



Mapeamento das Competências-chave Transversais

João Filipe Santos Rodrigues

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

**Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos
do júri)**

Porto – Julho de 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Mapeamento das Competências-chave Transversais

João Filipe Santos Rodrigues

**Trabalho de Projeto
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos
Humanos, sob orientação da Mestre Ana Cláudia Rodrigues e do Doutor
Marco Lamas.**

Porto – Julho de 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Neste trabalho desenvolve-se um projeto de intervenção no âmbito do Mapeamento de Competências, aplicado na Grés Panaria Portugal, S.A.

O projeto surgiu da necessidade de tornar o Departamento de Recursos Humanos da organização mais estratégico e possibilitar a adoção de uma política de Gestão de Recursos Humanos (GRH) integrada, com vista à melhoria de algumas práticas e a adoção de outras.

A competitividade e as exigências de mercado que as empresas enfrentam atualmente obriga a uma adaptação constante para o alcance dos níveis de sucesso desejáveis. Neste contexto, a Gestão por Competências afigura-se como um suporte à organização e ao seu desenvolvimento, uma vez que se baseia num referencial de gestão de pessoas transversal a toda a organização, permite uma gestão mais integrada e coerente de todos os processos de GRH. O Mapeamento de Competências é fulcral para a adequação dos colaboradores à organização. Neste quadro, a atuação deste projeto de intervenção recaiu sobre as áreas-chave da organização, que sustentam diretamente o negócio.

Foi definida como finalidade a validação, em julho de 2017, do portfólio das competências-chave transversais das áreas-chave da empresa, por nível de responsabilidade.

Para o sucesso do projeto, optou-se pela estratégia do modelo genérico personalizado (Sanghi, 2007), composta por dois âmbitos estratégicos: identificação e caracterização das competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade. Para a concretização dos objetivos propostos, recorreu-se ao profundo conhecimento empírico dos responsáveis pelas áreas-chave da organização, sendo que todas as fases do processo foram sendo acompanhadas e validadas pela direção de Recursos Humanos, que tem uma visão geral da empresa e competência para o fazer.

Os resultados da avaliação confirmam o cumprimento dos objetivos estratégicos, operacionais e da finalidade que se propôs.

Na conclusão do trabalho apresentam-se as reflexões teóricas e empíricas.

Numa perspectiva futura, espera-se que o produto deste trabalho, além de vir a ser utilizado nos vários processos de Gestão de Recursos Humanos, venha a servir de base ao mapeamento das competências das restantes áreas da organização e à adoção de práticas como a Gestão de Carreiras e a Avaliação de Desempenho.

Palavras-chave: Gestão por Competências, Mapeamento de Competências, Competências-chave, Projeto de Intervenção.

Abstract

This work presents an intervention project in Competencies Mapping scope, applied in Grés Panaria Portugal, S.A.

The project has emerged from the need to make the organization's Human Resources Management function more strategic and to enable the department in charge the adoption of a more integrated policy, with a view to improving some practices and adopting others.

The competitiveness and market demands that companies face today require constant adaptation to achieve the desired levels of success. In this context, Management by Competencies appears as a support to the organization and its development. The mapping of competencies is central to the adequacy of employees to the organization. In this context, the scope of this intervention project is on the key areas of the organization, which are the ones that directly support the business.

The main purpose of this study was to have validated, in July 2017, the portfolio of the key transversal competencies of the central areas of the company, by level of responsibility.

For the success of the project, the customized generic model method (Sanghi, 2007) was chosen with two strategic scopes: to identify the transversal key competencies of the key areas of the organization, by level of responsibility and to characterize the transversal key competencies of the key areas of the organization, per level of responsibility. In order to achieve the proposed objectives, we used the deep empirical knowledge of those responsible for the key areas of the organization, and all stages of the process were followed and validated by the Human Resources director, which has an overview of the company.

The results of the evaluation confirm the fulfilment of the strategic, operational objectives and the main purpose that was planned for this project.

In the future, it is expected that the product of this work, besides of being used in Human Resources Management processes already performed in the organization, will serve as basis for the other organizational areas competencies mapping and to adopting new Human

Resources management practices in the organization such as Career Management and Performance Evaluation.

Keywords: Management by Competencies, Competencies Mapping, Key Competencies, Intervention Project.

Agradecimentos

A todos os que colaboraram no desenvolvimento deste estudo, em especial aos professores orientadores, por toda a disponibilidade e amizade com que sempre me receberam.

À Administração da Grés Panaria Portugal, S.A. pela oportunidade que me deu para aplicar os conhecimentos teóricos na prática.

Aos colegas de curso, pela amizade.

À minha família, que torce por mim e deseja o meu sucesso.

À Joana, que me acompanha em todos os momentos e não me deixa conformar.

Lista de Siglas

DAF – Descrição e Análise de Funções

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GPP – Grés Panaria Portugal, S.A.

GRH – Gestão de Recursos Humanos

NAC – Nível de Atualização da Competência

RH – Recursos Humanos

Índice geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Caracterização da Organização	3
1.1. A Organização	4
1.1.1. Localização e Atividade.....	5
1.1.2. Datas e Factos Relevantes.....	5
1.1.3. Cultura e Clima da Organização	6
1.2. Caracterização dos RH da Organização	7
1.3. Caracterização da Função Recursos Humanos	9
1.3.1. Áreas de atuação	9
1.3.2. Gestão Administrativa de Recursos Humanos.....	10
1.3.3. Recrutamento e Seleção	11
1.3.4. Gestão da Formação	11
Capítulo II – Planeamento	13
2.1. Pertinência do Projeto.....	14
2.2. Análise Teórica.....	14
2.2.1. Conceito de Competências	14
2.2.2. Gestão por Competências	16
2.2.3. Mapeamento de Competências	19

2.3. Análise Empírica	23
2.4. Potencialidade.....	27
Capítulo III – Planeamento Estratégico e Operacional	28
3.1. Opções Estratégicas.....	29
3.2. Estratégia selecionada.....	32
3.3. Planeamento Estratégico.....	33
3.4. Planeamento Operacional.....	35
3.5. Destinatários do Projeto.....	37
3.6. Equipa do Projeto	37
3.7. Orçamento do Projeto.....	38
3.8. Caminho Crítico	39
3.9. Sistema de avaliação do projeto	41
3.9.1 Avaliação On-Going.....	41
3.9.2. Avaliação Ex-Post	43
Capítulo IV – Implementação do Projeto	44
4.1. Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade.....	45
4.1.1. Objetivo Estratégico 1.1 – Identificar as Competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade.....	45
4.2. Âmbito Estratégico 2 – Caracterização das Competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade.....	48

4.2.1. Objetivo Estratégico 2.1 - Definir as Competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade	49
4.2.2. OE 2.2 – Definir o grau de exigência das Competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade	51
Capítulo V – Avaliação do Projeto.....	53
5.1. Avaliação do Âmbito Estratégico 1	54
5.2. Avaliação do Âmbito Estratégico 2.....	55
5.3. Avaliação Global do Projeto	57
Capítulo VI - Conclusão	59
Referências Bibliográficas.....	63
Anexos.....	67

Índice de tabelas

Tabela 1 – Nº de colaboradores por unidade, género e média de idades	8
Tabela 2 – Nº de colaboradores por tipo de vínculo contratual.....	8
Tabela 3 – Caracterização dos elementos do DRH	9
Tabela 4 – Metodologias propostas para o mapeamento de competências	21
Tabela 5 – Modelos de competências identificados por Sanghi (2007).....	22
Tabela 6 – Colaboradores das áreas-chave por nível de habilitações.....	26
Tabela 7 – Planeamento operacional	35
Tabela 8 – Orçamento do projeto	39
Tabela 9 – Caminho crítico	40
Tabela 10 - Indicadores objetivamente verificáveis	42
Tabela 11 – Indicadores objetivamente observável.....	43
Tabela 12 – Níveis de responsabilidade	46
Tabela 13 – Competências-chave Transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade	48
Tabela 14 – Grau de exigência das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade.....	52
Tabela 15 - Indicadores objetivamente verificáveis e respetivos meios de verificação – Âmbito Estratégico 1	55
Tabela 16 - Indicadores objetivamente verificáveis e respetivos meios de verificação – Âmbito Estratégico 2.....	57

Índice de figuras

Figura 1 – Organigrama da empresa	4
Figura 2 – Áreas-chave da Grés Panaria Portugal, S.A.....	24
Figura 3 – Planeamento Estratégico	34
Figura 4 – Identificação das áreas-chave da empresa.....	46

Introdução

Atendendo ao elevado nível de competitividade que as empresas enfrentam atualmente, torna-se cada vez mais imprescindível o acompanhamento das exigências do mercado pelas organizações. Neste âmbito, as pessoas ganham cada vez mais destaque enquanto elementos ativos e agentes de mudança, que levam ao alcance de uma vantagem competitiva.

A Gestão por Competências assume-se hoje como uma ferramenta que permite aos gestores de recursos humanos melhorar e interligar práticas como o Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento de colaboradores, Avaliação de Desempeno e Gestão de Carreiras.

Este tipo de gestão promove uma linguagem comum a toda a empresa, o que a torna mais estratégica, uma vez que impõe uma maior proximidade entre a Gestão de Recursos Humanos e a estratégia da organização.

Nesta lógica, este projeto surge com o intuito de contribuir para a melhoria da Gestão de Recursos Humanos da Grés Panaria Portugal, S.A.

Com o projeto pretende-se realizar o Mapeamento das Competências-chave transversais das áreas-chave da empresa, por nível de responsabilidade.

O trabalho é composto por seis capítulos.

No capítulo I procede-se à caracterização da empresa, apresentando a sua estrutura, setor de atividade e um pouco sobre a sua história e cultura. É ainda feita a análise à função Recursos Humanos (RH).

No capítulo II apresenta-se a fase de planeamento, referindo-se a pertinência e explicitando a potencialidade do projeto. Procede-se também às análises teórica e empírica que suportam o trabalho.

No capítulo III detalha-se o planeamento estratégico e operacional. Descrevem-se as opções estratégicas e identifica-se a escolhida. O planeamento do projeto é detalhado, são

identificados os destinatários do projeto, a equipa, o orçamento, o caminho crítico e o sistema de avaliação do projeto.

No capítulo IV descreve-se a implementação do projeto e explica-se a operacionalização das atividades e tarefas.

No capítulo V são expostos os resultados e é efetuada a avaliação do projeto.

Finalmente, no capítulo VI são apresentadas as conclusões deste trabalho.

Capítulo I – Caracterização da Organização

1.1. A Organização

A Grés Panaria Portugal, S.A. (GPP) é uma empresa multinacional, integrante do grupo italiano Panariagroup Industrie Ceramiche S.P.A., e conta com duas unidades de produção em Portugal (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016d). A nível nacional, é líder de mercado e está associada a produtos de luxo e de alta qualidade, os quais cumprem os requisitos das normas ISO 13006 e EN 14411, e ainda do Regulamento dos Produtos de Construção (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016a). Para além destes requisitos, a organização é ainda certificada pelas normas ISO 9001 e ISO 14001 e pelo Regulamento *Eco-Management and Audit Scheme* (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016a). Uma das metas a atingir pela empresa em 2017 é obter certificação na área de segurança (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Embora inserida num grupo, a Grés Panaria Portugal, S.A. tem uma gestão autónoma da sua casa-mãe (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

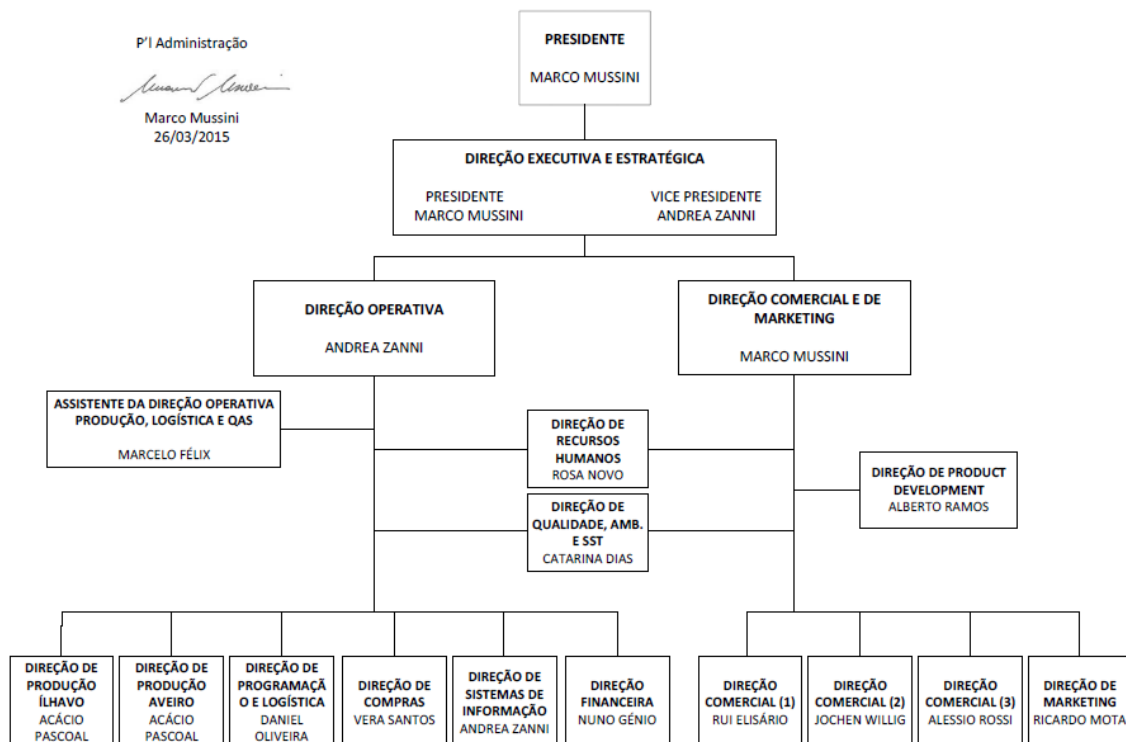


Figura 1 – Organigrama da empresa

Fonte: Grés Panaria Portugal, S.A.

1.1.1. Localização e Atividade

As duas unidades industriais encontram-se localizadas em Aveiro e Ílhavo, sendo que uma é denominada de Divisão Love Tiles e a outra de Divisão Margrés, respetivamente. Ambas as unidades dão nome às principais marcas comerciais da GPP, sendo que o tipo de produto fabricado em cada uma não é o mesmo, devido a características técnicas destes (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b). A Love Tiles é especializada na produção de pavimentos em grés de pasta branca vidrada e revestimentos em monoporosa, apostando num tipo de cerâmica mais concentrada no *design*. Já a Margrés é líder em pavimentos e revestimentos em grés porcelânico, o que lhe dá a particularidade de produzir materiais muito resistentes, indicados para grandes infraestruturas (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016d).

Em conjunto, as duas unidades industriais apresentam uma capacidade instalada de 8 milhões de m²/ano (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016d).

1.1.2. Datas e Factos Relevantes

A Grés Panaria Portugal, S.A. foi criada em 2006, aquando da junção da empresa Maronagrês – Comércio e Indústria de Cerâmica, S.A., que desde essa data até ao presente é denominada Margrés (adquirida em 2002 pela Panariagroup – Industrie Ceramic, S.P.A.), com a Novagrés – Indústria de Cerâmica, S.A. (adquirida em 2005 pelo mesmo grupo e que desde 2008 tem o nome de Love Tiles) (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016d).

Atualmente o capital social da organização é de 16.500.000€ e esta, em janeiro de 2017, contava com um total de 390 colaboradores pertencentes aos seus quadros e 94 com vínculo temporário (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Em termos de vendas, a GPP faz chegar os seus produtos a todo o mundo, sendo que os principais mercados da Love Tiles são o francês, italiano e alemão, e os da Margrés são o francês, o belga e o holandês (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

No que respeita à distribuição, em 2015 o mercado português representou 35% do total de expedição de metros quadrados vendidos (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016c).

