proposta; b) Obtenção da validação da proposta.	- Computador	- Gestor do projeto
2.1.2. Validar a Definição das Competências Chave Transversais.	2.1.2.1. Marcar Reunião com gestão de topo.	a) Apresentação da proposta; b) Análise da proposta; c) Aprovação da proposta.	- Computador	- Comissão Executiva - Gestor do projeto
	2.1.2.2. Envio de e-mail com a proposta.			

Quadro 9: Quadro resumo do OE2.1

3.8.4. Âmbito Estratégico 2.2 (OE 2.2) – Definir as Competências Chave Específicas da Unidade Industrial de Lamas

No Quadro 10 apresentamos o quadro com o planeamento operacional referente ao OE2.2, que se refere ao âmbito estratégico 2 – Definir as Competências Chave.

(OE 2.2) Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
2.2.1. Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	2.2.1.1. Elaboração da proposta de definição das Competências Chave Específicas para UI Lamas.	a) Análise, na literatura, da definição de referenciais de Competência Chave Transversais com potencial de adaptação ao contexto da UI Lamas; b) Definição das Competências Específicas potenciadoras de elevado desempenho para cada atividade crítica; c) Definição dos Indicadores Comportamentais.	- Computador	- Gestor do Projeto
	2.2.1.2. Reunião com as chefias da UI Lamas para aprovação da proposta.	a) Apresentação da proposta; b) Análise e redefinição do conteúdo da proposta; c) Aprovação da proposta; d) Envio da proposta para gestão de topo.	- Computador - Videoprojector	- Gestor do Projeto - Técnico RH - Encarregados - Chefes de Linha - Coordenadores

(OE 2.2) Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
2.2.2. Validar a definição das Competências Chave Específicas da UI Lamas.	2.2.2.1. Marcar Reunião com gestão de topo para validar a proposta.	a) Apresentação da proposta; b) Análise da proposta; c) Aprovação da proposta.	- Computador	- Gestor do Projeto - Comissão executiva
	2.2.2.2. Envio de e-mail com a proposta.			

Quadro 10: Quadro resumo do OE2.2

3.8.5. Objetivo Estratégico 2.3 (OE 2.3) – Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais

No Quadro 11 apresentamos o quadro com o planejamento operacional referente ao OE2.3, que se refere ao âmbito estratégico 2 – Definir as Competências Chave.

(OE 2.3) Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
2.3.1. Definir os graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas	2.3.1.1. Reunião com diretor industrial e coordenadores.	a) Definição da escala de exigência para os coordenadores; b) Definição da escala da exigência para os encarregados; c) Definição da escala de exigência para os chefes de linha.	- Computador	- Gestor do Projeto - Diretor Industrial - Coordenadores

(OE 2.3) Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais (continuação)				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
2.3.1. Definir os graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.	2.3.1.2. Elaboração da proposta da definição dos graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.	a) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais; b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Específicas da UI Lamas.	- Computador	- Gestor do Projeto
2.3.2 Aprovar a definição dos graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas	2.3.2.1. Marcar reunião com gestão de topo para aprovar proposta de definição dos graus de exigência.	a) Apresentação da proposta; b) Análise da proposta; c) Aprovação da proposta.	- Computador	- Gestor do Projeto - Comissão Executiva
	2.3.2.3. Envio de e-mail com a proposta.			

Quadro 11: Quadro resumo do OE2.3

3.9. Destinatários do projeto

O Projeto desenvolvido teve como destinatários todos os colaboradores da Amorim & Irmãos, SA no que se refere à Identificação e Definição das Competências Chave Transversais. No que se refere à Identificação e Definição das Competências Chave Específicas, assim como à Definição do Grau de Exigência das Competências Chave Transversais, o envolvimento restringiu-se às chefias da UI Lamas. Ao nível do contexto operacional, a gestão de topo pretendeu que este trabalho fosse um projeto piloto, a replicar mais tarde nas outras Unidades Industriais.

3.10. Equipa do projeto

O sucesso do projeto em causa está pendente das pessoas que dele fazem parte. Em reunião com a gestão de topo ficou decidido que o Diretor de Recursos Humanos seria o responsável por toda a coordenação da implementação do projeto dentro da empresa, podendo a restante equipa ser indicada pelo autor do projeto.

Após análise da literatura e da avaliação feita com o Diretor de Recursos Humanos, foram convidadas a integrar a equipa do projeto as pessoas que constam no quadro 12.

Função	Âmbito de responsabilidade na organização	Responsabilidade neste projeto
Gestor do projeto (João Teixeira)	Coordenação geral do projeto	Elaboração e implementação do projeto
Diretor de Recursos Humanos	É responsável pela função RH. Integra a Comissão Executiva.	É o facilitador das interações necessárias na empresa para implementação do projeto.
Gestor da Comissão Executiva e Diretor de Operações	É responsável pelos processos produtivos e de logística. Integra a Comissão Executiva.	Participa na definição do grau de exigência das Competências Chave nas Chefias da UI Lamas.
Técnico RH	Executa atividades de Definição e Análise de Funções.	Participa organização de reuniões e recolha de dados.
Encarregados	Coordenam atividades de produção.	Participam na recolha de dados
Chefes de Linha	Coordenam atividades de produção.	Participam na recolha de dados
Coordenadores (gestores intermédios)	Coordenam secções da UI Lamas.	Participam na validação do portfólio de Competências Chave Específicas.

Quadro 12: Equipa do projeto

3.11. Orçamento do projeto

Na Tabela 6 apresentamos os custos referentes aos recursos materiais e humanos utilizados na implementação do projeto.

Tabela 6: Recursos materiais e humanos e respetivos custos

Recursos Humanos				
Equipa do Projeto	Total Horas	Custo Empresa (com encargos Sociais – Taxa Social Única de 23,75 %)		
Gestor do projeto	400	(Não aplicável, não é colaborador da empresa)		
Diretor de Recursos Humanos	38	760€		
Gestor da Comissão Executiva e Diretor de Operações	19	380€		
Técnico RH	20	140€		
Coordenadores	12	96€		
Encarregados	12	72€		
Chefes de Linha	12	60€		
Recursos Materiais				
Designação	Total	Custo unitário	IVA (23%)	Custo Total
Computador	Amortizado			
Impressora	Amortizado			
Tinteiros	4	15€	3.45	18.45€
Resma de papel A4	1	4€	.92	4.92€
Custo total do Projeto		2018.45€		

3.12. Definição do Caminho Crítico

Para ultrapassar potenciais imprevistos que impeçam de executar as atividades planeadas, apresentamos aqui algumas propostas para serem tidas em conta, nos casos de evidente necessidade de um caminho alternativo.

Para cada um dos objetivos operacionais indicamos as alternativas a considerar (cf. Quadro 13).

Definição do Caminho Crítico			
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Alternativa(s)
1.1.1. Identificar e definir os FCS.	1.1.1.1. Análise documental (documentos estratégicos e relatórios de consultoria relacionados com o plano estratégico).	a) Identificação dos desafios estratégicos no contexto externo e as linhas de orientação da empresa;	Entrevistas aos responsáveis pelo planeamento estratégico para recolher perceções sobre os desafios e as prioridades estratégicas. Identificação de atividades críticas.
		b) Identificação das ações prioritárias para o sucesso do plano estratégico do negócio.	
	1.1.1.2. Elaboração da lista dos FCS para aprovação.	a) Análise das linhas de orientação estratégica e ações prioritárias;	
		b) Elaboração da lista dos FCS.	
	1.1.1.3. Realização da reunião de validação dos FCS com gestão de topo.	a) Elaborar texto com explicação do objetivo;	
		b) Enviar e-mail com a lista e o texto explicativo;	
	c) Marcação da reunião com gestão de topo;	Análise, reavaliação e validação, através de e-mail.	
	d) Realização da reunião;		
	e) Análise da proposta;		
	f) Obtenção da validação da proposta.		

Definição do Caminho Crítico (continuação)			
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Alternativa(s)
1.1.2. Identificar PFt, PFr, ameaças e oportunidades.	1.1.2.1. Análise documental (documentos estratégicos).	a) Identificação das ameaças e oportunidades no contexto externo; b) Identificação das forças e fraquezas internas; c) Elaboração da matriz SWOT; d) Elaboração da lista da relação dos elementos externos e internos com os FCS.	Entrevistas aos responsáveis pelo planeamento estratégico para recolher perceções sobre os contextos, externo e interno.
	1.1.2.2. Reunião com gestão de topo para validar Matriz SWOT.	a) Marcação de reunião; b) Análise da relação dos elementos externos e internos com os FCS; c) Obtenção da validação da matriz SWOT.	Clarificação da relação dos elementos e desenvolvimento da validação por e-mail.
1.1.3. Pontuar pela gestão de topo os relacionamentos de cada elemento externo e interno, relativamente ao impacto na implementação da estratégia da empresa.	1.1.3.1. Envio, por e-mail, para gestão de topo a matriz dos relacionamentos para pontuar.	a) Envio de e-mail com matriz para pontuar, e explicação do objetivo.	Reunião com gestão de topo.
	1.1.3.2. Reunião com gestão de topo para validar pontuação do relacionamento dos elementos externos e interno (matriz SWOT).	a) Marcação de reunião; b) Clarificação do relacionamento dos elementos internos com os elementos externos; c) Obtenção da validação da pontuação.	Clarificação dos relacionamentos da matriz SWOT e validação da pontuação por e-mail.