Sendo uma organização certificada pela Associação Portuguesa de Certificação, Associação para a Certificação e pelo Regulamento *Eco-Management and Audit Scheme*, e com a dimensão financeira que apresenta, a GPP é alvo de frequentes auditorias (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

1.1.3. Cultura e Clima da Organização

A cultura organizacional espelha a identidade constituída pelos valores partilhados pelos membros de uma empresa, diferenciando-a das demais (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Neste sentido, a Grés Panaria Portugal, S.A. procura promover uma cultura de cooperação e relacionamento entre todos os colaboradores, desenvolvendo várias iniciativas e atividades com esse intuito.

Mensalmente é enviada para todos os colaboradores uma *newsletter*, com o objetivo de promover a comunicação interna e de dar a conhecer aos colaboradores o que se faz nas diferentes áreas da empresa (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Na mesma linha de inclusão dos colaboradores, existem diversas caixas de sugestões espalhadas por toda a empresa, com a finalidade de dar azo a novas ideias e a propostas de melhorias, estimulando assim a participação ativa dos colaboradores que o pretendem fazer. Todas as sugestões consideradas dignas de resposta são analisadas e avaliadas, sendo a decisão final afixada para leitura de todos (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Aquando do aniversário de cada colaborador, é enviado via correio um postal de parabéns para o mesmo, com a assinatura do presidente do conselho de administração. Esta medida procura transmitir aos colaboradores um sentimento de proximidade por parte da empresa (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Quadrimestralmente, os quadros diretivos, juntamente com a Administração, elegem um colaborador que se tenha destacado pelo seu perfil exemplar, sendo o *Colaborador Destaque* divulgado a toda a organização e recebendo um prémio monetário (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Anualmente, a empresa junta todos colaboradores num jantar de Natal com a intenção de promover o clima social da empresa, possibilitando assim o convívio descontraído entre todos. Neste jantar, os três vencedores do *Colaborador Destaque* do ano são homenageados pela Administração e é eleito (da mesma forma) um destes com o título de *Colaborador do Ano*. Este colaborador receberá um novo prémio monetário. Também durante o jantar de Natal, a Administração da empresa homenageia, com uma salva de prata, os colaboradores que completaram 25 anos de antiguidade nesse ano (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Em 2016 foi desenvolvida pela primeira vez uma ação de *TeamBuilding* para todos os colaboradores. Esta ação foi chamada de “Dia GPP” e é desejo da empresa passar a realizar esta atividade de forma anual, no verão (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

No que respeita à comunicação da empresa, em 2016 foi criada a função de *Communication Manager* no departamento de marketing. Esta função gere toda a comunicação interna e externa da empresa (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

1.2. Caracterização dos RH da Organização

Conforme referido anteriormente, a Grés Panaria Portugal, S.A. conta com duas unidades produtivas em Portugal, sendo que a Love Tiles iniciou o ano 2017 com 251 colaboradores nos seus quadros e 63 temporários. Já a Margres, no mesmo período de referência, totalizava nos seus quadros 139 colaboradores e contava com a colaboração de mais 31 temporários (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Relativamente aos colaboradores pertencentes aos quadros da empresa, estes encontram-se caracterizados nas tabelas que de seguida se apresentam.

Através da tabela 1 é possível concluir que a média etária é de 45,2 anos e o género predominante em ambas as unidades produtivas é o masculino.

Unidade Industrial	Género	Nº de Colaboradores	Média de Idades
LOVE TILES	Feminino	95	44,6
	Masculino	156	45,1
LOVE TILES Total		251	44,9
MARGRES	Feminino	19	46,1
	Masculino	120	45,5
MARGRES Total		139	45,6
Total Geral		390	45,2

Tabela 1 – Nº de colaboradores por unidade, género e média de idades

Fonte: Adaptado de Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b

Na tabela 2 constata-se que a maioria dos colaboradores se encontra numa situação contratual de efetividade.

Contrato de trabalho a termo			Contrato de trabalho sem termo
6 meses	1 ano	Termo incerto	
1	37	1	351

Tabela 2 – Nº de colaboradores por tipo de vínculo contratual

Fonte: Adaptado de Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b

1.3. Caracterização da Função Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) é composto por 3 elementos, sendo que um destes exerce funções de responsável. Trata-se de um departamento autónomo, reportando diretamente à Administração da empresa (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

A tabela 3 permite observar as características dos elementos com maior detalhe.

Função	Nº de Elementos	Tipo de Contrato	Antiguidade (anos)	Idade	Género	Habilitações	Experiência na área RH (anos)
Diretora RH	1	S/ Termo	15	45	Feminino	Bacharelato	17
Técnico RH	2	S/ Termo	12	35	Feminino	Licenciatura	14
		S/ Termo	5	27	Masculino	Licenciatura	5

Tabela 3 – Caracterização dos elementos do DRH

Fonte: Adaptado de Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b

De forma a caracterizar a função Recursos Humanos na organização, entendeu-se que a forma mais fiel à realidade para o fazer seria através de uma entrevista à direção de RH. Desta forma, foi possível constatar que o Departamento de Recursos Humanos da organização tem o seu enfoque primordial essencialmente nas tarefas administrativas, nomeadamente no controlo da assiduidade dos colaboradores e no processamento salarial, sendo estas as tarefas que exigem a mais elevada carga tempo despendido. Para além da gestão administrativa, o DRH desenvolve também a sua atividade nas áreas de Recrutamento e Seleção e Gestão da Formação (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Conforme se detalha de seguida, os processos de Recrutamento e Seleção são da inteira responsabilidade da direção do departamento, sendo que nas restantes áreas, o trabalho é dividido entre os dois técnicos, sem qualquer tipo de critério, uma vez que ambos executam qualquer tarefa em cada área.

1.3.1. Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A gestão administrativa representa uma parte significativa do trabalho do DRH na organização. São inúmeras as tarefas de carácter administrativo, podendo-se destacar, desde logo, a gestão contratual e de obrigações legais, o controlo da assiduidade, o processamento salarial, o tratamento de dados e elaboração de relatórios (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

As tarefas relacionadas com este âmbito são assumidas, maioritariamente, pelos dois técnicos de recursos humanos que compõem o departamento (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

No início de 2014 o DRH iniciou um novo projeto com a implementação de uma plataforma *on-line*, de acesso a todos os colaboradores pertencentes aos quadros da empresa. Esta plataforma, denominada *self-service*, funciona como um portal do empregado e permite que os colaboradores tenham acesso a toda a sua informação pessoal e profissional, podendo consultar diversos dados como recibos, férias gozadas, o gráfico de faltas, as marcações de ponto, entre outros. Neste portal, os colaboradores podem ainda efetuar pedidos de férias e de justificação de faltas, os quais são encaminhados para a respetiva chefia aprovar, sendo que todos os pedidos carecem de uma aprovação final por parte dos DRH (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Para além destas possibilidades, o portal permite ainda um canal de comunicação direto com o DRH, para mensagens privadas que os colaboradores entendam não necessitarem ser do conhecimento da chefia. Esta plataforma veio diminuir algum do tempo despendido pelos técnicos do departamento com o atendimento a colaboradores para fornecimento de informações como o número de dias de férias disponíveis, a consulta de marcações de ponto, etc. (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

1.3.2. Recrutamento e Seleção

Todo o tratamento inerente aos processos de Recrutamento e Seleção são da responsabilidade da direção do DRH. Estes processos dão início quando algum diretor de área solicita o aumento da sua equipa à responsável de RH. Assim, quando se verifica alguma necessidade de recrutamento, a direção de Recursos Humanos reúne-se com o responsável pela área que pretende o recrutamento, que lhe transmite as características técnicas e comportamentais que pretende que os candidatos possuam. Posteriormente, a direção de RH efetua uma análise interna aos colaboradores que eventualmente poderão preencher a vaga em aberto e, caso tal se verifique, apresenta a solução interna ao responsável da área que identificou a necessidade. Esta possibilidade será analisada pelo responsável da área e será aceite ou não, sendo que na segunda situação dar-se-á início ao recrutamento externo. No caso de não se identificar ninguém com o perfil pretendido ou de não haver possibilidade de alterar funções, recorre-se ao recrutamento externo, sendo que, neste caso, poderá ser através de uma empresa especializada ou através de meios próprios. Em ambos os casos, a primeira fase de entrevistas é sempre realizada pela responsável de RH, juntando-se a esta, nas entrevistas posteriores, o responsável da área para a qual decorre o recrutamento. As entrevistas são o único método utilizado para a seleção do candidato (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

1.3.4. Gestão da Formação

Consciente da importância do desenvolvimento dos colaboradores, o DRH elabora um plano anual de formação que serve de linha orientadora para a distribuição do orçamento disponível. Para o desenvolvimento desse plano, no início de cada ano civil, são auscultados todos os quadros diretivos, através de um impresso interno que consta num questionário de diagnóstico de necessidades de formação, com o intuito de perceber quais as lacunas de cada departamento ou colaborador em específico. Este diagnóstico é feito com base nas perceções dos responsáveis sobre aquilo que consideram ser as lacunas existentes ou algo que

pretendam que seja melhorado, não existindo qualquer base de orientação para a identificação das próprias necessidades ou para a comparação da evolução pós-formação, para além da perceção dos responsáveis. Após este levantamento das necessidades formativas é então compilado um plano de formação com um conjunto de ações de formação que visam colmatar as lacunas identificadas. Ao longo do ano, o plano pode sofrer algumas atualizações, uma vez que à medida que o tempo passa, novas necessidades podem surgir. Cada ação de formação tem uma calendarização prevista que se tenta cumprir, sendo que todos os cursos são ministrados por entidades externas, as quais são certificadas pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. No final do ano é feita a comparação entre o plano de formação planeado e o que efetivamente foi executado, sendo tiradas as devidas ilações. A título de exemplo, em dezembro de 2016 concluiu-se que das 35 ações de formação previstas foram realizadas 21 e foram também realizadas 67 ações que não estavam previstas no início do ano (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016b).

Capítulo II – Potencialidade do Projeto

2.1. Pertinência do Projeto

Este projeto incidirá sobre a área da Gestão por Competências, através do mapeamento das competências-chave transversais às áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade.

A Administração e a Direção de Recursos Humanos da Grés Panaria Portugal, S.A. apontaram este projeto como fundamental para o desenvolvimento de um sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos (GRH), cada vez mais alinhado com a estratégia da empresa.

Neste âmbito, crê-se que este projeto estará na base da identificação de potencialidades de melhoria da função Recursos Humanos, catapultando a possibilidade de melhoria das práticas de Descrição e Análise de Funções (DAF), Recrutamento e Seleção, e Gestão da Formação. Por outro lado, poderá estar na origem da adoção de outras práticas, nomeadamente, Gestão de Carreiras, Retenção de Talentos e Avaliação de Desempenho.

2.2. Análise Teórica

2.2.1. Conceito de Competências

Antes de falarmos de competências importa distinguir os conceitos de *competency* e *competence*. Desde há muito que esta distinção é feita. McClelland (1973) deu os primeiros passos nesta direção ao diferenciar aptidões, habilidades e conhecimento. Surgiram assim duas abordagens diferentes do conceito de competência. De um lado temos a abordagem britânica (*competence*) e do outro a americana (*competency*) (Fleury & Fleury, 2001). Na abordagem britânica, *competence*, as competências são vistas como uma variável dependente ou como um resultado de um comportamento. A abordagem americana,

competency, define as competências como uma variável independente que afeta o comportamento e o desempenho (Azevedo, Apfelthaler, & Hurst, 2012).

A distinção é feita por vários autores, sendo *competence* considerada como uma função de um desempenho valioso, que é função do rácio entre valiosas realizações e comportamentos dispendiosos, ou seja, é a criação de resultados valiosos sem excessivos custos de procedimento (Gilbert, 1996). Autores mais recentes definem o conceito como uma condição ou qualidade de eficácia, habilidade ou sucesso (Elliot & Dweck, 2007). Já *competency* é definida como características (conhecimento, aptidão, mentalidade) que, quando usadas isoladamente ou em várias combinações, resultam num desempenho de sucesso (Dubois, 1998). Ainda que de uma forma mais sintetizada, Boyatzis (2008) corrobora esta linha de pensamento, definindo *competency* como a capacidade ou habilidade de um indivíduo.

De forma resumida podemos afirmar que *competence* está associado à capacidade de executar as tarefas e *competency* está associado a comportamentos (Vazirani, 2010), ou seja, o primeiro conceito descreve o que as pessoas conseguem fazer, enquanto o outro, tem o seu foco em como as pessoas o fazem (Sanghi, 2007).

Entendidos os conceitos, e de acordo com McClelland (1973), podemos afirmar que os melhores preditores de um desempenho excepcional no posto de trabalho estão subjacentes a características pessoais duradoras, as quais são chamadas de competências. Estas são adquiridas através da educação e da formação (Birnbaum & Daily, 2009).

Boterf (2006) explica as competências de forma um pouco diferente, afirma que estão sempre ligadas aos mecanismos de medida que lhe são aplicados. Nesse sentido, o autor indica que a ação com competência ativa três dimensões: a dimensão dos recursos disponíveis (1); a dimensão da ação e dos resultados que produz (2) e a dimensão da reflexividade (3). A primeira dimensão refere-se aos conhecimentos e capacidades que se podem mobilizar para agir. A segunda refere-se às práticas profissionais e ao desempenho. Finalmente, a dimensão da reflexividade reporta ao distanciamento em relação às dimensões anteriores.

Apesar dos vários pontos de vista, as competências são parte integrante de todas as organizações, sendo certo que estão relacionadas com diversas práticas de RH (Rutledge, LeMire, Hawks, & Mowdood, 2016).

Dada a estrutura do projeto e a realidade em que se insere, será tido em conta o conceito de *competency*.

Após analisar as perspectivas de um profissional de RH, de um gestor numa faculdade, de um trabalhador com cargo de supervisor que se tornou bibliotecário e de um inexperiente bibliotecário sobre as competências-chave, Rutledge et al. (2016) concluem que todas estas perspectivas revelam que existem benefícios, mas também desafios, na implementação de um sistema de competências e sugerem que as competências-chave são um tema que os colaboradores das empresas consideram importante. De salientar que na perspectiva do profissional de RH as competências-chave são uma oportunidade para conjugar vários processos com vista a um sistema de Gestão de Recursos Humanos mais coeso.

A forma mais usual de avaliação de competências é através de indicadores comportamentais observáveis, os quais se referem à atitude do colaborador, centrada em atingir com sucesso os objetivos constantes da sua função (Ceitil, 2016).

Torna-se assim claro que o desempenho das empresas depende maioritariamente da qualidade dos seus recursos humanos, a qual pode ser medida através das competências (Naqvi, 2009).

Em suma, as competências podem ser definidas como um 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 et al., 2013). Para tal, e de forma a determinar as atividades críticas, torna-se indispensável a identificação das competências presentes nas organizações (Johri, 2014).

2.2.2. Gestão por Competências

Como estratégia de competitividade, os gestores de topo têm vindo a tentar identificar e estabelecer as competências fundamentais nas suas organizações, numa lógica de construção

de modelos de gestão de competências que levam o negócio a atingir os resultados pretendidos (Sanghi, 2007).

A implementação de um processo de Gestão por Competências tem na sua gênese o Mapeamento de Competências, o qual implica a identificação e definição de competências transversais a toda a organização e competências específicas para cada função ou cargo (Amaral, Garcia, Faria, & Aliprandini, 2008). A identificação das competências potencia a autonomia nas práticas diárias, a adoção de uma linguagem comum, o compromisso dos colaboradores com a estratégia do negócio e mais facilidade nos processos de mudança e na adaptação das práticas pessoais a novos valores e novas tecnologias (Cascão, 2014).