Definição do Caminho Crítico (continuação)			
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Alternativa(s)
1.1.4. Elaborar proposta de Competências Chave Transversais coerentes com as pontuações dos relacionamentos da matriz SWOT.	1.1.4.1. Análise da pontuação dos relacionamentos dos elementos internos e externos.	a) Soma dos totais de cada elemento interno na sua relação com o elemento externo; b) Elaboração da lista dos elementos internos por ordem decrescente.	Entrevistas com elementos conhecedores dos negócios, para recolha das perceções sobre os atributos de competência necessários para o sucesso do plano estratégico do negócio.
	1.1.4.2. Seleção das competências coerentes com os elementos estratégicos.	a) Pesquisa, na literatura, de referenciais de Competências Chave Transversais, com potencial de adaptação ao contexto da Amorim & Irmãos, SA.	
	1.1.4.3. Envio, por e-mail, para gestão de topo.	a) Envio de e-mail com a proposta de Competências Chave Transversais.	Clarificar e validar a proposta por e-mail.
	1.1.4.4. Reunião com gestão de topo para validação pela gestão de topo das Competências Chave Transversais.	a) Marcação de reunião; b) Análise da proposta das Competências Chave Transversais; c) Obtenção da validação das Competências Chave Transversais.	

Definição do Caminho Crítico (continuação)			
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Alternativa(s)
1.2.1. Identificar atividades críticas na UI Lamas para a estratégia do negócio.	1.2.1.1. Identificação das famílias funcionais da organização.	a) Análise de documentos internos; b) Análise das ligações funcionais; c) Análise do âmbito de responsabilidades; d) Análise do fluxo de atividades.	Entrevistar elementos da empresa com elevado conhecimento da estrutura organizativa.
	1.2.1.2. Questionário às chefias da UI Lamas para relacionar e pontuar as atividades críticas, com PFt e PFr da empresa.	Reuniões de brainstorming com as chefias da UI Lamas: a) Explicação dos objetivos do questionário; b) Recolha e classificação das perceções sobre as atividades mais relacionadas com os PFt e PFr da empresa; c) Preenchimento do questionário.	Distribuição do questionário para os envolvidos preencherem.

Definição do Caminho Crítico (continuação)			
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Alternativa(s)
1.2.2. Validar a lista de atividades críticas na UI Lamas para a estratégia do negócio.	1.2.2.1. Elaboração da lista das atividades críticas mais pontuadas.	a) Elaboração da lista das perceções registadas; b) Reuniões com os envolvidos para analisar semelhanças entre as atividades; c) Agrupamento das atividades por semelhanças; d) Elaboração da lista resultante dos agrupamentos.	Elaborar proposta com agrupamentos suportados nos descritivos de funções e na matriz SWOT e enviar por e-mail para os envolvidos proporem alterações.
		e) Análise do número de indivíduos que referiu cada atividade; f) Eliminação das atividades com menos que duas referências; g) Agrupamento das atividades por repetibilidade.	
h) Elaboração da lista com soma das classificações da relação de cada atividade com cada PF e PFr.			
	1.2.2.2. Reuniões com chefias envolvidas para reavaliar a proposta a enviar para gestão de topo.	a) Marcação da reunião com coordenadores, encarregados e chefes de Linha; b) Reavaliação da lista a propor à gestão de topo. c) Envio de e-mail para gestão de topo com a lista das atividades aprovadas com as chefias intermédias.	Fazer a reavaliação da proposta por e-mail.

Definição do Caminho Crítico (continuação)			
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Alternativa(s)
1.2.3. Validar Competências Chave Específicas da UI Lamas.	1.2.3.1. Reunião com gestão de topo para validar a lista das atividades críticas mais pontuadas.	a) Análise das atividades listadas, verificando se abrangem o contexto organizacional da UI Lamas; b) Obtenção da validação das atividades críticas mais pontuadas.	Analisar a lista e validar as atividades por e-mail.
	1.2.3.2. Elaborar lista de competências coerentes com os atributos necessários ao desempenho superior, nas atividades críticas identificadas.	a) Elaboração da lista com a caracterização dos comportamentos que potenciam elevado desempenho para cada atividade crítica; b) Pesquisa, na literatura, de referenciais de competência com potencial de adaptação ao contexto das atividades críticas da UI Lamas; c) Elaboração da lista com proposta das Competências Chave Específicas para UI Lamas.	Entrevistar elementos da empresa com elevado conhecimento da estrutura organizativa
	1.2.3.3. Reunião com Gestão de topo para validar as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	a) Elaboração do texto de enquadramento do objetivo; b) Envio de e-mail para a gestão de topo a proposta para validação das Competências Chave Específicas para UI Lamas; c) Marcação da reunião; d) Análise da adequabilidade da proposta ao contexto da UI Lamas; e) Obtenção da validação da proposta com a gestão de topo.	Reavaliar e validar por e-mail.

Definição do Caminho Crítico (continuação)			
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Alternativa(s)
2.1.1. Definir as Competências Chave Transversais.	2.1.1.1. Elaboração da proposta de definição das Competências Chave Transversais.	a) Análise, na literatura, da definição de referenciais de Competência Chave Transversais com potencial de adaptação ao contexto da Amorim & Irmãos, SA; b) Definição das Competências Chave Transversais; c) Definição dos indicadores comportamentais; d) Envio da proposta por e-mail para gestão de topo; e) Marcação da reunião para validação da proposta.	Entrevistas aos responsáveis pelo planeamento estratégico.
	2.1.1.2. Reunião com gestão de topo para Validação da Definição das Competências Chave Transversais.	a) Análise da proposta; b) Obtenção da validação da proposta.	Definir as Competências Chave Transversais a partir das perceções de definição, recolhidas dos responsáveis pelo planeamento estratégico.
2.1.2. Validar a Definição das Competências Chave Transversais.	2.1.2.1. Marcar Reunião com gestão de topo.	a) Apresentação da proposta; b) Análise da proposta; c) Aprovação da proposta.	Reavaliar e validar a proposta por e-mail.
	2.1.2.2. Envio de e-mail com a proposta.		

Definição do Caminho Crítico (continuação)			
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Alternativa(s)
2.2.1. Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	2.2.1.1. Elaboração da proposta de definição das Competências Chave Específicas para UI Lamas.	a) Análise, na literatura, da definição de referenciais de Competência Chave Transversais com potencial de adaptação ao contexto da UI Lamas; b) Definição das Competências Específicas potenciadoras de elevado desempenho para cada atividade crítica; c) Definição dos Indicadores Comportamentais.	Entrevistas a elementos conhecedores do contexto operacional da UI Lamas, para recolha das perceções sobre definições de competências necessários ao elevado desempenho nas atividades críticas desta área da empresa.
	2.2.1.2. Reunião com as chefias da UI Lamas para aprovação da proposta.	a) Apresentação da proposta; b) Análise e redefinição do conteúdo da proposta; c) Aprovação da proposta; d) Envio da proposta para gestão de topo.	Elaborar a proposta de Definição das Competências Chave Específicas, com base nas perceções dos elementos conhecedores do contexto operacional da UI Lamas.
2.2.2. Validar a definição das Competências Chave Específicas da UI Lamas.	2.2.2.1. Marcar Reunião com gestão de topo para validar a proposta.	a) Apresentação da proposta; b) Análise da proposta;	Clarificação do processo de definição, análise e redefinição da proposta, feitos por e-mail.
	2.2.2.2. Envio de e-mail com a proposta.	c) Aprovação da proposta.	Reavaliar e validar a proposta por e-mail.

Definição do Caminho Crítico (continuação)			
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Alternativa(s)
2.3.1. Definir os graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas	2.3.1.1. Reunião com diretor industrial e coordenadores.	a) Definição da escala de exigência para os coordenadores; b) Definição da escala da exigência para os encarregados; c) Definição da escala de exigência para os chefes de linha.	<i>Workshops</i> com gestores seniores conhecedores do contexto operacional da UI Lamas.
	2.3.1.2. Elaboração da proposta da definição dos graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.	a) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais; b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Específicas da UI Lamas.	<i>Workshops</i> com gestores seniores conhecedores do contexto operacional da UI Lamas.
2.3.2 Aprovar a definição dos graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas	2.3.2.1. Marcar reunião com gestão de topo para aprovar proposta de definição dos graus de exigência.	a) Apresentação da proposta; b) Análise da proposta; c) Aprovação da proposta.	Reavaliar e validar a proposta por e-mail.
	2.3.2.3. Envio de e-mail com a proposta.		

Quadro 13: Definição do Caminho Crítico

3.13. Sistema de avaliação do projeto

O sistema de avaliação permite monitorizar o cumprimento do objetivos.

Métodos a utilizar:

- *On-Going* – permite, através de indicadores objetivamente verificáveis, confirmar se os objetivos estratégicos são atingidos ao longo do projeto.
- *Ex-Post* – Avalia, no final, o cumprimento da implementação de todo o projeto, avaliando também o atingimento da finalidade do mesmo.

3.13.1. Avaliação *on-Going*

No Quadro 14 apresentamos os indicadores objetivamente verificáveis, bem como os respetivos meios de verificação a irem sendo verificados ao longo do desenrolar do projeto.

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
(OE1.1) Identificar as Competências Chave Transversais.	1.1.1. Identificar e definir os fatores críticos de sucesso (FCS).	a) Lista com FCS validados	a) Validação pela gestão de topo (cf. Anexo G)
	1.1.2. Identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.	a) Matriz SWOT validada	a) Aprovação (cf. Anexo H)
	1.1.3. Pontuar, pela gestão de topo, os relacionamentos de cada elemento externo e interno, relativamente ao impacto na implementação da estratégia da empresa.	a) Matriz SWOT pontuada pela gestão de topo (cf. Anexo B)	a) Validada por e-mail
	1.1.4. Elaborar proposta de Competências Chave Transversais coerentes com as pontuações dos relacionamentos da matriz SWOT.	a) Portfólio das Competências Chave Transversais, alinhadas com a matriz SWOT	a) Aprovação (cf. Anexo I) b) Portfólio de Competências Chave Transversais (cf. Anexo I)

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
(OE1.2) Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	1.2.1. Identificar atividades críticas na UI Lamas, para a estratégia do negócio.	a) Questionário de recolha das perceções das chefias preenchido	a) Questionário preenchido (cf. Anexo C)
	1.2.2. Validar a lista de atividades críticas na UI Lamas para a estratégia do negócio.	b) Lista final das atividades críticas, classificadas por elemento e por abrangência	b) Lista da atividades críticas (cf. Anexo J) c) Aprovação (cf. Anexo J)
	1.2.3. Validar Competências Chave Específicas da UI Lamas.	a) Definição do Portfólio das Competências Chave Específicas	a) Aprovação (cf. Anexo FI) b) Portfólio de Competências Chave Específicas (cf. Anexo F)
(OE 2.1) Definir as Competências Chave Transversais	2.1.1. Definir as Competências Chave Transversais.	a) Portfólio das competências Transversais definidas	a) Aprovação (cf. Anexo E) b) Portfólio das Competências Chave Transversais (cf. Anexo N)
	2.1.2. Validar a Definição das Competências Chave Transversais.	a) Portfólio das competências Transversais definidas	a) Aprovação (cf. Anexo E) b) Portfólio das Competências Chave Transversais (cf. Anexo N)
(OE 2.2) Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	2.2.1. Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	a) Portfólio das Competências Chave Específicas definidas	a) Aprovação (cf. Anexo E) b) Portfólio das Competências Chave Específicas (cf. Anexo O)

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
(OE 2.2) Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	2.2.2 Validar a definição das Competências Chave Específicas da UI Lamas.	a) Portfólio das Competências Chave Específicas definidas	a) Aprovação (cf. Anexo E) b) Portfólio das Competências Chave Específicas (cf. Anexo O)
(OE 2.3) Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais.	2.3.1. Definir os Graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.	a) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Específicas	a) Aprovação (cf. Anexo E) b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais e Específicas para as chefias da UI Lamas (cf. Anexo M)
	2.3.2 Aprovar a definição dos graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.	a) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Específicas	a) Aprovação (cf. Anexo E) b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais e Específicas para as chefias da UI Lamas (cf. Anexo M)

Quadro 14: Indicadores objetivamente verificáveis e respectivos meios de verificação

3.13.2. Avaliação ex-Post

No Quadro 15 apresentamos os indicadores objetivamente verificáveis e os meios de verificação finais, para realizar a avaliação *ex-Post*.

Avaliação Ex-Post		
Finalidade	Indicadores objetivamente observáveis relativos aos objetivos estratégicos	Meios de verificação
Ter validado, em novembro de 2015, o Portfólio de Competências Chave Transversais e Específicas das chefias intermédias da UI Lamas, necessárias para a sustentabilidade do negócio da Amorim & Irmãos, SA.	Ter validado a: a) Identificação das Competências Chave Transversais; b) Identificação das Competências Chave Específicas da UI Lamas; c) Definição das Competências Chave Transversais; d) Definição das Competências Chave Específicas; e) Definição do grau de exigência das Competências Chave Transversais nas chefias da UI Lamas.	Listagem aprovada pela Administração das Competências Chave Transversais e Específicas das chefias intermédias da UI Lamas

Quadro 15: Indicadores objetivamente observável e respetivos meios de verificação

PARTE IV – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Nesta parte apresentamos a fase de implementação do projeto de intervenção. Encontram-se descritas as ações previamente apresentadas no planeamento estratégico e operacional.

4.1. Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências Chave

A intervenção neste âmbito teve como objetivo partir da definição estratégica da empresa para identificar as Competências Chave Transversais e as Competências Chave Específicas da UI Lamas. Para atingir o objetivo deste âmbito, partimos da abordagem proposta por Ceitil (2006), que aponta os FCS e a análise dos documentos da empresa como elementos importantes definir as Competências Chave. Para atingir o objetivo deste Âmbito Estratégico foram operacionalizadas ações inseridas em dois objetivos estratégicos:

- OE1.1 – Identificação das Competências Chave Transversais;
- OE1.2 – Identificação das Competências Chave Específicas da UI Lamas.

4.1.1. Objetivo Estratégico 1.1 – Identificar as Competências Chave Transversais

A análise de documentos da formulação estratégica permitiu identificar e definir os elementos da estratégia necessários ao objetivo deste âmbito de intervenção. Foram identificados e definidos os FCS, as Ameaças e Oportunidades, e os PFt e PFr (cf. Anexo H). Foram elaboradas listas destes elementos da estratégia, assim como da relação entre eles, as quais foram submetidas à validação da gestão de topo em reuniões realizadas para o efeito.

Após validação dos elementos estratégicos e da sua relação, solicitamos à gestão de topo a classificação na Matriz SWOT da importância da relação dos elementos externos e internos (cf. Anexo B).

Desta classificação da Matriz SWOT, realizada tendo em conta sua relação com os FCS, foi possível alinhar, por ordem decrescente a importância, os PFt e os PFr (cf. Anexo L).

Após ser validada pela gestão de topo, a lista do alinhamento da importância de cada elemento interno permitiu elaborar uma proposta de Competência Chave Transversais. Foi desta forma elaborada uma proposta de Competências Chave Transversais, resultante da pesquisa efetuada na literatura, coerente com as necessidades do plano estratégico de negócio da Amorim & Irmãos, SA. A aprovação das Competências Chave Transversais verificou-se em reunião realizada para o efeito com a gestão de topo. Podemos assim concluir que as atividades planeadas se mostraram adequadas ao objetivo em causa.

Encontram-se apresentados: no Quadro 16 a lista dos Fatores Críticos de Sucesso e no Quadro 17 as Competências Chave Transversais aprovadas pela gestão de topo.

Nº	Lista de Fatores Críticos
1	Portfólio diferenciado que otimiza a captura de valor
2	Suporte ao negócio do cliente
3	Oferta <i>premium</i> personalizada
4	Modelos de negócio “locais” com identidade Amorim
5	Produto “TCA 0” pela liderança da fiabilização da cadeia de valor
6	P&D que entrega produtos disruptivos
7	Modelo de Inovação Aberta
8	Equipa especializada tecnicamente
9	Cadeia operacional inteligente

Quadro 16: Fatores Críticos de Sucesso

Ordenação	Competências Chave Transversais
1	Liderança
2	Gestão e Desenvolvimento de Competências
3	Orientação para o Cliente
4	Orientação para os Resultados
5	Compreensão Estratégia
6	Negociação
7	Inovação
8	Adaptação à Mudança

Quadro 17: Competências Chave Transversais

4.1.2. Objetivo Estratégico 1.2 – Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas

Para concretizar este objetivo estratégico partimos da análise de documentos da organização da empresa, de forma a identificar a sua estrutura organizativa. Foram analisadas as ligações funcionais, o âmbito de responsabilidade de cada uma, assim como a identificação do fluxo de atividades. Foram operacionalizadas um conjunto de ações que, partindo dos PFt e PFr da Amorim & Irmãos, SA, permitiram identificar as principais atividades da UI Lamas com potencialidade de acrescentar valor ao plano estratégico do negócio.

Segundo Ceitil (2006), para Identificar as Competências Chave Específicas é fundamental recolher as perceções dos responsáveis pelas funções. Após análise de diversos documentos relacionados com a estrutura organizativa, entre os quais a Análise e Descrição de Funções (DAF), elaboramos um questionário (cf. Anexo C), que foi aplicado às chefias da UI Lamas. Para aplicar o questionário foram adotadas duas metodologias:

1. Aos Coordenadores foi distribuído o questionário, que foi totalmente preenchido por eles.

2. Os Encarregados e Chefes de Linha manifestaram, numa abordagem preliminar, alguma dificuldade em preencher autonomamente o questionário, pelo que optamos por duas sessões de brainstorming que se processaram da seguinte forma:

a) Todos indicaram, para cada PFt e PFr, três atividades que percecionam importantes como contributo para sucesso do plano estratégico de negócio. Foram recolhidas as perceções de: (i) 4 Encarregados; (ii) 8 Chefes de Linha.

b) As perceções foram agrupadas por similaridade e classificadas por importância. Foram assim apuradas as três mais importantes atividades descritas para cada PFt e PFr.

c) Posteriormente às sessões de brainstorming, preenchemos o questionário com auxílio de um colaborador da função RH. Ainda antes da elaboração da lista final das atividades críticas da UI Lamas,

procedemos a um agrupamento por repetibilidade, tendo sido eliminadas as atividades com menos que duas referências.

Foi assim elaborada uma lista final de atividades classificadas como fundamentais para o sucesso do plano estratégico do negócio (cf. Anexo J). Para concretizar o OE1.1 foi elaborada uma proposta de Competências Chave Específicas para UI Lamas, coerente com as principais atividades identificadas. As Competências propostas foram selecionadas do referencial de Competências referido por Ceitil (2006). As Competências Chave Específicas para UI Lamas (cf. Quadro 18) foram aprovadas pela gestão de topo em reunião realizada para o efeito.