Um modelo de Gestão por Competências deverá ter uma metodologia adaptada à realidade em que se insere, sendo certo que se trata de um processo dinâmico e dependente do contexto organizacional, o qual condicionará as opções estratégicas, as práticas de gestão e a forma como as competências são desenvolvidas. Mclagan (1997) afirma que os desenvolvimentos teóricos sobre esta temática devem promover a criação de instrumentos e não tanto a construção de modelos, uma vez que estes modelos deverão ser o resultado do trabalho realizado pela própria organização, seguindo os seus valores e objetivos específicos.

Segundo Cascão (2004), antes da operacionalização de uma metodologia desta natureza importa refletir sobre os objetivos que o sistema de Gestão por Competências irá cumprir, idealmente relacionados com os próprios objetivos estratégicos da organização. Posteriormente, é fundamental definir a população alvo em que irá incidir o modelo, uma vez que, numa fase inicial, é possível a adoção de um modelo para um grupo restrito (áreas chave e estratégicas da empresa). Após isto, segue-se a identificação e definição de competências e a definição dos instrumentos de avaliação das mesmas. Segundo o autor, a comunicação e a formação dos envolvidos é crucial para o êxito da sua implementação, e para a eficiente concretização dos objetivos que estão na sua base.

O meio envolvente das organizações poderá ser um dos fatores condicionantes do seu êxito ou fracasso, exigindo cada vez mais uma elevada flexibilidade, rapidez de ação e adaptação à mudança. Um sistema de Gestão por Competências fornece os instrumentos necessários a todos os colaboradores para enfrentarem novas exigências e desafios, num cenário instável e imprevisível (Mclagan, 1997; Rego et al., 2015).

A Gestão por Competências permite que se leve a cabo uma gestão integrada e coerente dos processos de GRH de uma organização, na medida em que poderá ser transversal a todas as suas áreas (Ceitil, 2016; Rego et al., 2015).

Um sistema de Gestão por Competências descreve a combinação de conhecimentos, aptidões e características necessárias para um desempenho eficiente e é uma ferramenta que os gestores de recursos humanos podem utilizar para práticas como a Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação e Planos de Sucessão (McLagan, 1989; Suhairrom, Musta'amal, Amin, & Johari, 2014). Promove uma linguagem comum a toda a empresa, a facilitação da previsão da expressão comportamental dos colaboradores em situações similares e a impressão de maior rigor na conceção de planos de desenvolvimento (Ceitil, 2016; Mclagan, 1997). Torna ainda possível a previsão de desempenhos, com base nas evidências passadas e facilita a comparação entre o perfil de competências exigido para uma função e o seu domínio por parte do colaborador. Apresenta-se como uma gestão mais estratégica pela proximidade que impõe entre a GRH e a estratégia global da empresa (Mclagan, 1997).

Por outro lado, a adoção deste tipo de sistema também tem alguns desafios associados. Rego et al. (2015) referem que a gestão feita a partir de competências possibilita e exige em muitos casos a reestruturação organizacional. Neste sentido, as organizações que são muito centradas na função e na tarefa, e não tanto no indivíduo e no seu desempenho, terão maior dificuldade de adaptação. Além disso, uma gestão que tenha por base as competências exige um esforço de constante atualização, uma vez que, apesar de algumas competências não sofrerem alterações ao longo do tempo, outras exigem uma mudança que acompanhe e promova a estratégia organizacional e o seu êxito.

A Gestão por Competências pode pressupor, para além da identificação das competências-chave da organização, a definição de perfis individuais de competências (Ceitil, 2016). O perfil individual de competências inclui a identificação do papel das funções na organização (nível de exigência e qualificação), assim como as competências requeridas para essas funções, que são retiradas do portfólio das competências-chave da organização. Definido o perfil individual de competências, torna-se necessário definir o Nível de Atualização da Competência (NAC) requerido, que terá por base quer o nível de exigência e o conteúdo da

função, quer a oportunidade dessa função ser expressa no contexto de trabalho da organização (Ceitil, 2016).

Nesta lógica de Gestão por Competências é fulcral que se meçam os determinantes de sucesso. Dessa forma, será possível fazer a comparação entre o ponto de partida e o da implementação (Sanghi, 2007). O nível de atualização da competência requerido é definido de acordo com o nível de exigência da função e, também, com a oportunidade de o colaborador expressar a respectiva competência no contexto do trabalho. Posteriormente, na avaliação de desempenho, poderá constatar-se desvios entre o NAC requerido e o NAC atual do colaborador. Após esta análise, serão definidos planos de atualização das competências requeridas (Ceitil, 2016). Torna-se assim claro que o modelo de competências deve fornecer uma clara definição de cada competência, incluindo indicadores mensuráveis e/ou observáveis, os quais servirão de suporte à avaliação realizada (Skorková, 2016).

2.2.3. Mapeamento de Competências

Tendo em conta o atual nível de competitividade que as empresas enfrentam, a Gestão por Competências assume hoje um fator de extrema importância estratégica para as organizações, na medida em que permite se adaptem ao mercado, e sejam mais incisivas e objetivas no momento da seleção/formação, de forma a dotarem os colaboradores de competências que lhes permitam competir no seu ambiente (Rego et al., 2015; Velayudhan & Maran, 2009).

Muitas organizações têm desenvolvido os seus modelos de competências como uma ferramenta para identificarem os conhecimentos, aptidões e atributos essenciais para o sucesso no desempenho das funções alinhadas com a estratégia (Sanghi, 2007).

A Gestão por Competências beneficia a própria organização, mas também os seus colaboradores e os seus gestores, uma vez que, através do Mapeamento de Competências, permite à organização ter um suporte de apoio à sua estratégia, missão, visão e cultura, clarificando as responsabilidades e aumentando a eficácia da formação, relacionando esta com

critérios de sucesso (Tamiliarasi, 2015; Uddin, Tanchi, & Alam, 2012). Permite também que os colaboradores tomem consciência das suas próprias lacunas, promove o alcance dos níveis de desempenho desejados e clarifica os objetivos e responsabilidades de cada um, o que também contribui para o aumento da satisfação dos colaboradores (Tamiliarasi, 2015). O mapeamento de competências permite ainda que os gestores tenham um conhecimento mais profundo das competências dos seus subordinados, como desenvolvê-los para que os desempenhos contribuam para o alcance dos objetivos da organização, e facilitando assim a criação de laços relacionais que contribuam para uma melhor comunicação entre todos (Tamiliarasi, 2015; Uddin et al., 2012).

Segundo Sanghi (2007), os modelos de competências fazem parte das ferramentas que demonstram como os sistemas de RH suportam a estratégia das organizações, uma vez que são a base para posicionar as os colaboradores nas funções certas para eles.

Neste sentido, e tendo em conta o elevado nível de competitividade que sujeita constantemente as organizações a novos desafios, estas têm forçosamente de desenvolver e valorizar os seus colaboradores para se manterem competitivas no mercado (Fleury & Fleury, 2001; Johri, 2014). Assim, torna-se imperativo que identifiquem as características e comportamentos dos recursos humanos. Estes comportamentos são as ditas competências e para as identificar, as organizações têm de recorrer ao processo de as mapear (Johri, 2014; Tamiliarasi, 2015).

O Mapeamento de Competências é um processo de identificação das competências-chave e de incorporação dessas mesmas competências nos vários processos de RH. Deste modo, e conforme referido anteriormente, o Mapeamento de Competências torna-se um input nos processos de Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação e Gestão de Desempenho e Planos de Sucessão (Johri, 2014; Sanghi, 2007).

O portfólio de competências é composto por competências transversais (clusters), as quais são comuns a todas as funções, e por competências específicas (famílias funcionais) (Camara et al., 2013). Esta definição deverá partir de uma análise das funções que apresentam aspetos técnicos em comum para posteriormente ser possível definir as diferentes áreas funcionais. Todo este processo deverá ser concretizado com a participação dos *stakeholders*, os quais fornecem informações essenciais e que, em última análise, também irão validar as

competências definidas. É este o momento em que se define o perfil para cada função, tendo em conta padrões de elevado desempenho (Camara et al., 2013; Ceitil, 2016).

A operacionalização do processo deverá passar por um portfólio de competências que listará as competências que irão promover a concretização da estratégia e das políticas organizacionais (Camara et al., 2013; Ceitil, 2016). As competências deverão então ser definidas, assim como referidos os respetivos indicadores comportamentais, os indicadores de medida e os sistemas de medida (Ceitil, 2016).

Outros autores referem diversas possibilidades para o Mapeamento de Competências, as quais se apresentam na tabela 4.

Autor	Metodologia proposta
McClelland (1973)	Observação direta de desempenhos superiores e médios; identificação dos traços, características e comportamentos distintivos entre os dois grupos; análise dos comportamentos em escalas que permitam avaliar o grau de domínio da competência
Spencer & Spencer (1993)	Painel de peritos para recolha de dados pertinentes para a identificação das competências; entrevistas de incidentes comportamentais; análise dos dados para o desenvolvimento do modelo de competências e consequente validação
Casção (2004)	Realização de entrevistas a grupos de discussão com gestores e profissionais com realizações superiores; realização de entrevistas de situações comportamentais, através do método de incidentes críticos
Brandão & Babry (2005)	Análise à estratégia da organização; realização de entrevistas a colaboradores com grande conhecimento sobre a organização
(Amaral et al., 2008)	Definição dos atributos que os colaboradores devem possuir
Ceitil (2016)	Abordagens <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>

Tabela 4 – Metodologias propostas para o mapeamento de competências

Fonte: Elaboração própria

Sanghi (2007) apresenta vários modelos de competências (tabela 5), mostrando a diversidade que podem assumir.

Modelo	Descrição
Assessment de competência profissional	baseia-se em entrevistas e na observação de desempenhos excepcionais e médios para determinar as competências que os diferenciam
Assessment de modificação da competência profissional	também diferencia comportamentos, mas para reduzir custos, os entrevistadores fornecem uma lista dos incidentes críticos
Sobreposição do modelo genérico	consta na compra de modelos de competências genéricos para uma função específica
Modelo genérico personalizado	é usada uma lista experimental de competências que são identificadas na organização que ajuda na seleção de um modelo genérico, validando-o com os desempenhos excepcionais e médios
Modelo da competência profissional flexível	procura identificar as competências exigidas para um desempenho eficaz em diferentes condições no futuro
Método dos sistemas	exige uma reflexão sobre os comportamentos que podem ser importantes no futuro
Método das competências aceleradas	mantém o foco nas competências que suportam especificamente a produção de um output concreto

Tabela 5 – Modelos de competências identificados por Sanghi (2007)

Fonte: Adaptado de Sanghi (2007)

Segundo Sanghi (2007), o modelo deverá ser validado pelos *stakeholders* que terão por base de análise as políticas e processos da empresa.

Uma vez definido o portfólio de competências, segue-se a avaliação das mesmas, com o intuito de apurar os *gap*'s existentes entre as competências detidas e as requeridas. Após essa análise, encontram-se reunidas as condições para a definição de um plano de ação com vista ao desenvolvimento de competências (Cascão, 2004). Ao serem identificados os *gap*'s, os modelos de competências ajudam a garantir a eficácia dos planos de formação, fazendo com que o orçamento seja gasto de uma forma mais proveitosa (Sanghi, 2007). Os planos em causa poderão ser direcionados aos fatores organizacionais e aos colaboradores e o seu domínio das competências. Depois do plano ser executado, vislumbra-se necessário proceder a nova avaliação de competências. Após a definição e respetiva avaliação das competências, importa integrar o portfólio definido nos diferentes processos de GRH, de modo a torna-la estratégica e integrada (Cascão, 2004).

Reitera-se a importância do mapeamento das competências-chave, como uma estratégia de GRH nas organizações, promovendo uma gestão integrada e estratégica das pessoas e dos processos (Lo, Macky, & Pio, 2015).

2.3. Análise Empírica

Este projeto decorre da vontade da Administração e da Direção de Recursos Humanos da Grés Panaria Portugal, S.A. de tornar a gestão de pessoas mais integrada e alinhada com o negócio.

Através da figura 2 é possível verificar que a empresa tem identificadas como cruciais para o negócio as áreas de Marketing, Desenvolvimento de Produto, Comercial, Produtiva e Logística (Grés Panaria Portugal, S.A., 2016c). Estas áreas contemplam um total de 95 funções.

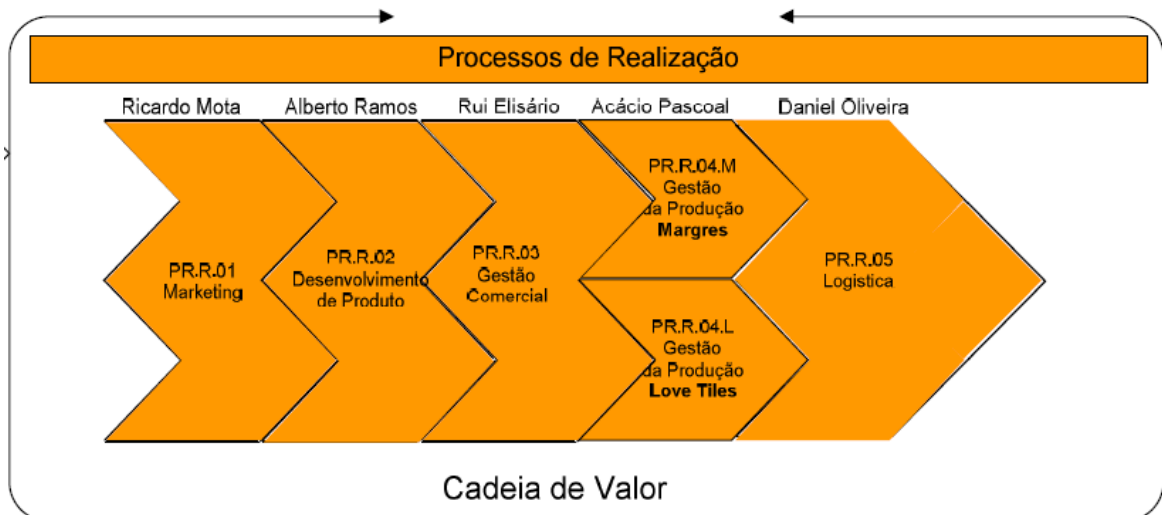


Figura 2 – Áreas-chave da Grés Panaria Portugal, S.A.

Fonte: Grés Panaria Portugal, S.A., 2016c

Embora não esteja identificada como uma área-chave do negócio, é da alçada da área de Recursos Humanos tudo o que respeita ao descritivo de funções, sendo este um departamento com conhecimento e de atuação transversal a toda a organização.

Atualmente o departamento de recursos humanos exerce funções meramente administrativas, o que resulta num departamento não estratégico para a organização. Contudo, devido aos elevados níveis de competitividade e à influência que os RH podem ter no contributo para as organizações, a empresa pretende tornar este departamento estratégico, com um estilo de gestão integrado, principalmente por se tratar de um setor que interage com todas as áreas da empresa.

Após uma cuidada análise à Descrição e Análise de Funções da organização, chegou-se à conclusão que é, atualmente, um processo rígido, que fica facilmente desadequado face a mudanças organizacionais e de exigências do próprio mercado, o que requer uma constante atualização. Neste sentido, dado que várias funções se equiparam no que às responsabilidades respeita, propomos a organização da DAF por nível de responsabilidade, reduzindo em grande número a quantidade de funções existentes. Assim, embora possam existir tarefas mais específicas em cada setor, a função em si equipara-se, uma vez que o

nível de responsabilidade é semelhante. Isto permitirá comparar e tomar medidas mais equitativas.

Para além da proposta referida, sugerimos ainda a uniformização da Descrição e Análise de Funções na área Industrial, uma vez que esta é a única onde existe divisão de funções consoante a unidade industrial. Ora, com o tipo de organização proposta (anexo I), acreditamos que tal distinção não deverá existir, visto que as funções são iguais tanto numa unidade produtiva, como noutra. Com esta proposta (anexo I), visamos reduzir o número de funções de 112 para 59. Por conseguinte, no que às áreas-chave da empresa respeita, esta alteração fará com que em vez de 95 passem a existir 42 funções (anexo II).

Dadas as características da Gestão de Recursos Humanos por competências (em vez da GRH por funções), prevê-se uma maior flexibilidade na acomodação das mudanças, através da criação de perfis de competências, que, por definição, são mais duráveis, uma vez que as competências são mais genéricas, referem-se a comportamentos desejáveis e não a tarefas, o que as torna mais adaptáveis à mudança.

Encontra-se explicito na tabela 6 o número de colaboradores que compõe cada área-chave, por nível de habilitações. É possível verificar que à exceção das áreas de Logística e Produção, a maioria dos colaboradores possui um grau académico superior.

Área Funcional	Habilitações	Nº de colaboradores
Comercial	Ensino Secundário	15
	Bacharelato	4
	Licenciatura	15
	Mestrado	2
Subtotal		36
Desenvolvimento de Produto	Licenciatura	2
	Mestrado	1
Subtotal		3
Industrial	1º Ciclo do Ensino Básico	51
	2º Ciclo do Ensino Básico	90
	3º Ciclo do Ensino Básico	64
	Ensino Secundário	27
	Licenciatura	11
Subtotal		243
Logística	1º Ciclo do Ensino Básico	10
	2º Ciclo do Ensino Básico	8
	3º Ciclo do Ensino Básico	16
	Ensino Secundário	19
	Licenciatura	1
	Mestrado	1
Subtotal		55
Marketing	Ensino Secundário	1
	Bacharelato	1
	Licenciatura	5
	Mestrado	1
Subtotal		8
TOTAL (geral)		345

Tabela 6 – Colaboradores das áreas-chave por nível de habilitações

Fonte: Elaboração própria (adaptado a partir de dados recolhidos do sistema informático da empresa)

2.4. Potencialidade

Com este projeto pretende-se identificar as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade, com vista à criação de um portfólio de competências que permitirá tornar a GRH mais orientada para o negócio, promovendo a flexibilidade e a capacidade de identificar os *gap's* que deverão ser desenvolvidos para que se consiga alcançar o desempenho desejado. Neste sentido, podemos afirmar que o Mapeamento de Competências é o primeiro passo para o desenvolvimento de um sistema de Gestão por Competências, que por sua vez proporcionará uma gestão cada vez mais integrada de recursos humanos na organização (Ceitil, 2016).

Identificadas e mapeadas as competências, pretende-se a melhoria de outras práticas, como o Recrutamento e Seleção e a Formação Profissional. Pretende-se tornar os processos de Recrutamento e Seleção mais assertivos, através da seleção dos candidatos que se enquadrem mais com o modo de funcionamento da organização e com o perfil desejado para cada função. No caso da Formação Profissional, prevê-se que o Mapeamento de Competências ajude a identificar os *gap's* dos colaboradores, que serão desenvolvidos posteriormente através de formação mais adequada e adaptada à realidade verificada e pretendida.

Para além destas melhorias, existe a perspetiva futura de que sejam adotadas outras práticas de RH, nomeadamente, a Avaliação de Desempenho e a Gestão de Carreiras.

Assim, crê-se que o mapeamento das competências-chave da organização estará na base da mudança do papel de intervenção do departamento de recursos humanos, no desenvolvimento de negócio, através das pessoas.

Capítulo III – Planeamento Estratégico e Operacional

Realizadas as análises teórica e empírica, foram identificadas as opções estratégicas que de seguida se apresentam. Uma destas estratégias será selecionada para a concretização da finalidade deste projeto: “Ter validado, em julho de 2017, o portfólio das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade da Grés Panaria Portugal, S.A.”

3.1. Opções Estratégicas

Através da relação feita entre a análise teórica e empírica, com vista a atingir a finalidade deste projeto foram identificadas as opções estratégicas que de seguida se apresentam e que consistem em modelos de Mapeamento de Competências identificados por Sanghi (2007).

a) Assessment de competência profissional

Este modelo baseia-se em entrevistas e na observação de desempenhos excecionais e médios para determinar as competências que os diferenciam (Sanghi, 2007).

Com base nas entrevistas, após sua análise de conteúdo são definidas as competências necessárias para o exercício da função ou valorizadas como transversais, dependendo dos objetivos do modelo. Desta primeira fase são identificadas, normalmente, um conjunto grande de competências (Kandula, 2013; Sanghi, 2007).

Depois são avaliados os desempenhos considerados excecionais e os desempenhos considerados médios. As competências em que há maior diferença entre os desempenhos médios e excecionais são as competências que devem integrar o modelo de competências (Kandula, 2013; Sanghi, 2007).

Neste modelo corre-se o risco de serem identificadas demasiadas competências, o que poderá comprometer a objetividade do sistema em si.

b) Assessment de modificação da competência profissional

Como o título sugere, este é um modelo similar ao apresentado anteriormente. A diferença é que em vez de serem os entrevistadores a observarem os incidentes críticos, são os próprios empregados a fornecer uma lista dos incidentes críticos (Kandula, 2013; Sanghi, 2007).

Com este modelo é possível reduzir alguns custos, nomeadamente o tempo de conclusão, todavia existe o risco de não se observarem os corretos incidentes críticos, o que levaria a uma conclusão do projeto menos fiel à realidade da organização do que o desejável.

c) Sobreposição do modelo genérico

Nesta abordagem, após a organização identificar as funções cujas competências serão mapeadas, esta opta pela compra de modelos de competências genéricos descritos na literatura ou adota listas de competências pré-definidas, que se encontram disponíveis comercialmente e que se apliquem às funções identificadas (Kandula, 2013; Sanghi, 2007).

Embora poupe algum tempo e trabalho, este modelo cria o risco do distanciamento entre o próprio modelo e a realidade da organização, podendo mesmo não haver adequação à organização, isto porque, a adoção de um modelo genérico pressupõe uma estrutura *standard* que pode não ser adaptável à organização. A adoção de listas pré-definidas faz com que a organização incorra no risco de também esta não ser uma opção que se adeque à realidade em que se insere, uma vez que apesar do título de uma competência ser igual, não significa que a definição desta seja necessariamente igual, ou seja, o que para uma organização significa, simboliza e representa em termos práticos uma determinada competência, pode ser completamente diferente para outra, pois os contextos das empresas diferem, o que leva a que cada uma tenha a sua própria visão das competências.

d) Modelo genérico personalizado

Para a execução deste modelo é usada uma lista experimental de competências que são identificadas, através de um diagnóstico realizado na organização, o que ajuda na seleção de

um modelo genérico, passível de ser testado e validado através da sua aplicação prática e com a observação dos desempenhos excepcionais e médios (Kandula, 2013; Sanghi, 2007).

Este modelo permite uma maior adequação à realidade e ao contexto da organização, na medida em que permite a utilização das abordagens de vários autores, de forma a que se consiga obter um modelo final personalizado que se adequa à empresa. Contudo é um modelo que acarreta custos em termos de duração e de recursos humanos, pois é criado do início ao fim, o que implica mais tempo de trabalho e o envolvimento de mais pessoas da organização.

e) Modelo da competência profissional flexível

Este modelo procura identificar as competências exigidas para um desempenho eficaz em diferentes condições no futuro. Este método procura identificar o tipo de competências requeridas das funções para diferentes condições e situações que se possam prever para o futuro (Kandula, 2013; Sanghi, 2007).

Tratando-se de uma perspetiva futura, para além do risco de uma identificação incorreta, existe também a possibilidade das condições previstas alterarem, deixando de se adequar o modelo criado.

f) Método dos sistemas

Este método exige uma reflexão sobre os comportamentos que podem ser importantes no futuro. O que distingue este método do modelo da competência profissional flexível é o facto da identificação das competências ser centrada no mapeamento das competências requeridas para desempenhar exemplarmente as funções não só numa perspetiva futura, mas também no presente (Kandula, 2013; Sanghi, 2007).

À semelhança do modelo da competência profissional flexível, também aqui a perspetiva futura desvenda o risco de o modelo deixar de ser adequado à organização.

g) Método das competências aceleradas

Este modelo mantém o foco nas competências que suportam especificamente a produção de um *output* concreto (Kandula, 2013; Sanghi, 2007). Apesar de assentar num modelo objetivo, talvez o seja em demasia, na medida em que a alteração das condições origina a uma nova revisão do modelo, o que poderá ocorrer mais vezes do que o desejável, tendo em conta a mutação constante a que as organizações estão sujeitas para subsistirem no mercado.

3.2. Estratégia selecionada

Com vista a atingir a finalidade deste projeto, optou-se por selecionar a estratégia do modelo genérico personalizado (Sanghi, 2007), uma vez que se trata de uma metodologia que permite a adoção de várias práticas, defendidas por vários autores. Isto possibilita uma maior adaptação do modelo às características da organização, na medida em que todo ele é desenvolvido do início ao fim especificamente para a organização e com informações desta.

O facto deste modelo ser adaptável às características da organização faz prever que o seu grau de sucesso e de aplicação seja o desejável. Na conceção do modelo será tido em conta o contexto em que a organização se insere, assim como todo o seu desenvolvimento será feito com elementos da empresa.

Embora seja uma metodologia com vantagens significativas, tratando-se de um modelo desenvolvido inteiramente pela organização, a sua criação terá obrigatoriamente de passar por todas as fases de conceção, o que acarreta um custo temporal considerável. Para além disso, implica ainda o envolvimento de muitos recursos internos. Contudo, estas desvantagens podem ser, de certo modo, controladas, na medida em que a organização define a própria metodologia a aplicar e em que dimensão.

Antes da implementação de um sistema de Gestão por Competências, deverá ser feita uma reflexão sobre os objetivos que se pretendem atingir, assim como a população a envolver (Cascão, 2004; Sanghi, 2007). Para o desenvolvimento de um modelo de competências será

necessário proceder à recolha de dados através de entrevistas, *focus groups* e através de observação direta (Sanghi, 2007). Os dados devem ser analisados com o intuito de identificar as competências significativas para um desempenho eficaz na organização (Sanghi, 2007). Posteriormente, deverá ser feita a definição dos perfis individuais de competências requeridas, tendo por base a identificação das funções da organização e as competências requeridas para o seu exercício (Ceitil, 2016). O perfil individual de competências tem por base as competências presentes no portfólio definido anteriormente.

Para a definição das competências e seu consequente mapeamento, são usadas várias técnicas de recolha de dados, que são transversais aos vários modelos de Mapeamento de Competências, são apenas adequadas às especificidades e objetivos de cada um: entrevista comportamental, a técnica STAR, grelha de repertório, a técnica do incidente crítico, *assessment center* e o feedback de 360° (Tamilarasi, 2015; Uddin et al., 2012).

Atendendo à realidade em causa, optar-se-á pela realização de *focus groups* (Cascão, 2004), de entrevistas a colaboradores com elevado conhecimento sobre a organização (Brandão & Babry, 2005) e pela definição dos atributos que os colaboradores devem possuir (Amaral et al., 2008). Para além das técnicas referidas, será também feita a análise de conteúdo de vários documentos da organização, nomeadamente o manual de funções e o manual da organização.

Finalmente, o modelo deverá ser validado pelos *stakeholders* (titulares do cargo, gestores e/ou gestores de topo) com base nas políticas e processos da empresa (Sanghi, 2007).

3.3. Planeamento Estratégico

Uma vez identificada a finalidade do projeto, torna-se necessário traçar um plano estratégico para o seu alcance.

Para a operacionalização da estratégia optámos por intervir em dois âmbitos estratégicos, os quais se encontram esquematizados na figura 3.

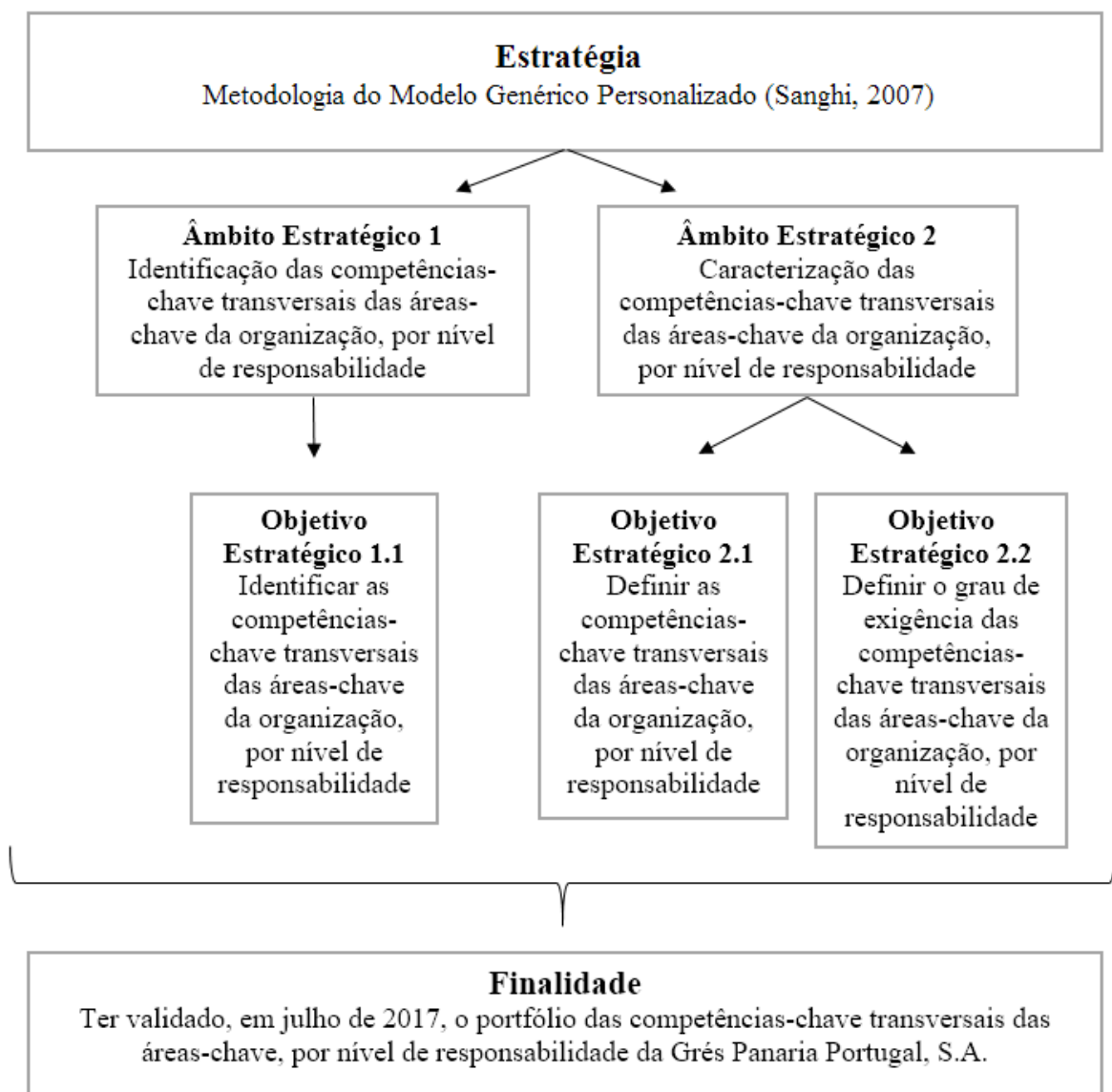


Figura 3 – Planeamento Estratégico

Fonte: Elaboração própria

Para a concretização deste plano elaborou-se o planeamento operacional que a seguir se apresenta.