Nº	Competência Chave Específicas (UI Lamas)
1	Gerir Prioridades
2	Planeamento e Organização
3	Iniciativa
4	Gestão de Equipas

Quadro 18: Competência Chave Específicas (UI Lamas)

4.2. Âmbito Estratégico 2 – Caracterização das Competências Chave

Neste Âmbito Estratégico foram definidos três Objetivos Estratégicos (OE):

- OE2.1 – Definir as Competências Chave Transversais.
- OE2.2 – Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas.
- OE2.3 – Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais nas principais funções da UI Lamas (coordenadores e encarregados).

4.2.1. Objetivo Estratégico 2.1 – Definir as Competências Chave Transversais

Para definir as competências é necessário responder às questões sobre o que é e para que serve a competência (Ceitil, 2006).

Para operacionalizar este objetivo estratégico realizamos reuniões com a gestão de topo, de forma a analisar se a definição existente na literatura para as Competências Chave Transversais, identificadas e aprovadas no Âmbito Estratégico 1, responderiam às necessidades do contexto estratégico e organizacional da Amorim & Irmãos, SA. Das reuniões com a gestão de topo resultou, como questão fundamental, a necessidade de tanto a definição das competências como a definição dos indicadores comportamentais ilustrarem quais os comportamentos que os colaboradores deverão manifestar, para garantirem um desempenho excelente, podendo o processo de definição suportar-se no que existe na literatura. Para Ceitil (2006), "os indicadores comportamentais são ações observáveis que permitem verificar se as competências estão ou não atualizadas nos colaboradores". A proposta elaborada, embora baseada na Definição das Competências do referencial de Ceitil (2006), integrou algumas adaptações ao contexto da Amorim & Irmãos, SA nas seguintes definições:

- a) Foram redefinidos alguns indicadores comportamentais;
- b) Foram excluídos os indicadores de medida e os instrumentos de medida, para responder à pretensão da empresa (que não pretende essa definição no contexto deste projeto). A definição das Competências Chave Transversais (cf. Anexo E) foi aprovada em reunião com a gestão de topo.

4.2.2. Objetivo Estratégico 2.2 – Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas

Para concretizar este Objetivo Estratégico iniciamos o processo operacional realizando reuniões com a gestão de topo, de forma a validar, como suporte à definição de Competências Chave Específicas da UI Lamas, os referenciais existentes na literatura, metodologia essa que foi aprovada. Foi posteriormente elaborada uma proposta de definição das Competências e dos seus indicadores comportamentais, coerente com a necessidade de potenciar desempenhos excelentes dos colaboradores, no contexto de operacionalização das atividades críticas da UI Lamas. Foi apresentada uma proposta baseada no referencial de Ceitil (2006). À proposta apresentada, a gestão de topo solicitou a

exclusão dos indicadores de medida e dos instrumentos de medida (que, por razões que se prendem com a estratégia de gestão das pessoas, não pretende definir no contexto deste projeto). Segundo Ceitil (2006), para a definição de Competências Chave Específicas devem ser realizados encontros com responsáveis pelas funções, pelo que realizamos reuniões de reavaliação da proposta de competências com as chefias da UI Lamas.

A proposta elaborada, embora baseada na Definição das Competências do referencial de Ceitil (2006), integrou algumas adaptações ao contexto da Amorim & Irmãos, SA, nas seguintes definições:

- a) Foram redefinidos alguns indicadores comportamentais;
- b) Foi definida uma escala de exigência e os patamares para cada função;
- c) Foram excluídos os indicadores de medida e os instrumentos de medida, para responder à pretensão da empresa (que não pretende essa definição no contexto deste projeto). O portfólio de Competências Chave Específicas da UI Lamas (cf. Anexo D) foi aprovado em reunião com a gestão de topo.

4.2.3. Objetivo Estratégico 2.3 – Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais nas principais funções da UI Lamas (Coordenadores, Encarregados, Chefes de Linha)

Para concretizar este Objetivo Estratégico foram operacionalizadas ações que tiveram em conta a visão da gestão de topo sobre a importância de potenciar, em todos os contextos da empresa, desempenhos de excelência coerentes com a Definição das Competências Chave Transversais. As Competências Chave Transversais são aplicáveis a todos os colaboradores e aplicam-se, portanto, ao perfil de todas as funções (Camara & Guerra, 2013). Para definir os graus de exigência, reunimos com o Diretor Industrial da Amorim & Irmãos, SA e com os Coordenadores da UI Lamas.

Foi elaborada uma proposta com as definições dos graus de exigências das Competências Chave Transversais para as funções: (a) Coordenadores; (b) Encarregados; (c) Chefes de Linha. O grau de exigência para os titulares das

funções varia com a complexidade e o nível da responsabilidade da função (Camara & Guerra, 2013). Também Ceitil (2006) refere que o Nível de Atualização da Competência varia com a exigência da função e com a oportunidade dessa função ser expressa no contexto da organização.

A definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais nas principais funções da UI Lamas foi aprovada em reunião realizada com a gestão de topo. No Quadro 19 apresentamos a definição dos graus de exigência com a respetiva escala, para coordenadores, encarregados e chefes de linha, assim como a respetiva escala de classificação.

Definição do Grau de Exigência das Competências Chave nas Chefias da UI Lamas					
Competências		Funções	Coordenadores	Encarregados	Chefes de Linha
		Competências Chave Transversais	Liderança		5
Gestão e Desenvolvimento de Competências			4	3	3
Orientação para o Cliente			5	4	4
Orientação para os Resultados			5	4	3
Compreensão Estratégia			4	3	3
Negociação			4	3	3
Inovação			4	3	3
Adaptação à Mudança			5	4	4
Escala da classificação dos graus de exigência					
Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excepcional	
1	2	3	4	5	
Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante	Essencial	

Quadro 19: Definição do Grau de Exigência das Competências Chave nas Chefias da UI Lamas

PARTE V – AVALIAÇÃO DO PROJETO

Em outubro de 2015 fizemos a avaliação do projeto. As conclusões da implementação realizada são as seguintes:

Avaliação do projeto			
Objetivos Estratégicos e respectivas evidências de concretização	Objetivos operacionais	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
(OE1.1) Identificar as Competências Chave Transversais (cf. Anexo I).	1.1.1. Identificar e definir os fatores críticos de sucesso (FCS).	a) Lista com FCS validados	a) Validação pela gestão de topo (cf. Anexo G).
	1.1.2. Identificar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.	a) Matriz SWOT validada	a) Aprovação (cf. Anexo H).
	1.1.3. Pontuar, pela gestão de topo, os relacionamentos de cada elemento externo e interno, relativamente ao impacto na implementação da estratégia da empresa.	a) Matriz SWOT pontuada pela gestão de topo (cf. Anexo B)	a) E-mail do representante da gestão de topo.
	1.1.4. Elaborar proposta de Competências Chave Transversais coerentes com as pontuações dos relacionamentos da matriz SWOT.	a) Portfólio das Competências Chave Transversais	a) Aprovação cf. Anexo I). b) Portfólio de Competências Chave Transversais cf. Anexo I).

Avaliação do projeto (continuação)			
Objetivos Estratégicos e respectivas evidências de concretização	Objetivos operacionais	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
(OE1.2) Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas (cf. Anexo FI).	1.2.1 Identificar atividades críticas na UI Lamas, para a estratégia do negócio.	a) Questionário de recolha das perceções das chefias preenchido b) Lista final das atividades críticas, classificadas por elemento e por abrangência	a) Questionário preenchido (cf. Anexo C). b) Lista da atividades críticas (cf. Anexo J). c) Aprovação (cf. Anexo J).
	1.2.3. Validar Competências Chave Específicas da UI Lamas.	a) Portfólio das Competências Chave Específicas	a) Aprovação (cf. Anexo FI). b) Portfólio de Competências Chave Específicas (cf. Anexo F).
(OE 2.1) Definir as Competências Chave Transversais (cf. Anexo N).	2.1.1. Definir as Competências Chave Transversais.	a) Portfólio das competências Transversais definidas	a) Aprovação (cf. Anexo E). b) Portfólio das Competências Chave Transversais cf. Anexo N).
	2.1.2. Validar a Definição das Competências Chave Transversais	a) Portfólio das competências Transversais definidas	a) Aprovação cf. Anexo E). b) Portfólio das Competências Chave Transversais cf. Anexo N).
(OE 2.2) Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas (cf. Anexo O).	2.2.1. Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	a) Portfólio das Competências Chave Específicas definidas	a) Aprovação (cf. Anexo E). b) Portfólio das Competências Chave Específicas (cf. Anexo O).

Avaliação do projeto (continuação)			
Objetivos Estratégicos e respectivas evidências de concretização	Objetivos operacionais	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
(OE 2.2) Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas (cf. Anexo O).	2.2.2 Validar a definição das Competências Chave Específicas da UI Lamas.	a) Portfólio das Competências Chave Específicas definidas	a) Aprovação (cf. Anexo H). b) Portfólio das Competências Chave Específicas (cf. Anexo O).
(OE 2.3) Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais (cf. Anexo M).	2.3.1. Definir os Graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.	a) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Específicas	a) Aprovação (cf. Anexo E). b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais e Específicas para as chefias da UI Lamas (cf. Anexo M).
	2.3.2 Aprovar a definição os graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.	a) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Específicas	a) Aprovação (cf. Anexo E). b) Definição dos graus de exigência das Competências Chave Transversais e Específicas para as chefias da UI Lamas (cf. Anexo M).