3.4. Planejamento Operacional

De forma a concretizar o planejamento estratégico, procedeu-se ao planejamento operacional representado na tabela 7.

Para cada âmbito estratégico, e com vista à concretização dos objetivos estratégicos, foram definidas as atividades e os objetivos operacionais, assim como os intervenientes.

O planejamento operacional foi calendarizado conforme o descrito no Anexo III.

Objetivo Estratégico		
1.1 Identificar as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade		
Objetivos Operacionais	Atividades	Intervenientes
1.1.1 Identificar as áreas-chave da organização	Análise de documentos internos	Gestor do Projeto
	Proposta das áreas-chave	Direção RH
	Validação das áreas-chave	
1.1.2 Definir os níveis de responsabilidade	Análise de documentos internos	Gestor do Projeto
	Proposta dos níveis de responsabilidade	Direção RH
	Validação dos níveis de responsabilidade	
1.1.3 Identificar as competências-chave transversais às áreas-chave	Realização de <i>focus groups</i> com os responsáveis das áreas-chave	Gestor do Projeto
	Proposta das competências-chave transversais	Responsáveis pelas áreas-chave
	Validação das competências-chave transversais	Gestor do Projeto Direção RH

Tabela 7 – Planejamento operacional (continua)

Objetivo Estratégico		
2.1 Definir as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade		
Objetivos Operacionais	Atividades	Intervenientes
2.1.1 Definir as competências-chave transversais identificadas	Análise de documentos internos	Gestor do Projeto
	Realização de entrevistas aos responsáveis pelas áreas-chave	Gestor do Projeto Responsáveis pelas áreas-chave
	Proposta da definição das competências-chave	Gestor do Projeto
	Validação da definição das competências-chave	Responsáveis pelas áreas-chave Direção RH
2.1.2 Definir os indicadores comportamentais	Realização de <i>focus groups</i> com os responsáveis pelas áreas-chave	Gestor do Projeto Responsáveis pelas áreas-chave
	Proposta dos indicadores comportamentais	Gestor do Projeto
	Validação dos indicadores comportamentais	Responsáveis pelas áreas-chave Direção RH

Tabela 7 – Planejamento operacional (continua)

Objetivo Estratégico		
2.2 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade		
Objetivos Operacionais	Atividades	Intervenientes
2.2.1 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais identificadas	Realização de entrevistas aos responsáveis pelas áreas-chave	Gestor do Projeto
	Realização de <i>focus groups</i> com os responsáveis pelas áreas-chave	Responsáveis pelas áreas-chave
2.2.2 Aprovar os perfis de competências requeridas das áreas-chave, por nível de responsabilidade	Proposta dos perfis de competências requeridas	Gestor do Projeto
	Validação dos perfis de competências requeridas	Responsáveis pelas áreas-chave Direção RH

Tabela 7 – Planeamento operacional

Fonte: Elaboração própria

3.5. Destinatários do Projeto

O Projeto desenvolvido tem como destinatários os colaboradores e responsáveis pelas áreas-chave da Grés Panaria Portugal, S.A.

3.6. Equipa do Projeto

Em reunião com a Administração da empresa e com a direção de Recursos Humanos, ficou decidido que a direção de RH ficaria responsável pela coordenação da implementação do projeto, sendo da responsabilidade do gestor do projeto a operacionalização do mesmo.

Os profissionais de terreno envolvidos no projeto (responsáveis pelas áreas-chave) têm um vasto e profundo conhecimento sobre a organização e sobre as funções que chefiam, prevendo-se que o seu contributo seja ponderado e adequado ao contexto da organização. Não foram envolvidos na definição das competências os colaboradores mais operacionais, uma vez que no início do projeto foi definido pela direção de Recursos Humanos que a auscultação dos responsáveis pelas áreas-chave seria suficiente dado os largos anos de experiência que todos possuem dentro da organização, acreditando-se assim que o envolvimento de mais pessoas não acrescentaria um valor significativo e, por seu turno, levaria a um prolongamento desnecessário do projeto no tempo, para além de um maior custo ao nível de recursos.

3.7. Orçamento do Projeto

É possível observar através da tabela 8 os custos inerentes ao projeto.

Recursos Humanos				
Equipa do Projeto		Total de Horas	Custo da Empresa*	
Gestor do Projeto		400	3.087€	
Responsáveis das áreas-chave		59	2.022€	
Direção de Recursos Humanos		10	201€	
Recursos Materiais				
Designação	Quantidade	Custo Unitário	IVA (23%)	Custo Total
Computador	1	Amortizado	0€	0€
Impressora	1	Amortizado	0€	0€
Tinteiro	1	20€	4,60€	24,60€
Resma de papel A4	1	3€	0,69€	3,69€
Comunicações móveis	1	Incluído no pacote	0€	0€

Tabela 8 – Orçamento do projeto (continua)

Recursos Materiais				
Designação	Designação	Designação	Designação	Designação
Internet	1	36,59€	8,41€	45€
Microsoft Office 365	1	154€	46€	200€
Caneta	2	0,45€	0,20€	1,11€
Custo Total do Projeto			60,10€	5.585,51€

* Inclui 23,75% de Taxa Social Única e 1,25% de Seguro de Acidentes de Trabalho

Tabela 8 – Orçamento do projeto

Fonte: Elaboração própria

3.8. Caminho Crítico

Como salvaguarda a eventuais imprevistos que impeçam a execução das atividades planeadas, foi traçado um plano alternativo, caso se vislumbre necessário (tabela 9).

Objetivo Estratégico		
1.1 Identificar as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade		
Objetivos Operacionais	Atividades	Alternativas
1.1.1 Identificar as áreas-chave da organização	Análise de documentos internos	Realização de entrevistas à gestão de topo
	Proposta das áreas-chave	
	Validação das áreas-chave	
1.1.2 Definir os níveis de responsabilidade	Análise de documentos internos	Realização de entrevistas aos responsáveis das áreas-chave
	Proposta dos níveis de responsabilidade	
	Validação dos níveis de responsabilidade	
1.1.3 Identificar as competências-chave transversais às áreas-chave	Realização de <i>focus groups</i> com os responsáveis das áreas-chave	Realização de entrevistas à gestão de topo
	Proposta das competências-chave transversais	
	Validação das competências-chave transversais	

Tabela 9 – Caminho crítico (continua)

Objetivo Estratégico		
2.1 Definir as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade		
Objetivos Operacionais	Atividades	Alternativas
2.1.1 Definir as competências-chave transversais identificadas	Análise de documentos internos	Realização de entrevistas à gestão de topo
	Realização de entrevistas aos responsáveis pelas áreas-chave	
	Proposta da definição das competências-chave	
	Validação da definição das competências-chave	
2.1.2 Definir os indicadores comportamentais	Realização de <i>focus groups</i> com os responsáveis pelas áreas-chave	
	Proposta dos indicadores comportamentais	
	Validação dos indicadores comportamentais	
Objetivo Estratégico		
2.2 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade		
Objetivos Operacionais	Atividades	Alternativas
2.2.1 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais identificadas	Realização de entrevistas aos responsáveis pelas áreas-chave	Realização de entrevistas à gestão de topo
	Realização de <i>focus groups</i> com os responsáveis pelas áreas-chave	
2.2.2 Aprovar os perfis de competências requeridas das áreas-chave, por nível de responsabilidade	Proposta dos perfis de competências requeridas	
	Validação dos perfis de competências requeridas	

Tabela 9 – Caminho crítico

Fonte: Elaboração própria

3.9. Sistema de avaliação do projeto

O sistema de avaliação do projeto vai permitir verificar se os objetivos e os resultados definidos foram alcançados. Para tal, os métodos a utilizar são:

- On-going – permite confirmar se os objetivos estratégicos vão sendo atingidos;
- Ex-post – avalia, no final, a implementação do projeto e o atingimento da sua finalidade.

3.9.1 Avaliação On-Going

Na tabela 10 constam os indicadores objetivamente verticais.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicador Objetivamente Verificável
1.1 Identificar as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade	1.1.1 Identificar as áreas-chave da organização	a) Documento interno da organização onde vêm mencionadas as áreas-chave
	1.1.2 Definir os níveis de responsabilidade	a) Lista com os níveis de responsabilidade validados
	1.1.3 Identificar as competências-chave transversais às áreas-chave	a) Lista com as competências-chave transversais identificadas e validadas

Tabela 10 - Indicadores objetivamente verificáveis (continua)

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicador Objetivamente Verificável
2.1 Definir as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade	2.1.1 Definir as competências-chave transversais identificadas	a) Portfólio das competências-chave transversais
	2.1.2 Definir os indicadores comportamentais	a) Portfólio das competências-chave transversais, com os indicadores
2.2 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade	2.2.1 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais identificadas	a) Portfólio das competências-chave transversais, com a indicação do grau de exigência
	2.2.2 Aprovar os perfis de competências requeridas das áreas-chave, por nível de responsabilidade	a) Portfólio das competências-chave transversais, aprovado pela Direção RH e pelos responsáveis das áreas-chave

Tabela 10 - Indicadores objetivamente verificáveis

Fonte: Elaboração própria

3.9.2. Avaliação Ex-Post

Na tabela 11 apresentamos os indicadores objetivamente verificáveis relativos aos objetivos estratégicos.

Finalidade	Indicadores objetivamente observáveis relativos aos objetivos estratégicos
Ter validado, em julho de 2017, o portfólio das competências-chave transversais das áreas-chave da empresa, por nível de responsabilidade da Grés Panaria Portugal, SA.	a) Identificação das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade; b) Definição das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade; c) Definição dos perfis de competências requeridas das áreas-chave, por nível de responsabilidade

Tabela 11 – Indicadores objetivamente observável

Fonte: Elaboração própria

Capítulo IV – Implementação do Projeto

Neste capítulo apresenta-se a fase de implementação do projeto de intervenção, onde se encontram descritas as ações apresentadas no planeamento estratégico e operacional.

4.1. Âmbito Estratégico 1 – Identificação das Competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade

De forma a concretizar o objetivo deste âmbito, partiu-se das abordagens de Cascão (2004), Brandão & Babry (2005), Amaral et al. (2008) e Ceitil (2016) que apontam a análise de documentos internos da organização e a realização de *focus groups* como elementos importantes para identificar e perceber a estrutura orgânica da empresa e para identificar e definir as competências-chave. Neste sentido, tornou-se necessário definir os objetivos estratégicos para este âmbito:

- OE 1.1 – Identificar as Competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade

4.1.1. Objetivo Estratégico 1.1 – Identificar as Competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade

Para a concretização deste objetivo optou-se inicialmente por definir em concreto quais as áreas-chave para a organização. Para tal, procedeu-se à análise de conteúdo do Manual da Organização (documento interno da empresa), onde estão explicitamente identificadas as áreas-chave da organização, aqui representadas na figura 4.

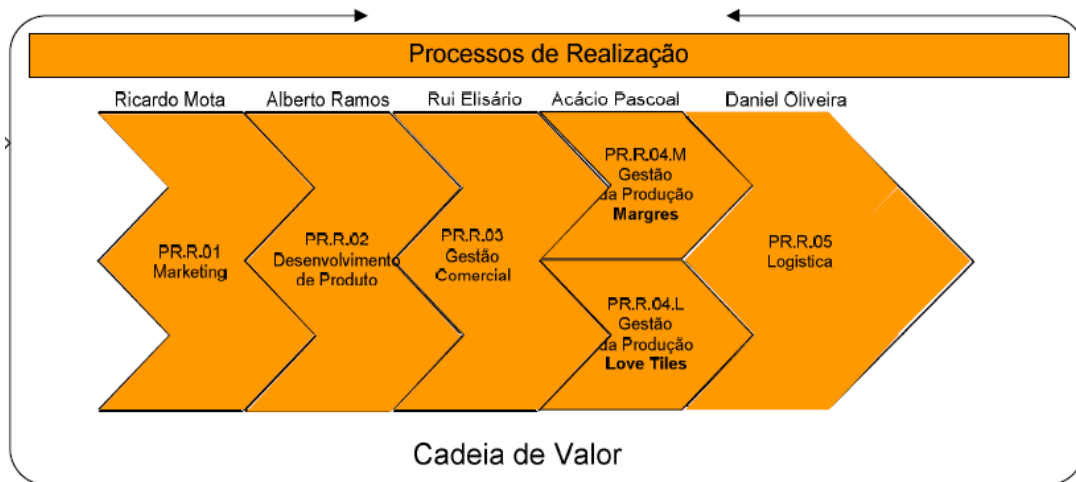


Figura 4 – Identificação das áreas-chave da empresa

Fonte: Grés Panaria Portugal, S.A., 2016c

Para a definição e estruturação dos níveis de responsabilidade recorreu-se também à análise documental, desta feita através do Manual de Funções e Organigramas departamentais. Nesta etapa poderia, eventualmente, ter-se recorrido à aplicação de algumas entrevistas, todavia previu-se que através da análise dos documentos e do conhecimento que o gestor do projeto tem da organização, tal não seria necessário. Contudo, se ainda assim surgisse a necessidade, a qual não se verificou, a direção de Recursos Humanos poderia não aceitar a proposta apresentada e, nesse caso, ter-se-ia optado por outra abordagem.

O resultado desta análise encontra-se representado na tabela 12.

Nível	Definição
I	Quadros Superiores
II	Quadros Médios
III	Chefias Intermédias
IV	Administrativos
V	Operadores

Tabela 12 – Níveis de responsabilidade

Fonte: Elaboração própria

Concluída a etapa de preparação e estruturação, partiu-se para a identificação das competências-chave transversais. A realização de um *focus group* com todos os responsáveis das áreas-chave da organização revelou-se muito eficaz, na medida em permitiu identificar as competências-chave transversais presentes na organização e que se chegasse a um consenso sobre as competências-chave para cada nível de responsabilidade.

Neste *focus group* foi explicado aos responsáveis qual o objetivo do projeto e foi pedido que cada um falasse sobre as competências mais e menos valorizadas no seu setor. Após a análise setorial, procedeu-se a uma análise mais generalizada (das áreas-chave), onde cada responsável expressou o que considerava mais e menos importante do ponto de vista geral. Esta recolha de informação permitiu identificar imensas competências presentes e desejáveis na organização. Uma vez que o número de competências inicialmente identificadas seria excessivo para o correto mapeamento das competências-chave, foi necessário clarificar aos responsáveis que o foco seriam as competências imprescindíveis para a organização. Desta forma, e com a troca das impressões dos responsáveis pelas áreas-chave, neste *focus group* foi possível chegar a um consenso, identificando as competências-chave transversais às áreas-chave, para cada nível de responsabilidade. Estas competências encontram-se listadas na tabela 13.

Competência	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV	Nível V
Tolerância ao Stress	X	X			
Flexibilidade		X			
Abertura à Mudança				X	X
Independência	X				
Orientação para a Segurança			X		X
Responsabilidade Ambiental					X
Atenção ao Detalhe				X	
Planeamento e Organização	X	X	X		
Controlo de Gestão	X		X		
Capacidade de Delegar	X				

Tabela 13 – Competências-chave Transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade (continua)

Competência	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV	Nível V
Liderança	X		X		
Análise de Problemas			X		
Tomada de Decisão	X	X			
Sensibilidade para o Negócio	X				
Comunicação	X	X	X	X	X
Trabalho em Equipa				X	X
Orientação para a Qualidade	X		X		
Compromisso		X	X		
Orientação para o Cliente	X			X	
Orientação para Resultados	X	X	X		

Tabela 13 – Competências-chave Transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade

Fonte: Elaboração própria

Depois de realizada esta síntese, foi apresentada e validada pelos responsáveis pelas áreas-chave e pela direção de Recursos Humanos.

4.2. Âmbito Estratégico 2 – Caracterização das Competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade

Para a concretização deste âmbito, manteve-se a abordagem dos mesmos autores, tendo-se definido os seguintes objetivos estratégicos:

- OE 2.1 – Definir as Competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade;

- OE 2.2 – Definir o grau de exigência das Competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade

4.2.1. Objetivo Estratégico 2.1 - Definir as Competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade

A execução deste objetivo estratégico assentou também nas abordagens dos mesmos autores: Cascão, 2004; Brandão & Babry, 2005; Amaral et al., 2008; Ceitil, 2016. A operacionalização das atividades para o seu alcance passou pela realização de uma entrevista não estruturada a cada responsável das áreas-chave da empresa, pela análise de vários documentos internos da organização e pela realização de um *focus group* com os responsáveis pelas áreas-chave.

As entrevistas aos responsáveis, sendo não estruturadas, não tiveram um guião *standard*, no entanto, todas versaram sobre o desenvolvimento do que significavam as competências identificadas na fase anterior: procurou-se que os responsáveis expressassem qual o significado que aquelas competências representam para eles. Embora tenha sido relativamente fácil para a maioria expressar ideias concretas, houve um responsável que sentiu mais dificuldade em exprimir as ideias de forma clara, tendo essa entrevista tomado mais tempo (cerca de 3 horas), comparativamente com as outras (2 horas em média). Para tentar ajudar o responsável a ser mais específico, foi necessário dar exemplos de conceitos distintos para as mesmas competências. Desta forma o responsável ficou a perceber que a mesma competência pode ter significados distintos, dependendo do contexto em que se insere.

Ultrapassadas as dificuldades, as entrevistas permitiram recolher as perceções de cada um sobre os conceitos das competências previamente identificadas. Foi elaborado um com essa informação já compilada e sintetizada.

De forma a garantir a adequação dos conceitos à organização, foi analisado o Manual da Organização, o Manual de Funções e a Política de Sustentabilidade da organização. Assim,

foi possível perceber se as definições apresentadas para as competências teriam desvios consideráveis em relação ao contexto organizacional, o que não se verificou.

O documento de síntese que resultou de todo este processo, constituído pela definição de cada competência, foi validado pelos responsáveis das áreas-chave e pela direção de Recursos Humanos da organização (Anexo VII).

Posteriormente, para definição dos indicadores comportamentais, foi realizado um *focus group* com os responsáveis pelas áreas-chave da organização, funcionando como uma sessão de *brainstorming*, onde a experiência dos responsáveis permitiu a identificação de comportamentos/ações observáveis que possibilitam constatar a presença das competências nos colaboradores. Mais uma vez, também neste caso se verificou alguma dificuldade em conciliar as agendas de todos, mas acabou por ser possível reunir todos os responsáveis no mesmo momento temporal.

O *focus group* desenrolou-se com a apresentação do objetivo da reunião: definir indicadores comportamentais para cada competência. Foi abordada uma competência de cada vez.

Para a definição dos indicadores comportamentais de cada competência, inicialmente foi lida para todos a definição da competência em análise, pedindo-se depois aos responsáveis que identificassem comportamentos/ações observáveis que pudessem comprovar ou medir a presença da competência. Assim, com mais participação de uns do que de outros, foram-se identificando comportamentos, alguns dos quais acabando por não se considerar no final da análise conjunta, dado terem sido considerados pouco relevantes.

Não foi estipulado um número mínimo ou máximo para cada competência, sendo essa análise feita em cada competência, consoante a quantidade/qualidade de indicadores identificados.

A validação dos indicadores foi da responsabilidade da direção de Recursos Humanos e dos responsáveis pelas áreas-chave da organização (Anexo VII).

4.2.2. OE 2.2 – Definir o grau de exigência das Competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade

O grau de exigência das funções varia consoante a sua complexidade e o seu nível de responsabilidade (Camara et al., 2013). Desta forma, estando as competências-chave transversais das áreas-chave identificadas por nível de responsabilidade, optou-se também aqui por proceder à definição do grau de exigência das competências para cada nível de responsabilidade. Assim, para a concretização deste objetivo estratégico, optou-se pela realização de entrevistas individuais não estruturadas aos responsáveis das áreas-chave da organização e pela realização de um *focus group*.

As entrevistas permitiram recolher a perceção de cada responsável, na medida em que cada um foi questionado sobre a importância que cada competência teria para cada nível de responsabilidade. No fundo as entrevistas serviram para classificar individualmente o grau de exigência das competências para cada nível de responsabilidade. Foi elaborado um documento síntese com essas classificações.

Uma vez que em algumas competências, para alguns níveis de responsabilidade, o grau de importância atribuído por uns responsáveis era superior ao de outros foi realizado um *focus group* com o propósito de alinhar perspetivas. Com a apresentação dessas diferenças a todos, foi solicitado a todos que manifestassem a sua opinião e o seu ponto de vista, de forma a chegar a um consenso quanto aos graus de exigência. Com esta confrontação, foi possível concluir que aquando as reuniões individuais dois dos responsáveis fizeram a sua ponderação com base no nível de responsabilidade da sua área e não numa visão geral das áreas-chave. Assim, o *focus group* permitiu identificar esses casos e fazer com que esses responsáveis ponderassem a sua primeira classificação, acabando por ser possível chegar a uma classificação dos graus de exigência consensual entre todos.

Mais uma vez, os responsáveis pelas áreas-chave e a direção de Recursos Humanos validaram o documento final que reunia todos esses consensos.

A grelha apresentada na tabela 14 permite constatar os graus de exigência das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade, onde é possível verificar qual a ponderação atribuída a cada competência, consoante o nível de responsabilidade.

Competência	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV	Nível V
Tolerância ao Stress	4	4	2	1	1
Flexibilidade	1	4	1	2	2
Abertura à Mudança	2	2	2	4	4
Independência	4	1	2	1	1
Orientação para a Segurança	1	1	4	1	4
Responsabilidade Ambiental	1	1	1	1	3
Atenção ao Detalhe	2	2	2	5	2
Planeamento e Organização	4	5	5	2	1
Controlo de Gestão	5	1	4	1	1
Capacidade de Delegar	5	1	2	1	1
Liderança	5	1	4	1	1
Análise de Problemas	2	1	3	1	1
Tomada de Decisão	5	4	2	1	1
Sensibilidade para o Negócio	4	2	1	2	1
Comunicação	4	3	5	3	3
Trabalho em Equipa	2	2	2	5	5
Orientação para a Qualidade	5	2	4	2	2
Compromisso	2	5	4	2	2
Orientação para o Cliente	5	2	1	4	1
Orientação para Resultados	4	3	4	2	2
Escala de classificação dos graus de exigência					
Pouco importante	Algo importante	Importante	Muito importante	Essencial	
1	2	3	4	5	

Tabela 14 – Grau de exigência das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade

Fonte: Elaboração própria

Capítulo V – Avaliação do Projeto

A avaliação do projeto foi realizada em julho de 2017, tendo-se chegado às conclusões que se apresentam de seguida.

5.1. Avaliação do Âmbito Estratégico 1

A intervenção neste âmbito estratégico teve como objetivo identificar as competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade.

Durante a implementação deste âmbito estratégico verificou-se alguma dificuldade ao agendar o *focus group* com os responsáveis pelas áreas-chave, uma vez que nem sempre todos teriam disponibilidade para as primeiras datas propostas, pelo que apenas à terceira data proposta foi possível ter todos disponíveis.

Ultrapassada a questão de agenda, durante o *focus group* existiu alguma dificuldade de compreensão do conceito de competência por parte de um dos responsáveis, uma vez que o mesmo apenas entendia as competências técnicas como única definição de competências. Para uma melhor compreensão do conceito de competência transversal, foi necessário fazer a distinção entre tarefa, função e competência.

Apesar das dificuldades, não se verificaram objeções que comprometessem o projeto.

Na tabela 15 encontram-se os indicadores objetivamente verificáveis, bem como os respetivos meios de verificação.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicador Objetivamente Verificável	Meios de Verificação
1.1 Identificar as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade	1.1.1 Identificar as áreas-chave da organização	a) Documento interno da organização	a) Manual da Organização (Anexo IV)
	1.1.2 Definir os níveis de responsabilidade	a) Lista com os níveis de responsabilidade validados	a) Validação pela direção RH (Anexo V)
	1.1.3 Identificar as competências-chave transversais às áreas-chave	a) Lista com as competências-chave transversais identificadas	a) Validação pela direção RH (Anexo VI)

Tabela 15 - Indicadores objetivamente verificáveis e respectivos meios de verificação – Âmbito Estratégico 1

Fonte: Elaboração própria

Atendendo ao desfecho da implementação deste âmbito estratégico, é possível concluir que o objetivo proposto foi alcançado com êxito. Dado este resultado, é ainda possível concluir que as atividades operacionalizadas se mostraram adequadas e permitiram atingir com sucesso o objetivo, contribuindo assim para o cumprimento da finalidade proposta para este projeto.

5.2. Avaliação do Âmbito Estratégico 2

A intervenção neste âmbito estratégico teve como objetivos definir as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade e definir o grau de exigência das mesmas.

Também nesta fase do projeto se fez sentir a dificuldade de agenda por parte de alguns dos responsáveis pelas áreas-chave. A indisponibilidade de agenda levou a que as entrevistas com alguns dos responsáveis tivessem de ser marcadas fora do *timing* desejável.

Também a dificuldade de agenda fez com que fossem propostas várias datas para a marcação de ambos os *focus groups*, até serem alcançadas as datas possíveis para todos, ainda assim originando o adiamento do último *focus group* no próprio dia, para o dia seguinte, por indisponibilidade de três dos participantes. Neste último *focus group* foi possível constatar que nas entrevistas individuais, dois dos responsáveis fizeram a sua interpretação com base no nível de responsabilidade da sua área e não de todas as áreas-chave. Foi então necessário pedir-lhes que ponderassem novamente as suas classificações neste *focus group*.

Pese embora as dificuldades apresentadas, o projeto não ficou comprometido.

Na tabela 16 encontram-se os indicadores objetivamente verificáveis, bem como os respetivos meios de verificação.

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicador Objetivamente Verificável	Meios de Verificação
2.1 Definir as competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade	2.1.1 Definir as competências-chave transversais identificadas	a) Portfólio das competências-chave transversais	a) Validação pelos responsáveis das áreas-chave e pela direção RH (Anexo VII)
	2.1.2 Definir os indicadores comportamentais	a) Portfólio das competências-chave transversais	a) Validação pelos responsáveis das áreas-chave e pela direção RH (Anexo VII)

Tabela 16 - Indicadores objetivamente verificáveis e respetivos meios de verificação – Âmbito Estratégico 2 (continua)

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicador Objetivamente Verificável	Meios de Verificação
2.2 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade	2.2.1 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais identificadas	a) Portfólio das competências-chave transversais	a) Validação pelos responsáveis das áreas-chave e pela direção RH (Anexo VIII)
	2.2.2 Aprovar os perfis de competências requeridas das áreas-chave, por nível de responsabilidade	a) Portfólio das competências-chave transversais	a) Validação pelos responsáveis das áreas-chave e pela direção RH (Anexo VIII)

Tabela 16 - Indicadores objetivamente verificáveis e respectivos meios de verificação – Âmbito Estratégico 2

Fonte: Elaboração própria

Também neste âmbito é possível concluir que os objetivos propostos foram atingidos com sucesso. Por este motivo, acredita-se que as atividades desenvolvidas foram adequadas e serviram o propósito pretendido.

5.3. Avaliação Global do Projeto

Tendo sido alcançados os objetivos estratégicos e operacionais propostos e a finalidade deste projeto, é possível concluir que o mesmo foi eficaz e bem-sucedido.

Neste momento, a organização poderá ter como ponto de partida o trabalho realizado e estender o mapeamento das competências às restantes áreas funcionais, para uma Gestão de

Recursos Humanos mais estratégica e integrada, que possibilite a melhoria e até mesmo a adoção de outras práticas.

Não obstante, no decorrer deste trabalho surgiram alguns desafios, designadamente a dificuldade de agenda por parte de alguns responsáveis, o que condicionou a marcação de algumas entrevistas e causou o adiamento de um *focus group*, que por sua vez, originou um atraso na recolha da informação.

O desconhecimento do conceito de competência (não técnica) por parte de um dos responsáveis obrigou o gestor do projeto a um esforço adicional no sentido de assegurar a correta compreensão daquilo que era o objetivo do trabalho e o alinhamento com todos os outros envolvidos.

Na realização do último *focus group* constatou-se que a classificação dos graus de exigência de dois responsáveis nas entrevistas teria sido baseada apenas na consideração do nível de responsabilidade da sua área e não de todas as áreas-chave. Nesse sentido, foi necessário redefinirem algumas ponderações anteriores.

Pese embora as dificuldades encontradas, e ultrapassadas, a colaboração dos envolvidos foi constante durante todo o processo e o acompanhamento da direção de Recursos Humanos deixou clara a importância deste projeto para a organização.

Face ao exposto, e verificando-se o atingimento da finalidade do projeto através da validação do portfólio das competências-chave transversais às áreas-chave, é possível constatar o sucesso deste projeto e o seu contributo para a evolução da Gestão de Recursos Humanos da organização.

Capítulo VI - Conclusão

O presente projeto iniciou com uma breve caracterização da Grés Panaria Portugal, S.A., a qual permitiu elucidar o leitor sobre o tipo de empresa que é e qual o setor de atividade em que opera, assim como permitiu conhecer em termos gerais a sua história, localização e um pouco da sua cultura.

Numa análise à função de Recursos Humanos, resultou a constatação de algumas potencialidades de melhoria ao nível da Gestão de Recursos Humanos.

De entre as várias possibilidades a Administração e da Direção de Recursos Humanos, foi definida como potencialidade deste projeto o Mapeamento das Competências-chave Transversais.

Constatou-se que a área de Recursos Humanos poderia evoluir para uma atuação mais estratégica e integrada, uma vez que estaria bastante focada na gestão administrativa. Neste sentido, este projeto funcionou como um incentivo à mudança deste paradigma.

Após consideração das opções estratégicas, a solução para a potencialidade recaiu sobre a adoção do modelo genérico personalizado (Sanghi, 2007), uma vez que se trata de um modelo que permite uma maior adaptação às características da organização, visto que é desenvolvido do início ao fim especificamente para a organização e com informações desta. A adoção deste modelo permitiu atingir com sucesso a finalidade do projeto.

Para tal, e uma vez que a metodologia adotada o permitiu, foram tidas em consideração as abordagens de Cascão (2004), Brandão & Babry (2005), Amaral et al. (2008) e Ceitil (2016), que incluíram a análise documental, a realização de entrevistas e a realização de *focus groups*. Esta simbiose de abordagens permitiu concluir que as mesmas se podem complementar e que a adaptação das abordagens consoante o contexto real pode trazer grandes resultados. Neste sentido, é possível concluir que a metodologia adotada pode ser bastante completa e, devido à sua flexibilidade, adaptável ao contexto em que se aplica.

O envolvimento dos responsáveis pelas áreas-chave da organização revelou-se um grande contributo para o sucesso deste trabalho.

Embora este envolvimento por parte dos responsáveis tenha sido notável, a indisponibilidade de agenda em alguns momentos e a não compreensão imediata do conceito de competência

transversal, constituíram-se como desafios, implicando o prolongamento da calendarização inicialmente prevista.

Não foi obtida autorização para o registo de áudio ou vídeo das entrevistas e dos *focus groups*, o que poderá ter originado a perda de alguma informação. Em projetos futuros, para o mesmo tipo de atividades, espera-se que essa autorização seja concedida, tendo em conta a experiência passada e a pertinência que este tipo de registos podem ter em projetos desta natureza.