Quadro 20: Avaliação do projeto

Podemos, assim, concluir que a concretização de todas as atividades fez com que os objetivos operacionais fossem alcançados, assim como os respectivos objetivos estratégicos.

5.1. Avaliação global

Com as evidências de concretização dos objetivos estratégicos e respetivos objetivos operacionais, podemos dizer que alcançamos com sucesso a finalidade do projeto: ter validado, em novembro de 2015, o Portfólio das Competências Chave Transversais e das Competências Chave Específicas das chefias intermédias da UI Lamas, necessário para a sustentabilidade do negócio da Amorim & Irmãos, SA.

No desenvolvimento deste trabalho fomos confrontados, em algumas fases, com desafios acrescidos, nomeadamente a complexidade do plano estratégico, que obrigou a um investimento adicional de tempo na análise, face ao que estava previsto, para a identificação dos elementos estratégicos, fundamentais a implementação deste projeto. Também a aplicação do questionário às chefias da UI Lamas obrigou a reuniões de *brainstorming* para a recolha das perceções do contexto operacional, já que os Encarregados e Chefes de Linha evidenciaram dificuldades no seu preenchimento de forma autónoma. Também os tempos de trabalho, numa empresa como a Amorim & Irmãos, SA, implicaram esforço significativo para a disponibilidade que a implementação deste projeto implicou, tanto das chefias da UI Lamas, como da gestão de topo. A empresa trabalha por turnos rotativos, o que dificultou o contacto com encarregados e chefes de linha para a recolha de dados. Em projetos futuros, o contexto de trabalho em turnos rotativos deverá merecer cuidado adicional. Agora que estão alcançados os objetivos, em que se criou e testou e implementou esta metodologia de Identificação de Competências Chave – Específicas, aplicada às chefias intermedias da UI Lamas, poderá, agora, ser replicada nas restantes Unidades Industriais da Amorim & Irmãos, SA.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente projeto de intervenção iniciou-se com a caracterização da empresa e da função RH, da qual resultou a constatação de algumas potencialidades de melhoria em vários processos de Gestão de Recursos Humanos. Em articulação com a gestão de topo da Amorim & Irmãos, SA, a potencialidade selecionada para desenvolver este projeto foi o Mapeamento das Competências Chave.

A empresa encontra-se numa fase de evolução de um modelo de Gestão dos Recursos Humanos assente em Definição e Avaliação de Funções, para um modelo de Avaliação e Gestão de Competências. Devido aos frequentes processos de mudança, impostos pelo plano estratégico do negócio, existe no contexto operacional da empresa, a predisposição para integrar práticas de gestão das pessoas, mais ágeis e mais alinhadas com as redefinições estratégicas da organização. A solução para a potencialidade encontrada, após considerar as opções estratégicas, foi selecionada a metodologia *top-down* para a Identificação e Definição das Competências Chave Transversais a toda a organização, e Específicas das chefias intermédias de uma Unidade Industrial. O cumprimento dos objetivos estratégicos: (OE1.1), (OE1.2), (OE2.1), (OE2.2) e (OE2.3) permitiu o alcance com sucesso da finalidade prevista.

O envolvimento dos colaboradores na implementação deste projeto, em particular as chefias da UI Lamas, constituiu um forte contributo para o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

No desenvolvimento deste trabalho surgiram alguns desafios, em especial no que se refere à conciliação de horários e ao tempo necessário para o trabalho de mapeamento de competências. A empresa trabalha por turnos e a constatação da dificuldade de conciliar disponibilidades dos intervenientes implicou a decisão de circunscrever este projeto à UI Lamas. A reflexão exigida às chefias sobre as suas funções e sobre os seus comportamentos no trabalho é algo pouco habitual, o que exigiu muito mais trabalho e tempo por parte da gestão do projeto do que o que estava inicialmente planeado. Gostaríamos de ter tido mais tempo disponível para a elaboração deste trabalho. Foi também um desafio conciliar com outros projetos profissionais.

De salientar que, embora restrita à UI Lamas, o foco deste projeto permitiu dotar a empresa com o Portfólio das Competências Chave Transversais e as Competências Chave Específicas das chefias intermedias da UI Lamas, necessárias para a sustentabilidade do negócio da Amorim e Irmãos, SA, assim como de uma metodologia de mapeamento de competências.

Em termos de sugestões para o futuro, entendemos que deveria ser continuada a linha orientadora deste projeto, utilizando a metodologia aqui adotada, com os respetivos procedimentos e instrumentos de recolha de dados na replicação do projetos às restantes funções e Unidades Industriais da Amorim & Irmãos, SA.

Considerando o rigor técnico-científico adotado, o foco nas necessidades do plano estratégico do negócio e os resultados conseguidos, este projeto poderá ter um contributo determinante para que a empresa disponha de uma ferramenta para a gestão de recursos humanos que consiga dotar a estrutura organizacional de colaboradores mais habilitados e eficientes a atingir os objetivos estratégicos definidos na sua missão e na sua visão de futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvares, L. (s.d.). *Abrangencia do planejamento*. Obtido de https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0CFQQFjAJahUKEwj_kj_iU5tDIAhUDuhoKHeTyAI4&url=http%3A%2F%2Fillian.alvarestech.com%2FPlanejamento%2FModulo2%2FPlanejamento2.pdf&usg=AFQjCNGj1ip8rKHlq0M9O23BLlzwkLUVg
- Amaral, R. M., Garcia, L. G., Faria, L. I. L. & Aliprandini, D. H. (2008). Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. In *Cl. Inf.*, v. 37, n. 2. (pp. 7-19). Brasília.
- Amorim & Irmãos (2014a). *Organização DRH Al Setembro 14 v1*. Plano Organização, Lamas - Vila da Feira.
- Amorim & Irmãos (2015a). *Iniciativas Estratégicas 2020 , Infraestruturas (2)*. Estratégia, Amorim & Irmãos, RH, Lamas Vila da Feira.
- Amorim & Irmãos (2015b). *Posicionamento e Proposta de Valor 2020*. Amorim & Irmãos, Lamas Vila da Feira.
- Amorim & Irmãos (2015c). *Comunicação e Desenvolvimento*. Amorim & Irmãos, RH.
- Amorim & Irmãos (2015d). *Estrutura Lamas*. Amorim & Irmãos, Lamas Vila da Feira.
- Amorim & Irmãos (n.d.[a]). *Plano de Comunicação Estratégica 2020 v2 (2)*. Plano Comunicação, Amorim & Irmãos, Lamas.
- Amorim, R. I., & Amaral, R. (2011). Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. In *Perspetivas em ciências da informação*, 16 (2), pp. 2 - 16. Obtido em 15 de maio de 2014, de <http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n2/02.pdf>
- Behr, A., Benedetti, K., Ruas, R. L., Freitas, H. M., Martens, C. D., & Eggers, I. (2010). Mapeamento de Competencias na Pequena Empresa de Software: O Caso da ABS LTDA.

- Bitencourt, C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de administração de empresas*, vol. n.1, pp. 58-69.
- Boterf, G. (2006). Avaliar a competência de um profissional. *Reflexão RH - Três dimensões a explorar*.
- Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. In *Revista do Serviço Público* 56 (2). (pp. 179-194). Brasília.
- Camara, P., & Guerra, P. &. (2013). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento: o estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitol, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Ceitol, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- DRH Amorim & Irmãos (2015). Reuniões com apresentação da estratégia. Lamas Vila da Feira.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: (Reimpressão ed.) : Verbo.
- Pereira, L., & Rodrigues, A. C. (2013). Competências transversais dos recém-diplomados do ensino superior no mercado global. *IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos*.
- Price Waterhouse (2011). *Resultados Globais de Maturidade - Maximizar o Valor da Função RH - Resultados do Diagnóstico ao grau de Maturidade das Políticas e Práticas da Função RH*. Amorim & Irmãos. Lamas - Vila da Feira: Price Waterhouse.

Silva, K. (2012). Mapeamento de Competências , um foco no aluno da educação à distância. *Dissertação de Mestrado para efeito de obtenção do título de Mestre em Educação*. Rio Grande do Sul, Brasil.

Sinais do Tempo (2009). *Casa do Fundador - Nas origens da Família Amorim*. Vila da Feira: Plenimagem.

Valentim, M. (2014). *Planejamento Tático e operacional*. Brasil.

ANEXOS

Anexo A – Relacionar Fatores Críticos de Sucesso (FCS), com Elementos Externos e Internos:

Oportunidades (Op); Ameaças (Am); Pontos Fortes (PFt); Pontos Fracos (PFR)
 Suporte à gestão de topo para pontuar na matriz SWOT a relação dos elementos Externos e Internos.

Exemplo:

Elementos Externos e Internos		Fatores Críticos de Sucesso (FCS)
Op	Aquisição de distribuição a outros <i>players</i>	Modelos de negócio adaptados ao seu mercado, com identidade Amorim; Distribuição, equipa especializada tecnicamente.
Am	Matéria-prima ser uma limitação ao crescimento	Portfólio diferenciado que otimiza a captura de valor; Oferta <i>premium</i> personalizada; Modelos de negócio adaptados ao seu mercado, com identidade Amorim; P&D que entrega produtos disruptivos; Modelo de Inovação Aberta.
PFt	Rede de distribuição	Suporte ao negócio do cliente; Modelos de negócio adaptados ao seu mercado, com identidade Amorim; Distribuição, equipa especializada tecnicamente; Cadeia operacional inteligente
PFR	Inexistência de uma equipe comercial dedicada	Suporte ao negócio do cliente; Oferta <i>premium</i> personalizada; Modelos de negócio adaptados ao seu mercado, com identidade Amorim; Distribuição, equipa especializada tecnicamente;

Anexo B - Matriz SWOT pontuada pela gestão de topo

Matriz SWOT para pontuar a relação dos elementos Externos e Internos											
Externo	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	Am1	Am2	Am3	Am4	Am5	Total
Interno											
PFt 1	4	4	4	5	5	3	4	2	4	3	38
PFt 2	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	40
PFt 3	3	4	3	3	3	4	2	5	3	4	34
PFt 4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	3	37
PFt 5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	37
PFt 6	3	3	4	3	5	4	3	3	3	3	34
PFt 7	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	44
PFt 8	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46
PFr 1	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	44
PFr 2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	40
PFr 3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	41
PFr 4	2	5	4	5	5	4	3	2	2	4	36
PFr 5	4	5	3	3	4	4	3	2	4	4	36
PFr 6	2	5	3	3	4	2	2	2	2	5	30
Total											

Anexo C – Questionário às chefias da UI Lamas

Questionário

Este questionário faz parte de um trabalho académico, do mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, com vista a ser implementado.

Pretende-se mapear as competências específicas da Unidade Industrial de Lamas, com maior impacto no contexto interno da Amorim e Irmãos.

Para isso é necessário que descreva as suas principais atividades, quer as que já são executadas, quer as que pensa que deveriam ser. Solito ainda que classifique cada atividade descrita quanto ao seu grau de importância na UI Lamas: de 1 (Pouco Importante) a 5 (Totalmente Importante).

Serão divulgados apenas os dados consolidados de todos os respondentes e não opiniões individuais.

Desde já, muito obrigada pela sua colaboração!

Escala: 1 – Nada Importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Medianamente Importante; 4 – Muito Importante; 5 – Totalmente Importante

Gestão das pessoas com elevado envolvimento para potenciar superior desempenho		x		5
Ponto Forte 1	Atividades	Executa		Graus De Importância
		Sim	Não	
Rede de distribuição				
Ponto Forte 2	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Domínio da matéria prima				
Ponto Forte 3	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Verticalização do negócio				

Gestão das pessoas com elevado envolvimento para potenciar superior desempenho		x		5
Ponto Forte 4	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Conhecimento do mercado do vinho				
Ponto Forte 5	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Capacidade de gerir e sistematizar processos industriais				
Ponto Forte 6	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Marca/Imagem Amorim				

Gestão das pessoas com elevado envolvimento para potenciar superior desempenho		x		5
Ponto Forte 7	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Capacidade de criar e fazer crescer parcerias				
Ponto Forte 8	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Capacidade financeira				

Gestão das pessoas com elevado envolvimento para potenciar superior desempenho		x		5
Ponto Fraco 1	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Garantia de qualidade não assegurada (TCA)				
Ponto Fraco 2	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Dependência de fornecedores de rolhas naturais, que apresentam problemas de qualidade (tende a esbater-se no futuro)				
Ponto Fraco 3	Atividades	Executa		Graus de importância
Incapacidade de corresponder à procura de rolhas naturais nos segmentos altos		Sim	Não	

Gestão das pessoas com elevado envolvimento para potenciar superior desempenho		x		5
Ponto Fraco 4	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Inexistência de uma equipe comercial dedicada				
Ponto Fraco 5	Atividades	Executa		Graus de importância
		Sim	Não	
Limitações de capacidade produtiva				
Ponto Fraco 6	Atividades	Executa		Graus de importância
Limitações no acesso a cápsulas de madeira		Sim	Não	

Anexo D – Cronograma do Projeto

(OE1.1) Identificar das Competências Chave Transversais											
Objetivos Operacionais	Atividades	2015									
		Jan.	Fev.	Mar.	Abri.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
1.1.1. Identificar e definir os FCS.	1.1.1.1. Análise documental (documentos estratégicos e relatórios de consultoria relacionados com o plano estratégico)			x	x						
	1.1.1.2. Elaboração da lista dos FCS para aprovação.					x					
	1.1.1.3. Realização da reunião de validação dos FCS com gestão de topo.					x					
1.1.2. Identificar PFt, PFr, ameaças e oportunidades.	1.1.2.1. Análise documental (documentos estratégicos)			x	x						
	1.1.2.2. Reunião com gestão de topo para validar Matriz SWOT.					x					
1.1.3. Pontuar pela gestão de topo os relacionamentos de cada elemento externo e interno, relativamente ao impacto na implementação da estratégia da empresa.	1.1.3.1. Envio, por e-mail, para gestão de topo a matriz dos relacionamentos para pontuar.						x				
	1.1.3.2. Reunião com gestão de topo para validar pontuação do relacionamento dos elementos externos e interno (matriz SWOT).								x		

Objetivos Operacionais	Atividades	2015									
		Jan.	Fev.	Mar.	Abri.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
1.1.4. Elaborar proposta de Competências Chave Transversais coerentes com as pontuações dos relacionamentos da matriz SWOT.	1.1.4.1. Análise da pontuação dos relacionamentos dos elementos internos e externos.						x		x		
	1.1.4.2. Seleção das competências coerentes com os elementos estratégicos.						x		x		
	1.1.4.3. Envio, por e-mail, para gestão de topo.								x		
	1.1.4.4. Reunião com gestão de topo para validação das Competências Chave Transversais.									x	x
(OE1.2) Identificar as Competências Chave Específicas da UI Lamas											
Objetivos Operacionais	Atividades	2015									
		Jan.	Fev.	Mar.	Abri.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
1.2.1. Identificar atividades críticas na UI Lamas para a estratégia do negócio	1.2.1.1. Identificação das famílias funcionais da organização.			x	x						
	1.2.1.2. Questionário às chefias da UI Lamas para relacionar e pontuar as atividades críticas, com PFT e PFR da empresa.								x	x	
1.2.2. Validar a lista das atividades críticas da UI Lamas.	1.2.2.1. Elaboração da lista das atividades críticas mais pontuadas.								x		
	1.2.2.2. Reuniões com chefias envolvidas, para reavaliar a proposta a enviar para gestão de topo								x		

Objetivos Operacionais	Atividades	2015									
		Jan.	Fev.	Mar.	Abri.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
1.2.3. Validar Competências Chave Específicas da UI Lamas.	1.2.3.1. Reunião com gestão de topo para validar a lista das atividades críticas mais pontuadas.									x	
	1.2.3.2. Elaborar lista de competências coerentes com os atributos necessários ao desempenho superior, nas atividades críticas identificadas.							x			
	1.2.3.3. Reunião com Gestão de topo para validar as Competências Chave Específicas da UI Lamas.								x	x	
Objetivo Estratégico 2.1 (OE2.1) – Definir as Competências Chave Transversais											
Objetivos Operacionais	Atividades	2015									
		Jan.	Fev.	Mar.	Abri.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
2.1.1. Definir as Competências Chave Transversais.	2.1.1.1. Elaboração da proposta de definição das Competências Chave Transversais.								x		
	2.1.1.2. Reunião com gestão de topo para Validação da Definição das Competências Chave Transversais.									x	
Objetivos Operacionais	Atividades	2015									
		Jan.	Fev.	Mar.	Abri.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
2.1.2. Validar a Definição das Competências Chave Transversais	2.1.2.1. Marcar Reunião com gestão de topo.									x	
	2.1.2.2. Envio de e-mail com a proposta.									x	

(OE 2.2) Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas											
Objetivos Operacionais	Atividades	2015									
		Jan.	Fev.	Mar.	Abri.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
2.2.1. Definir as Competências Chave Específicas da UI Lamas.	2.2.1.1. Elaboração da proposta de definição das Competências Chave Específicas para UI Lamas.								x		
	2.2.1.2. Reunião com as chefias da UI Lamas para aprovação da proposta.									x	
2.2.2 Validar a definição das Competências Chave Específicas da UI Lamas.	2.2.2.1. Marcar Reunião com gestão de topo para validar a proposta.									x	
	2.2.2.2. Envio de e-mail com a proposta.									x	
(OE 2.3) Definir o grau de importância das Competências Chave Transversais											
Objetivos Operacionais	Atividades	2015									
		Jan.	Fev.	Mar.	Abri.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
2.3.1. Definir os graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.	2.3.1.1. Reunião com diretor industrial e coordenadores.								x		
	2.3.1.2. Elaboração da proposta da definição dos graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.								x		
2.3.2 Aprovar a definição dos graus de exigência das Competências Chave, para as chefias da UI Lamas.	2.3.2.1. Marcar Reunião com gestão de topo para aprovar proposta de definição dos graus de exigência.									x	
	2.3.2.3. Envio de e-mail com a proposta.									x	

Anexo E – Ata de Reunião com a Comissão Executiva

Anexo H - Ata de Reunião Com Comissão Executiva

Data: 2015-10-05

Assunto: Aprovação da Definição das Competências Chave .

Esta reunião tratou dos assuntos relacionados com o Projeto de Intervenção de Mapeamento das Competências Chave da Amorim e Irmãos.