Neste projeto foi recolhido grande volume de dados através dos responsáveis pelas áreas-chave, dado o conhecimento que estes intervenientes têm da organização. De futuro, será também aconselhável obter informação de diversas fontes sempre que se verifique a recolha de dados, com o objetivo de triangular e comparar / confrontar a informação de diferentes interlocutores.

Ainda assim as dificuldades relatadas não comprometeram o planeamento, sendo a intervenção bem conseguida, o que permitiu à empresa ter um portfólio das competências-chave transversais das suas áreas-chave, por nível de responsabilidade.

Este projeto dotou a organização de um portfólio de competências para as áreas-chave, permitindo ainda à organização e aos responsáveis pelas áreas-chave evoluir enquanto empresa que quer fazer a diferença no mercado, e que para isso precisa de maximizar os seus recursos e formas de atuação, e enquanto colaboradores que querem ver implementadas as melhores práticas na sua organização, e que precisam de ferramentas que permitam rentabilizar e apoiar as suas decisões.

Neste sentido, espera-se que de futuro os processos de Recrutamento e Seleção comecem a ter como referência o portfólio de competências e que a Formação e Desenvolvimento dos colaboradores seja enquadrada neste, de forma a ser mais assertiva e indo de encontro às necessidades reais dos colaboradores no contexto organizacional.

Para o gestor do projeto, o trabalho desenvolvido assentou na implementação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, tendo sido tanto desafiante, pela aplicação de novas metodologias e pelas dificuldades durante o mesmo, como motivador, pelo desafio da experiência e pelo contributo para a organização.

Numa perspectiva de melhoria contínua, de futuro, espera-se que este projeto sirva de base ao mapeamento das competências das restantes áreas funcionais da organização e que o mapeamento seja alargado também às competências específicas, seguindo a mesma metodologia, procurando introduzir as melhorias indicadas nas limitações deste estudo. Espera-se também que se torne em mais uma ferramenta de apoio à evolução da Gestão de Recursos Humanos, tornando-se um *input* às áreas de Recrutamento e Seleção e de Formação e Desenvolvimento, e permitindo a adoção de outras práticas de Recursos Humanos, como a Gestão de Carreiras e a Avaliação de Desempenho.

Referências Bibliográficas

- Amaral, R., Garcia, L., Faria, L., & Aliprandini, D. (2008). Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ci. Inf.*, 37(2), 7–19.
- Azevedo, A., Apfelthaler, G., & Hurst, D. (2012). Competency development in business graduates: An industry-driven approach for examining the alignment of undergraduate business education with industry requirements. *The International Journal of Management Education*, 1(10), 12–28.
- Beher, A., Benedetti, K., Ruas, R. L., Freitas, H. M., Martens, C. D., & Eggers, I. (2010). Mapeamento de Competências na Pequena Empresa de Software: O Caso da ABS LTDA.
- Birnbaum, M., & Daily, E. (2009). Competency and Competence. *Prehospital and Disaster Medicine*, 24(1), 1–2.
- 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. L. (2006). Avaliar a competência de um profissional, Três dimensões a explorar. *Reflexão RH*, 60–63.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Brandão, H., & Babry, C. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179–194.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI (6ª)*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- 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
- Dubois, D. (1998). *The competency casebook*. Amherst, MA: HRD, & Silver Spring MD: International Society for Performance Improvement.
- Elliot, A., & Dweck, C. (2007). *Competence and Motivation*. Nova York: The Guilford Press.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *RAC, Edição Especial 2001*, 183–196.
- Gilbert, T. (1996). *Human Competence*. Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
- Grés Panaria Portugal, S.A. (2016a). Certificação. Obtido de <http://grespanaria.pt/pt>
- Grés Panaria Portugal, S.A. (2016b). Entrevista sobre a caracterização da organização e modo de funcionamento do DRH.
- Grés Panaria Portugal, S.A. (2016c). Manual da Organização.
- Grés Panaria Portugal, S.A. (2016d). Perfil do Grupo. Obtido de <http://grespanaria.pt/pt>
- Johri, A. (2014). Competency Mapping as a Strategic HR Tool in Manufacturing Industry: An Empirical Study. *The IUP Journal of Management Research*, 13(3).
- Kandula, S. R. (2013). *Competency-Based Human Resource Management*. Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308–2328.

- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist Society*.
- McLagan, P. (1989). Models for HRD Practice. *Training and Development Journal*, 43(9), 49–59.
- McLagan, P. (1997). Competencies: the next generation. *Training and Development Journal*, 40–48.
- Naqvi, F. (2009). Competency Mapping and Managing Talent. *The Icfaiian Journal of Management Research*, 8(1), 85–94.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3^a). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rutledge, L., LeMire, S., Hawks, M., & Mowdood, A. (2016). Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library. *Journal of Library Administration*, 56(3), 235–250.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping* (2^a). Nova Deli: Sage Publications India Pvt Ltd.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (230), 226–234.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Suhairom, N., Musta'amal, M., Amin, N., & Johari, N. (2014). The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 1300–1308.
- Tamilarasi, S. (2015). Managing Human Resource Through Competency Mapping. *Paripex – Indian Journal of Research*, 4(1), 65–68.
- Uddin, I., Tanchi, K., & Alam, N. (2012). Competency Mapping: A Tool for HR Excellence. *European Journal of Business and Management*, 4(5), 90–98.

Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121–131.

Velayudhan, M., & Maran, K. (2009). A study on Mapping Core Competencies and development of Employees for Excellence with reference to HCL Technologies. *Journal of Contemporary Research in Management*, pp. 53–67.

Anexo I – Proposta de organização da DAF

Área Funcional	Função	Proposta de Alteração
Comercial	Diretor Comercial	Diretor de departamento
	Secretária Comercial	Secretária Comercial
	Area Manager ME	Area Manager
	Area Manager MI	
	Gestor Cliente ME	Gestor de Cliente
	Gestor Cliente MI	
	Gestor de Promoção	Gestor de Promoção
	Promotor de Vendas	Promotor de Vendas
Compras	Diretor de Compras	Diretor de departamento
	Gestor de Compras	Gestor de Compras
	Gestor de Compras de Acessórios	Gestor de Compras de Acessórios
Desenvolvimento de Produto	Diretor de Desenvolvimento de Produto	Diretor de departamento
	Designer de produto	Designer de produto
	Designer manager	Designer manager
Financeira	Diretor Financeiro	Diretor de departamento
	Controller de Gestão	Controller de Gestão
	Técnico Oficial de Contas	Técnico Oficial de Contas
	Gestor de Créditos e Cobranças	Gestor de Créditos e Cobranças
	Gestor de Tesouraria e Cobranças	Gestor de Tesouraria e Cobranças

Área Funcional	Função	Proposta de Alteração
	Auxiliar de Contabilidade	Auxiliar de Contabilidade
Logística	Diretor de Logística	Diretor de departamento
	Gestor de Logística	Gestor de Logística
	Administrativo de Logística	Administrativo de Logística
	Gestor de Equipa de Logística	Gestor de Equipa de Logística
	Gestor do Planeamento de Produção	Gestor do Planeamento de Produção
	Motorista de Pesados	Motorista de Pesados
	Operador de Logística	Operador de Produção
Marketing	Diretor de Marketing	Diretor de departamento
	Front Desk	Front Desk
	Gestor da PMP	Gestor da PMP
	Merchandising Manager	Merchandising Manager
	Multimédia e Designer Manager	Multimédia e Designer Manager
	Operador da PMP	Operador da PMP
	Operador Logístico da PMP	Operador de Logística
	Production Planning Manager	Production Planning Manager
	Web Project Manager	Web Project Manager
	Communication Manager	Communication Manager
	Aplicadores de ceramica e expositores	Aplicadores de ceramica e expositores
	Atendimento Showroom	Atendimento Showroom
	Back Office	Back Office
Qualidade, Ambiente e Segurança	Diretor da Qualidade, Ambiente e Segurança	Diretor de departamento
	Gestor ambiental	Gestor ambiental

Área Funcional	Função	Proposta de Alteração
	Técnico de segurança	Técnico de segurança
Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	Diretor de departamento
	Técnico de Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos
Sistemas de Informação	Administrador de sistema	Administrador de sistema
	Programador	Programador
Industrial	Diretor de Manutenção	Diretor de departamento
	Diretor de Manutenção e Infra-estruturas	Diretor de departamento
	Diretor de Produção	Diretor de departamento
	Diretor Industrial	Diretor de departamento
	Diretor Técnico	Diretor de departamento
	Business Operation Manager	Business Operation Manager
	Encarregado da Escolha	Encarregado
	Encarregado da Manutenção	
	Encarregado da Preparação de Pastas	
	Encarregado da Preparação de Vidros	
	Encarregado das Linhas de Vidrar	
	Encarregado das Linhas de Vidrar 1, 2, 3, 4, 5, 6	
	Encarregado das Linhas de Vidrar 7, 8, 9, 10, 11	
	Encarregado das Prensas	
Encarregado do Corte e Retificação		

Área Funcional	Função	Proposta de Alteração
	Encarregado do Polimento	
	Encarregado dos Fornos	
	Chefe de Equipa da Escolha	Chefe de Equipa/Turno
	Chefe de Equipa da Preparação de Pastas	
	Chefe de Equipa das Linhas de Vidrar	
	Chefe de Equipa das Prensas	
	Chefe de Equipa dos Fornos	
	Responsável de Turno da Escolha	
	Responsável de Turno de Prensas	
	Responsável de Turno do Polimento	
	Adjunto do Chefe de Equipa da Escolha	
	Adjunto do Chefe de Equipa das Linhas de Vidrar	
	Adjunto do Chefe de Equipa dos Fornos	
	Secretária Industrial	Secretária Industrial
	Serralheiro Mecânico	Serralheiro Mecânico
	Técnico de Laboratório	Técnico de Laboratório
	Preparador de Pastas	Preparador de Pastas
	Funcionário da Limpeza Fábrica	Funcionário da Limpeza

Área Funcional	Função	Proposta de Alteração
	Limpeza	
	Gestor de Laboratório	Gestor de Laboratório
	Escolhedor	Escolhedor
	Fiel de Armazém	
	Fiel de Armazém de Peças	Fiel de Armazém de Peças
	Forneiro	Forneiro
	Encarregado Ajudante da Vidragem	Encarregado Ajudante
	Eletricista	Eletricista
	Controlador da Qualidade	Controlador da Qualidade
	Controlador da Qualidade do Polimento	
	Controlador das Linhas de Vidrar	Controlador das Linhas de Vidrar
	Apoio Técnico à Manutenção	Apoio Técnico à Manutenção
	Auxiliar de Forno	Auxiliar de Forno
	Auxiliar de Laboratório	Auxiliar de Laboratório

Fonte: Elaboração própria

Anexo II – Proposta de organização da DAF das áreas-chave

Área Funcional	Função	Proposta de Alteração
Comercial	Diretor Comercial	Diretor de departamento
	Secretária Comercial	Secretária Comercial
	Area Manager ME	Area Manager
	Area Manager MI	
	Gestor Cliente ME	Gestor de Cliente
	Gestor Cliente MI	
	Gestor de Promoção	Gestor de Promoção
	Promotor de Vendas	Promotor de Vendas
Desenvolvimento de Produto	Diretor de Desenvolvimento de Produto	Diretor de departamento
	Designer de produto	Designer de produto
	Designer manager	Designer manager
Logística	Diretor de Logística	Diretor de departamento
	Gestor de Logística	Gestor de Logística
	Administrativo de Logística	Administrativo de Logística
	Gestor de Equipa de Logística	Gestor de Equipa de Logística
	Gestor do Planeamento de Produção	Gestor do Planeamento de Produção
	Motorista de Pesados	Motorista de Pesados
	Operador de Logística	Operador de Produção
Marketing	Diretor de Marketing	Diretor de departamento
	Front Desk	Front Desk
	Gestor da PMP	Gestor da PMP
	Merchandising Manager	Merchandising Manager

Área Funcional	Função	Proposta de Alteração
	Multimédia e Designer Manager	Multimédia e Designer Manager
	Operador da PMP	Operador da PMP
	Operador Logístico da PMP	Operador de Logística
	Production Planning Manager	Production Planning Manager
	Web Project Manager	Web Project Manager
	Communication Manager	Communication Manager
	Aplicadores de ceramica e expositores	Aplicadores de ceramica e expositores
	Atendimento Showroom	Atendimento Showroom
	Back Office	Back Office
Industrial	Diretor de Manutenção	Diretor de departamento
	Diretor de Manutenção e Infra-estruturas	Diretor de departamento
	Diretor de Produção	Diretor de departamento
	Diretor Industrial	Diretor de departamento
	Diretor Técnico	Diretor de departamento
	Business Operation Manager	Business Operation Manager
	Encarregado da Escolha	Encarregado
	Encarregado da Manutenção	
	Encarregado da Preparação de Pastas	
Encarregado da Preparação de Vidros		
Encarregado das Linhas de Vidrar		

Área Funcional	Função	Proposta de Alteração	
	Encarregado das Linhas de Vidrar 1, 2, 3, 4, 5, 6		
	Encarregado das Linhas de Vidrar 7, 8, 9, 10, 11		
	Encarregado das Prensas		
	Encarregado do Corte e Retificação		
	Encarregado do Polimento		
	Encarregado dos Fornos		
	Chefe de Equipa da Escolha	Chefe de Equipa/Turno	
	Chefe de Equipa da Preparação de Pastas		
	Chefe de Equipa das Linhas de Vidrar		
	Chefe de Equipa das Prensas		
	Chefe de Equipa dos Fornos		
	Responsável de Turno da Escolha		
	Responsável de Turno de Prensas		
	Responsável de Turno do Polimento		
	Adjunto do Chefe de Equipa da Escolha		Adjunto do Chefe de Equipa/Turno
	Adjunto do Chefe de Equipa das Linhas de Vidrar		

Área Funcional	Função	Proposta de Alteração
	Adjunto do Chefe de Equipa dos Fornos	
	Secretária Industrial	Secretária Industrial
	Serralheiro Mecânico	Serralheiro Mecânico
	Técnico de Laboratório	Técnico de Laboratório
	Preparador de Pastas	Preparador de Pastas
	Funcionário da Limpeza Fábrica	Funcionário da Limpeza
	Limpeza	
	Gestor de Laboratório	Gestor de Laboratório
	Escolhedor	Escolhedor
	Fiel de Armazém	Fiel de Armazém de Peças
	Fiel de Armazém de Peças	
	Forneiro	Forneiro
	Encarregado Ajudante da Vidragem	Encarregado Ajudante
	Eletricista	Eletricista
	Controlador da Qualidade	Controlador da Qualidade
	Controlador da Qualidade do Polimento	
	Controlador das Linhas de Vidrar	Controlador das Linhas de Vidrar
	Apoio Técnico à Manutenção	Apoio Técnico à Manutenção
	Auxiliar de Forno	Auxiliar de Forno
	Auxiliar de Laboratório	Auxiliar de Laboratório