O assunto acima citado, foi tratado em três fases:

1- Apresentações feitas pelo João Teixeira:

- a) Definição da Competências Chave Transversais .
- b) Definição da Competências Chave Especificas da UI Lamas .
- c) Definição dos Graus de Exigências das Competências Chave Transversais nas Chefias da UI Lamas.

2- Esclarecimentos prestados pelo João Teixeira sobre os assuntos tratado no ponto 1.

3 – Aprovação dos temas em análise:

- a) Definição da Competências Chave Transversais .
- b) Definição da Competências Chave Especificas da UI Lamas .
- c) Definição dos Graus de Exigências das Competências Chave Transversais nas Chefias da UI Lamas.

João Teixeira
(Autor do projeto)

Amorim & Irmãos


(Representante da
Comissão Executiva)

Anexo F – Aprovação das competências Chave Específicas da UI Lamas

Anexo I - Aprovação das Competências Chave Especificas da UI Lamas

Data : 2015-10-05

Nº	Competência Chave Especificas (UI Lamas)
1	Gerir Prioridades
2	Planeamento e Organização
3	Iniciativa
4	Gestão de Equipas
5	Orientação para a qualidade



João Teixeira
(Autor do projeto)



Amorim & Irmãos


(Representante da
Comissão Executiva)

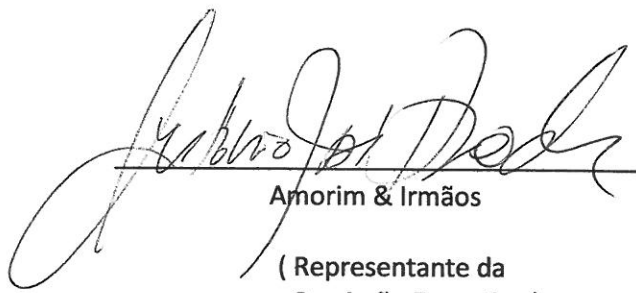
Anexo G – Aprovação da Lista de fatores Críticos de Sucesso

Anexo J - Aprovação da lista do Fatores Críticos de Sucesso

Data : 2015-06-08

Nº	Lista de Fatores Críticos
1	Portfólio diferenciado que otimiza a captura de valor
2	Suporte ao negócio do cliente
3	Oferta <i>premium</i> personalizada
4	Modelos de negócio "locais" com identidade Amorim
5	Produto "TCA 0" pela liderança da fiabilização da cadeia de valor
6	P&D que entrega produtos disruptivos
7	Modelo de Inovação Aberta
8	Equipa especializada tecnicamente
9	Cadeia operacional inteligente


João Teixeira
(Autor do projeto)


Amorim & Irmãos


(Representante da
Comissão Executiva)

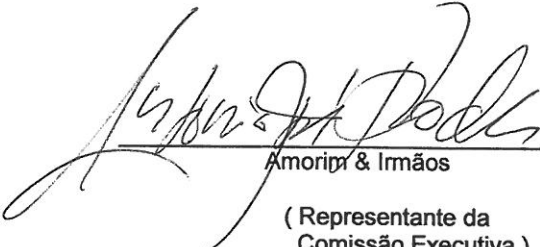
Anexo H – Aprovação da Lista SWOT

Anexo L - Aprovação da lista Swot

Data : 2015-06-08

Oportunidades	
OP1	Mercados emergentes como a China
OP2	Aquisição de distribuição a outros <i>players</i>
OP3	Aumento de preços das rolhas naturais, pela oferta de mais garantia de qualidade
OP4	Mercado para rolhas naturais na Austrália
OP5	Mercado em crescimento e onde o share é baixo – possibilidade de crescimento tanto em mercados tradicionais como em mercados emergentes
Ameaças	
Am1	OENEO com rolhas DIAM e MYTIK
Am 2	Matéria prima ser uma limitação ao crescimento
Am 3	Insustentabilidade da atratividade financeira do negócio floresta de sobreiro
Am 4	Grandes contas dependentes do consumo do mercado Asiático
Am 5	Dependência de fornecedores de cápsulas de madeira
Pontos Fortes	
PFt 1	Rede de distribuição
PFt 2	Domínio da matéria prima
PFt 3	Verticalização do negócio
PFt 4	Conhecimento do mercado do vinho
PFt 5	Capacidade de gerir e sistematizar processos industriais
PFt 6	Marca/Imagem Amorim
PFt 7	Capacidade de criar e fazer crescer parcerias
PFt 8	Capacidade financeira
Pontos Fracos	
PFr 1	Garantia de qualidade não assegurada (TCA)
PFr 2	Dependência de fornecedores de rolhas naturais, que apresentam problemas de qualidade (tende a esbater-se no futuro)
PFr 3	Incapacidade de corresponder à procura de rolhas naturais nos segmentos altos
PFr 4	Inexistência de uma equipe comercial dedicada
PFr 5	Limitações de capacidade produtiva
PFr 6	Limitações no acesso a cápsulas de madeira


João Teixeira
(Autor do projeto)

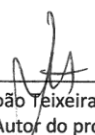

Amorim & Irmãos


(Representante da
Comissão Executiva)

Anexo M - Aprovação das Competências Chave Transversais da Amorim & Irmãos

Data : 2015-09-08

Ordenação	Competências Chave Transversais
1	Liderança
2	Gestão e Desenvolvimento de Competências
3	Orientação para o Cliente
4	Orientação para os Resultados
5	Compreensão Estratégia
6	Negociação
7	Inovação
8	Adaptação á Mudança


João Teixeira
(Autor do projeto)


Amorim & Irmãos

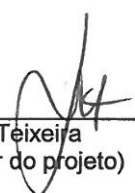
(Representante da
Comissão Executiva)

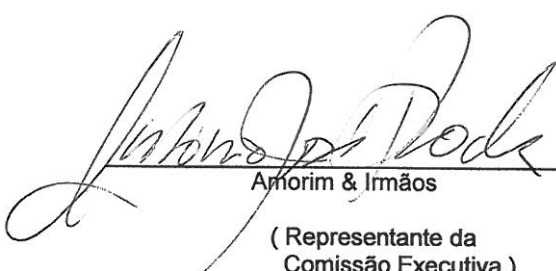
Anexo J – Aprovação da Lista das Atividades Críticas de Lamas

Anexo N - Aprovação da lista das Atividades Críticas de Lamas

Data : 2015-09-22

	Atividade	Classificação em cada elemento interno										Classificação Total	
		Pf 1	Pf 2	Pf 3	Pf 4	Pf 5	Pf 6	Pf 7	Pfr 1	Pfr 2	Pfr 3		Pfr 5
1	Gestão das pessoas com elevado envolvimento para potenciar bom desempenho	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275
2	Garantir fabrico dentro dos parâmetros de qualidade especificado		9				10		15		9		43
3	Garantir informação às equipas capaz de consolidar a perceção da necessidades de novos procedimentos				9			10					19
4	Alinhar as pessoas com as normas e regras da empresa, nomeadamente : Higiene, segurança, ambiente e especificações técnicas					10		19	10		10		49
5	Colaborar na pesquisa e desenvolvimento soluções disruptivas com repercussões no processo e no produto		12	13	21				18				64
6	Participar na implementação de projetos estruturantes , de reformulação dos fluxos produtivos									14	10	14	38


João Teixeira
(Autor do projeto)


Amorim & Irmãos

(Representante da
Comissão Executiva)

Anexo L – Alinhamento por ordem decrescente dos Pontos Fortes e Pontos Fracos (classificação da gestão de topo) da Relação com Oportunidades e Ameaças

Anexo O - Alinhamento por ordem decrescente dos Pontos Fortes e Pontos Fracos (classificação da gestão de topo) da Relação com Oportunidades e Ameaças

Elementos Internos		
Identif.	Classif icação	Designação
P Ft 8	46	Capacidade financeira
P Ft 7	44	Capacidade de criar e fazer crescer parcerias
P Fr 1	44	Garantia de qualidade não assegurada (TCA)
P Fr 3	41	Incapacidade de corresponder à procura de rolhas naturais nos segmentos altos
P Ft 2	40	Domínio da matéria prima
P Fr 2	40	Dependência de fornecedores de rolhas naturais, que apresentam problemas de qualidade (tende a esbater-se no futuro)
P Ft 1	38	Rede de distribuição
P Ft 4	37	Conhecimento do mercado do vinho
P Fr 4	36	Inexistência de uma equipe comercial dedicada
P Fr 5	36	Limitações de capacidade produtiva
P Ft 5	37	Capacidade de gerir e sistematizar processos industriais
P Ft 6	34	Marca/Imagem Amorim
P Fr	30	Limitações no acesso a cápsulas de madeira

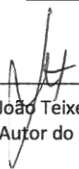

João Teixeira

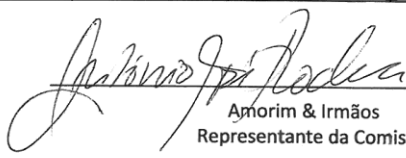
(Autor do Projeto)


Amorim & Irmãos
(Representante da Comissão Executiva)

Anexo M – Definição do Grau de Exigência das Competências Transversais nas Chefias da UI Lamas

Definição do Grau de exigência das Competências Chave Transversais nas Chefias da UI Lamas				
Funções		Coordenadores	Encarregados	Chefes de Linha
Competências				
Competências Chave transversais	Liderança	5	3	3
	Gestão e Desenvolvimento de Competências	4	3	3
	Orientação para o Cliente	5	4	4
	Orientação para os Resultados	5	4	3
	Compreensão Estratégia	4	3	3
	Negociação	4	3	3
	Inovação	4	3	3
	Adaptação á Mudança	5	4	4
Escala da Classificação dos graus de exigência				
Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excecional
1	2	3	4	5
Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante	Essencial


João Teixeira
(Autor do Projeto)


Amorim & Irmãos
Representante da Comissão Executiva

Anexo N – Definição das Competências Chave Transversais

Adaptado de Ceitil (2006)

Liderança
Manifestação de comportamentos orientados para a organização e gestão das pessoas/equipas, através da utilização das potencialidades dos colaboradores, motivando-os e envolvendo-os e comprometendo-os com objetivos tangíveis e convergentes com os objetivos da empresa, visando a obtenção de melhores resultados e o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores.
Indicadores comportamentais
Utiliza as diferenças de perfis dos elementos da equipa, potenciando a complementaridade de competências no sentido de obter os melhores resultados.
Clarifica objetivos e missões identificando o que é importante para o sucesso do trabalho da equipa no âmbito do plano estratégico da empresa.
Avalia o estado de atualização das competências dos seus colaboradores.
Identifica em conjunto com os colaboradores as suas necessidades de desenvolvimento.
Identifica e propõe ações necessárias para o desenvolvimento das competências.
Utiliza diversas formas de feedback e incentivos para a equipa, com o intuito de atingir os maiores níveis de <i>engagement</i> , motivação e desempenho de alto rendimento.

Orientação para o cliente
Manifestação de comportamentos orientados para a escuta e satisfação das atuais e futuras necessidades dos clientes (internos e externos), assentes numa relação de empatia, respeito e disponibilidade.
Indicadores comportamentais
Orienta-se proactivamente 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 feedback.
Revela empatia.
Discute opções com os colegas e/ou chefias para criar formas alternativas, indo ao encontro da expectativa dos clientes.

Anexo N – Definição das Competências Chave Transversais

Adaptado de Ceitil (2006)

Orientação para os resultados
Manifestação de comportamentos orientados para atingir resultados centrados no Core Business, utilizando as melhores práticas e o tempo adequado.
Indicadores comportamentais
Mantém-se atualizado sobre a estratégia da empresa e sobre os seus objetivos.
É proactivo na recolha de informações sobre as melhores práticas de negócio e aplica-as de forma adequada à sua atividade.
Procura meios para melhorar o seu desempenho.
Mede a sua eficácia através dos objetivos que atinge.
Mede os seus resultados através de indicadores quantitativos.

Compreensão estratégica
Comportamentos pelos quais a pessoa demonstra compreender a visão, a estratégia da empresa, o contexto de mercado onde se insere, e a identificação dos fatores- críticos para o sucesso e do negócio.
Indicadores comportamentais
Planeia a sua atividade de acordo com a estratégia da empresa, objetivos e metas a atingir.
Avalia se as ações a curto prazo satisfazem os objetivos a longo prazo, ultrapassando possíveis obstáculos.
Planifica as ações da sua função e/ou área, assegurando o seu alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.
Assume uma perspetiva global, avaliando possíveis oportunidades, desenvolvendo planos que potenciem o negócio da empresa.

Anexo N – Definição das Competências Chave Transversais

Adaptado de Ceitil (2006)

Inovação
Analisa e identifica oportunidades consideradas criativas ou inovadoras para a organização, identificando novas formas de atuação (métodos, processos ou serviços), revelando disposição e capacidade de adaptação às exigências do mercado arriscando-se a romper com os sistemas tradicionais.
Indicadores comportamentais
Apresenta soluções alternativas, desenvolvendo e aplicando novas ideias que potenciem a performance da sua função e/ou do seu grupo de trabalho
Deteta novas oportunidades de negócio a partir da avaliação que faz junto do cliente.
Consegue <i>insights</i> rápidos para problemas complexos
Sugere alternativas, criativas e inovadoras que revolucionam os métodos tradicionais.

Adaptação e mudança
Comportamento orientado para adaptar e trabalhar eficazmente em situações diferentes, com pessoas ou equipas diversas. Pressupõe a adesão a eventuais mudanças organizacionais que impliquem alterações de processos e metodologias de trabalho na sua área de atividade e/ou nas respetivas funções.
Indicadores comportamentais
Aceita as mudanças organizacionais, cooperando com as alterações ou prioridades definidas.
Assume-se como exemplo mobilizador de outros para a mudança – <i>Agente de Mudança</i> .
Assume e difunde o processo de mudança.
Aplica as normas e procedimentos demonstrando flexibilidade.
Adere á mudança, reconhecendo as suas vantagens e promovendo os ajustamentos necessários.
É proactivo nos seus comportamentos face à mudança.

Anexo O – Definição das Competências Chave Específicas da UI Lamas

Adaptado de Ceitil (2006)

Gerir Prioridades
Comportamentos que demonstram que uma pessoa distingue com clareza as prioridades e concretiza-as de acordo com a sua importância no enquadramento profissional
Indicadores Comportamentais
Seleciona as tarefas a executar mediante a matriz de importância vs urgência
Articula o seu trabalho diário de acordo com as expectativas dos clientes internos
Cede a sua posição na ordem de trabalhos para outras secções quando isso é mais vantajoso para o projeto em curso
Comunica constantemente com os seus clientes internos para garantir o cumprimento das expectativas de serviço acordadas.
Reúne-se com as outras equipas para definir ordens de trabalho e prioridades em conjunto

Planeamento e organização
Estabelece uma sequência de ação para alcançar um objetivo específico, determinando prioridades e fazendo uma gestão do tempo e de recursos de uma forma eficaz, impondo prazos realistas para os melhores resultados a alcançar.
Indicadores comportamentais
Organiza e planeia o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelecendo prioridades com vista à entrega de projetos e conclusão de tarefas no tempo estabelecido e níveis de serviço acordados.
Solicita elementos que lhe permitam efetuar um correto planeamento e organização das suas tarefas e da sua equipa de trabalho.
Gere o tempo e mostra-se atento aos detalhes, antecipando possíveis obstáculos que possam surgir
Elabora planos mensais de trabalho e supervisiona a sua implementação.
Planeia e organiza as tarefas a delegar aos seus colegas de equipa, de acordo com os objetivos do Departamento.

Anexo o – Definição das Competências Chave Especificas da UI Lamas

Adaptado de Ceitil (2006)

Iniciativa
Atua de forma proactiva, em vez de esperar passivamente por ordens ou instruções, procurando uma resposta imediata ou em tempo útil às solicitações presentes dos seus clientes e a antecipação de necessidades futuras.
Indicadores comportamentais
Participa na criação de ideias ou em discussões do tipo “e se”
Prevê novos serviços que possam vir a ser propostos aos clientes, antecipando as suas necessidades.
Realiza ações para criar oportunidades ou evitar crises futuras, ou problemas mesmo que não sejam evidentes para outras pessoas.
Procura informações de fontes diversas antes de formar uma opinião ou decidir a abordagem a tomar.
Sugere proactivamente ações específicas que permitam avançar um determinado objetivo.

Gestão de equipas
Manifestação de comportamentos que visam mobilizar, alinhar, comprometer, monitorizar e desenvolver os colaboradores e a equipa no processo de mudança e no atingimento dos melhores resultados.
Indicadores comportamentais
Reúne de forma sistemática com a equipa demonstrando a urgência da mudança e alinha os colaboradores com a visão pretendida.
Estabelece formalmente objetivos de equipa e individuais de modo a criar cadeias de compromisso com a ambição pretendida
Monitoriza periodicamente os resultados obtidos estabelecendo com a equipa e colaboradores ações corretivas.
Realiza periodicamente com os colaboradores momentos de balanço de atividade e de feedback, identificando as ações de desenvolvimento de competências para alavancar resultados futuros.
Inspira de forma consistente a participação de todos os colaboradores na inovação mantendo elevados níveis de motivação da equipa para conduzir à superação e desempenhos de excelência.

Anexo o – Definição das Competências Chave Especificas da UI Lamas

Adaptado de Ceitil (2006)

Orientação para a qualidade
Manifestação de comportamentos de acordo com as especificações estabelecidas nos referenciais normativos da empresa e orientados para a entrega do produto/serviço dentro dos requisitos da qualidade estabelecidos, tendo como objetivo último a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos.
Indicadores comportamentais
Identifica os parâmetros críticos do processo e demonstra as ações de controlo necessárias sempre que se verificarem desvios.
Participa nas reuniões de equipa e intervém ativamente com sugestões de melhoria da qualidade.
Obtém o feedback proveniente dos clientes internos sobre a qualidade do seu trabalho.
Apresenta trabalho de acordo com os referenciais normativos de qualidade em vigor na empresa.
Identifica os parâmetros críticos do processo e demonstra as ações de controlo necessárias sempre que se verificarem desvios.

Anexo P – Cronograma resumo das fases do Projeto

Ações / Mês	Nov.2014	Dez.2014	Jan.2015	Fev.2015	Mar.2015	Abr.2015	Mai.2015	Jun.2015	Ago.2015	Set.2015	Out.2015	Nov.2015
Caracterização EAP												
Caracterização da função RH												
Diagnóstico inicial à função RH												
Configuração Exata da Potencialidade												
Desenvolvimento da estratégia de intervenção												
Planeamento operacional												
Implementação do projeto												
Avaliação da implementação												