Fonte: Elaboração própria

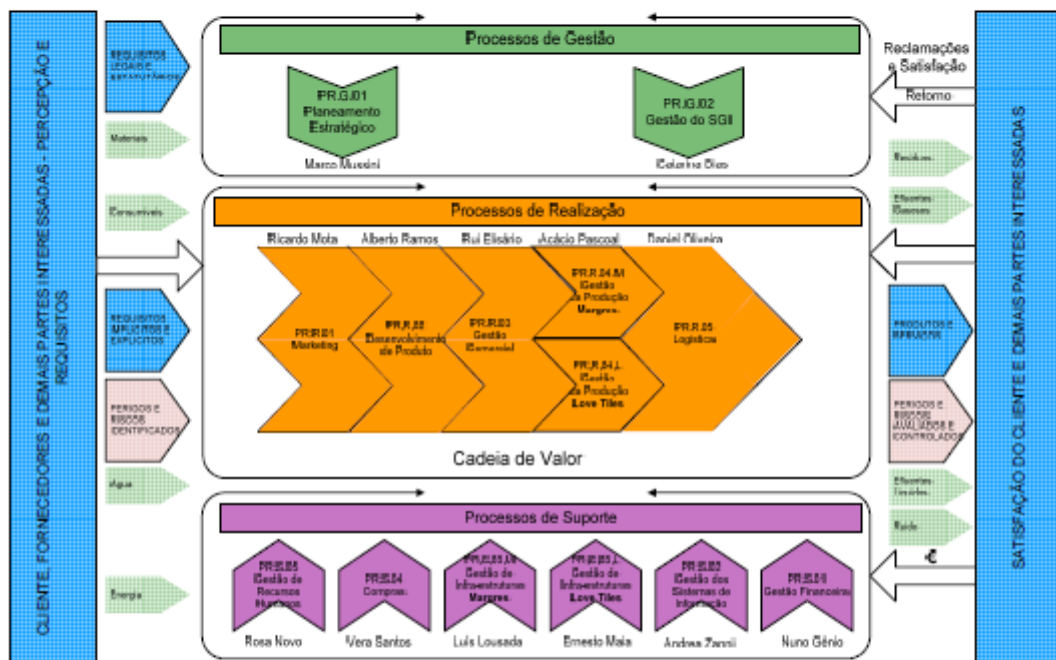
Anexo III – Cronograma do Projeto

				Mar	Abr	Mai	Jun
Âmbito Estratégico 1 Identificação das competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade	Objetivo operacional 1.1.1 Identificar as áreas-chave da organização	Análise de documentos internos					
		Proposta das áreas-chave					
		Validação das áreas-chave					
	Objetivo operacional 1.1.2 Definir os níveis de responsabilidade	Análise de documentos internos					
		Proposta dos níveis de responsabilidade					
		Validação dos níveis de responsabilidade					
	Objetivo operacional 1.1.3 Identificar as competências-chave transversais às áreas-chave	Realização de focus groups					
		Proposta das competências-chave transversais					
		Validação das competências-chave transversais					
Âmbito Estratégico 2 Caracterização das competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade	Objetivo operacional 2.1.1 Definir as competências-chave transversais identificadas	Análise de documentos internos					
		Realização de entrevistas					
		Proposta da definição das competências-chave					
		Validação da definição das competências-chave					
	Objetivo operacional 2.1.2 Definir os indicadores comportamentais	Realização de focus groups					
		Proposta dos indicadores comportamentais					
		Validação dos indicadores comportamentais					
	Objetivo operacional 2.2 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais das áreas-chave da organização, por nível de responsabilidade	Objetivo operacional 2.2.1 Definir o grau de exigência das competências-chave transversais identificadas	Realização de entrevistas				
			Realização de focus groups				
		Objetivo operacional 2.2.2 Aprovar os perfis de competências requeridas das áreas-chave, por nível de responsabilidade	Proposta dos perfis de competências requeridas				
Validação dos perfis de competências requeridas							

Anexo IV – Definição das áreas-chave, através do Manual da Organização

4.3 REDE DE PROCESSOS

A rede de processos da Gres Panaria Portugal, S.A. assenta numa representação gráfica, que traduz a perspectiva e focalização permanente no cliente e demais partes interessadas, conforme esquema seguinte:



Anexo V – Validação dos níveis de responsabilidade

Aprovação dos Níveis de Responsabilidade

Data: 27/03/2017

Nível	Definição
I	Quadros Superiores
II	Quadros Médios
III	Chefias Intermédias
IV	Administrativos
V	Operadores


João Rodrigues
(Gestor do Projeto)


Rosa Novo
(Direção RH)

Anexo VI – Validação das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade

Aprovação das Competências-chave Transversais das Áreas-chave

Data: 13/04/2017

Competência	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV	Nível V
Tolerância ao Stress	X	X			
Flexibilidade		X			
Abertura à Mudança				X	X
Independência	X				
Orientação para a Segurança			X		X
Responsabilidade Ambiental					X
Atenção ao Detalhe				X	
Planeamento e Organização	X	X	X		
Controlo de Gestão	X		X		
Capacidade de Delegar	X				
Liderança	X		X		
Análise de Problemas			X		
Tomada de Decisão	X	X			
Sensibilidade para o Negócio	X				
Comunicação	X	X	X	X	X
Trabalho em Equipa				X	X
Orientação para a Qualidade	X		X		
Compromisso		X	X		
Orientação para o Cliente	X			X	
Orientação para Resultados	X	X	X		


João Rodrigues
(Gestor do Projeto)


Rosa Novo
(Direção RH)

Anexo VII – Validação da caracterização das competências-chave transversais das áreas-chave

Aprovação da Caracterização das Competências-chave Transversais das Áreas-chave

Data: 30/05/2017

Tolerância ao Stress
Estabilidade no desempenho perante situações de pressão e/ou oposição. Capacidade para dar respostas controladas em situações de tensão.
Indicadores Comportamentais
Mantém uma postura tranquila perante situações de pressão.
Responde de forma adequada em ambientes de tensão.
Mantém o tom de voz inalterado quando confrontado por outros.

Abertura à Mudança
Apoia proactivamente a mudança e adapta a sua abordagem a circunstâncias ou necessidades em mudança.
Indicadores Comportamentais
Aceita as mudanças organizacionais, cooperando com as alterações ou prioridades definidas.
Assume e difunde o processo de mudança.
Encara com naturalidade novos métodos.
Deseja honestamente que o processo de mudança dê resultados positivos.

Flexibilidade
Habilidade para modificar o próprio comportamento. Adoção de um estilo ou abordagem diferente para atingir o objetivo.
Indicadores Comportamentais
Adota um comportamento adaptado às circunstâncias.
Consegue perceber quando a sua abordagem não está a surtir efeito, e altera-a.
Reconhece o valor de outros pontos de vista e outras formas de fazer as coisas.
Tem uma mente aberta e encoraja os outros a trazerem novas perspetivas.
Considera as propostas dos outros como uma solução aos problemas.

Independência
Agir conforme a própria convicção e não para agradar aos outros. Capacidade para desafiar e enfrentar os outros em prol de defender o que considera correto.
Indicadores Comportamentais
Imite uma opinião sincera, independentemente do interlocutor.
Não receia fazer uma crítica.
Toma as decisões que considera corretas, mesmo que impopulares.

Orientação para a Segurança
Agir com zelo, promover a segurança e tomar medidas de prevenção de acidentes. Procurar minimizar os riscos e adotar posturas corretas no posto de trabalho.
Indicadores Comportamentais
Promove a adoção de comportamentos seguros.
Utiliza o equipamento de proteção individual.
Toma ações de prevenção e não de reação.
Informa os responsáveis quando verifica alguma situação de perigo.
Adota comportamentos responsáveis e incentiva os outros a fazer o mesmo.

Responsabilidade Ambiental
Preservar o meio ambiente. Reciclar e tomar ações sustentáveis e ecológicas.
Indicadores Comportamentais
Evita o desperdício.
Procede à separação de resíduos e materiais – recicla.

Atenção ao Detalhe
Preocupação total com o cumprimento de todas as tarefas, independentemente da sua importância.
Indicadores Comportamentais
Apresenta as situações de forma minuciosa, completa e pormenorizada.
Não esquece pormenores associados às tarefas.
Questiona para assegurar uma compreensão precisa e completa.
Verifica se as tarefas foram executadas corretamente.

Planeamento e Organização
Capacidade para estabelecer de forma eficiente um conjunto de ações apropriadas para o atingimento dos objetivos.
Indicadores Comportamentais
Organiza e planeia previamente as reuniões e o seu próprio trabalho.
É claro na definição de objetivos.
Estabelece um plano com a orientação, objetivos e prioridades.
Efetua análises periódicas aos projetos em que está envolvido.
Gere o tempo e tem atenção aos detalhes, antecipando obstáculos possíveis.

Capacidade de Delegar
Capacidade de alocar as tomadas de decisão e outras responsabilidades às pessoas apropriadas, dentro ou fora da equipa.
Indicadores Comportamentais
Dá autonomia aos seus colaboradores.
Desafia a sua equipa para novos projetos.
Incentiva os seus colaboradores a tomarem decisões.
Consente a cooperação de outras áreas, quando necessário.

Controlo de Gestão
Capacidade para tomar ações que garantam o controlo e a manutenção dos processos, das pessoas e das tarefas, com vista ao alcance dos melhores resultados.
Indicadores Comportamentais
Reúne a equipa com frequência, fazendo notar a necessidade do alinhamento de todos com a visão pretendida.
Estabelece objetivos individuais e de equipa.
Monitoriza periodicamente a evolução dos planos e os resultados obtidos.
Toma ações corretivas quando se apercebe de desvios ao plano ou quando as condições alteram.
Alinha prioridades com objetivos.
Mede resultados.

Liderança
Habilidade para motivar, envolver e inspirar os outros para o sucesso, utilizando os estilos apropriados. Ter uma visão clara dos requisitos e atos para um modelo positivo.
Indicadores Comportamentais
Dá feedback.
Identifica e propõe ações necessárias para o desenvolvimento dos seus colaboradores.
Mantém uma relação de respeito com os seus colaboradores, gerando confiança e credibilidade. Demonstra comportamentos de honestidade, integridade e éticos.
Assume as responsabilidades da sua equipa.
Resolve os conflitos da sua equipa com justiça e sensibilidade.
Analisa os diferentes perfis dos colaboradores e aplica o estilo de liderança necessário a cada um.
Orienta a equipa de forma a que todos consigam trabalhar em conjunto e se complementem, no sentido de alcançar os resultados esperados.

Análise de Problemas
Eficácia na identificação de problemas, na procura de dados pertinentes, no reconhecimento de informação importante e na identificação de possíveis causas de problemas.
Indicadores Comportamentais
Consegue distinguir informações críticas e irrelevantes.
Reúne informação de várias fontes antes de tirar ilações.
Identifica problemas.
Analisa e sintetiza dados para encontrar possíveis soluções.

Sensibilidade para o Negócio
Capacidade para perceber os principais problemas que afetam o negócio. Capacidade para tomar decisões apropriadas com vista à maximização do sucesso da organização.
Indicadores Comportamentais
Planeia o trabalho 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.
Avalia o impacto que as decisões podem ter na imagem da empresa.

Tomada de Decisão
Prontidão e assertividade para deliberar, na tomada de opiniões, em ações e no comprometimento.
Indicadores Comportamentais
É assertivo na definição de prioridades.
É concreto e objetivo no discurso e na ação.
Toma decisões baseadas em informação relevante.
É proactivo na sugestão de ações específicas.
Demonstra segurança nas suas decisões.

Comunicação
Capacidade para transmitir de forma clara, precisa e objetiva todas as ideias, mensagens e informação, garantindo que o recetor as compreende.
Indicadores Comportamentais
Expressa-se de forma clara, deixando o interlocutor sem duvidas sobre o que lhe foi transmitido.
Certifica-se que o recetor compreendeu a mensagem.
Dá exemplos para que a compreensão seja clara.
Não interrompe o discurso dos outros, colocando duvidas ou observações no final.
Mantém o foco na atenção dada ao seu interlocutor durante toda a exposição.

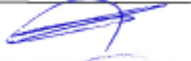






Trabalho em Equipa
Gosto em ser membro de uma equipa da qual não é necessariamente líder. Contribui eficazmente, mesmo quando a equipa trabalha em algo que não é do seu interesse pessoal.
Indicadores Comportamentais
Oferece voluntariamente a sua ajuda aos colegas. Cooperar e colabora.
Esforça-se em prol da equipa e no atingimento do objetivo coletivo.
Partilha informação relevante com a equipa e procura inputs dos colegas.
Sente-se membro da equipa, apoia e motiva os colegas.
Trata todos com respeito.
Procura resolver conflitos entre membros da equipa.

Orientação para a Qualidade
Definir objetivos e/ou padrões de desempenho exigentes para o próprio, para os outros e para a organização.
Indicadores Comportamentais
Exige a si e aos outros desempenhos superiores.
Desafia-se e faz o mesmo aos outros.
Responde perante situações difíceis e propõe ações de melhoramento.
Não se conforma com resultados aceitáveis. Quer sempre o melhor.
Acredita que o melhor contributo de todos ajudará a empresa a crescer.

Compromisso
Entrega à organização. Faz um esforço extra, mesmo quando não é do seu próprio interesse.
Indicadores Comportamentais
Se necessário, fica a trabalhar até mais tarde sem levantar objeções.
Dedica-se e empenha-se no alcance dos objetivos propostos.
Fomenta um clima positivo na organização.

Orientação para o Cliente
Empenho na identificação das necessidades dos clientes e providenciando as melhores soluções possíveis, demonstrando empatia, respeito e disponibilidade, com o objetivo de manter os clientes satisfeitos.
Indicadores Comportamentais
Procura satisfazer as necessidades dos clientes.
Tenta criar empatia com os clientes.
Discute opções alternativas com os colegas, indo de encontro às expectativas dos clientes.
Acompanha o processo dos clientes, antes, durante e após o negócio.
Dá feedback aos clientes sobre problemas que surjam e apresenta soluções.
Mostra-se disponível para os clientes.

Orientação para Resultados
Compromisso em alcançar e superar as metas estabelecidas, em utilizar de forma eficiente os recursos e em criar valor para a Empresa.
Indicadores Comportamentais
Procura formas para melhorar o seu desempenho.
Mantém-se atualizado sobre os objetivos da empresa.
Mede os seus resultados através de indicadores quantitativos.







Função	Nome	Assinatura
Gestor do Projeto	João Rodrigues	
Direção de Recursos Humanos	Rosa Novo	
Direção de Desenv. de Produto	Alberto Ramos	
Direção de Marketing	Ricardo Mota	
Direção Comercial	Rui Elisário	
Direção de Produção	Acácio Pascoal	
Direção Logística	Daniel Oliveira	

Anexo VIII – Validação dos graus de exigência das competências-chave transversais das áreas-chave, por nível de responsabilidade

Aprovação dos Graus de Exigência das Competências-chave Transversais das Áreas-chave, por Nível de Responsabilidade

Data: 28/06/2017

Competência	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV	Nível V
Tolerância ao Stress	4	4	2	1	1
Flexibilidade	1	4	1	2	2
Abertura à Mudança	2	2	2	4	4
Independência	4	1	2	1	1
Orientação para a Segurança	1	1	4	1	4
Responsabilidade Ambiental	1	1	1	1	3
Atenção ao Detalhe	2	2	2	5	2
Planeamento e Organização	4	5	5	2	1
Controlo de Gestão	5	1	4	1	1
Capacidade de Delegar	5	1	2	1	1
Liderança	5	1	4	1	1
Análise de Problemas	2	1	3	1	1
Tomada de Decisão	5	4	2	1	1
Sensibilidade para o Negócio	4	2	1	2	1
Comunicação	4	3	5	3	3
Trabalho em Equipa	2	2	2	5	5
Orientação para a Qualidade	5	2	4	2	2
Compromisso	2	5	4	2	2
Orientação para o Cliente	5	2	1	4	1
Orientação para Resultados	4	3	4	2	2
Escala de classificação dos graus de exigência					
Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excecional	
1	2	3	4	5	
Pouco importante	Algo importante	Importante	Muito importante	Essencial	

Função	Nome	Assinatura
Gestor do Projeto	João Rodrigues	
Direção de Recursos Humanos	Rosa Novo	
Direção de Desenvolvimento de Produto	Alberto Ramos	
Direção de Marketing	Ricardo Mota	
Direção Comercial	Rui Elisário	
Direção de Produção	Acácio Pascoal	
Direção Logística	Daniel Oliveira	