



**SISTEMATIZAÇÃO DE UM MODELO DE
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PARA UMA
EMPRESA DA ÁREA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

João Tiago Fernandes de Pais Figueiredo

**Projecto de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Setembro 2009

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos às seguintes pessoas, sem as quais este projecto não teria sido possível:

Aos meus pais, à minha avó Ivone, à Rita, à minha irmã Susana, ao meu coordenador de projecto, o Professor Dr. Henrique Duarte, ao meu chefe e coordenador de projecto na PTSI, o Dr. João Sá Dantas, a todos os Directores das Áreas da PTSI, mas sobretudo a Gilberto Inácio, Tiago Ribeiro e Eduardo Oliveira, a todos os meus colegas da Direcção de Recursos Humanos da PTSI (Patrícia Ramalho, Adriana Corga, Liliana Castilho, João Silva, Helena Gil, e Filipa Barão), a Pedro Campos Alves, à Dra. Maria José Teixeira, ao meu amigo Paulo Freitas, e, finalmente, ao meu avô António e ao meu primo Gonçalo.

SUMÁRIO

O presente projecto incide sobre a sistematização de um Modelo de Desenvolvimento Profissional para uma empresa do sector dos sistemas de informação. Essa sistematização pode ser descrita como a estruturação de percursos formativos por Área Operacional e nível de categoria dos colaboradores, tendo origem na necessidade de: identificação de competências chave indispensáveis à progressão profissional dos colaboradores na Empresa; aferição do nível de desenvolvimento de competências adquirido com base na frequência e aproveitamento de acções de formação; e harmonização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI com o Modelo de Evolução Profissional da PTP (estruturado numa lógica de identificação de competências).

São evidenciadas duas conclusões principais. A primeira diz respeito à observação de um conjunto de características associadas ao desenvolvimento de competências e transversais às diversas Áreas Operacionais da Empresa (predominância de dois tipos de competências, técnicas e comportamentais; necessidades de formação em competências comportamentais transversais às Áreas Operacionais; necessidades de adaptação/renovação de competências técnicas; e a associação da necessidade de desenvolvimento de competências transversais a níveis de categoria específicos). A segunda conclusão surge associada à necessidade de desenvolvimento de uma proposta de *Soft Skills*, também ela transversal ao conjunto das Áreas Operacionais da PTSI, por referência a funções inerentes aos respectivos níveis de categoria dos trabalhadores.

No entanto, essas conclusões encontram-se limitadas por três factores: as questões orçamentais e a disponibilidade dos colaboradores para a frequência de acções de formação; o enfoque da análise em três Áreas Operacionais específicas; e a necessidade de operacionalização da proposta de *Soft Skills*.

Palavras-chave: competências; desenvolvimento profissional; gestão de carreiras; planeamento de formação

SUMMARY

This project focuses on the systematization of a Professional Development Model for an information systems firm. Such a systematization can be described as the structuring of training paths, according to the workers Operational Areas and category levels, with the following associated causes: the identification of key competences essential to career development opportunities within the firm; the measurement of the competency development level acquired during the frequency of training courses; and the structuring of the PTSI Professional Development Model according to the PTP Professional Evolution Model (structured by a competency identification logic).

Two main conclusions are evidenced. The first one is related with the observation of a group of factors associated with competencies development, comprehensive to all the Areas of the firm (the predominance of two distinct types of competencies, technical and behavioral; behavioral competencies training needs comprehensive to all the Operational Areas; updating needs of technical competencies; the relation between behavioral competencies development and specific category levels). The second conclusion is associated with the development need of a Soft Skills proposal, also comprehensive to the set of the Operational Areas, according to specific functions associated with the workers levels of category.

However, these conclusions are limited by three main factors: budget issues and the workers availability for the frequency of training courses; the emphasis of this project on three specific Operational Areas; and the operationalization need of the Soft Skills proposal.

Key words: competencies; professional development; career management; training planning

ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	IV
2. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA.....	8
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	10
4. QUADRO CONCEPTUAL.....	20
5. METODOLOGIA.....	24
6. ANÁLISE DE INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES.....	27
6.1 A PTSI.....	27
6.1.1 Descrição da Empresa.....	27
6.1.2 Áreas de Competência.....	29
6.1.3 Modelo GTR.....	31
6.1.4 Gestão RH, Desenvolvimento Profissional e Gestão de Competências na PTSI.....	33
6.1.5 Planos de Carreira e a Formação Profissional.....	38
6.2 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS.....	40
6.2.1 <i>Enterprise Resource Planning</i>.....	40
6.2.2 <i>Customer Relationship Management</i>.....	45
6.2.3 <i>Desenvolvimento de Soluções</i>.....	47
6.3 HARMONIZAÇÃO DE MODELOS (PTP/PTSI).....	50
6.3.1 Análise Modelo de Evolução Profissional PTP.....	51
6.3.2 Análise Directório Actividades PTP.....	52
6.3.3 Análise Directório Competências PTP.....	57

6.4 ESTRUTURAÇÃO MODELO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PTSI.....	60
6.4.1 <i>Soft Skills</i>.....	63
6.4.2 Competências PTSI.....	64
6.5 CONCLUSÕES.....	66
6.5.1 Proposta <i>Soft Skills</i>.....	69
7. CONCLUSÕES.....	73
8. BIBLIOGRAFIA.....	77
9. ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

1. Figura 1 (Cronograma da Sistematização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI).....	9
2. Figura 2 (Organograma PTSI).....	28
3. Figura 3 (Áreas de Competência da PTSI).....	30
4. Figura 4 (Lógica de Produtos da GTR).....	31
5. Figura 5 (Lógica de Cliente da GTR).....	32
6. Figura 6 (A Gestão de Competências na GTR da PTSI).....	37
7. Figura 7 (Modelo V Aplicado à ERP).....	42
8. Tabela 1 (Directório de Actividades da Área Funcional de SI/TI da PTP Adaptado à PTSI).....	53
9. Tabela 2 (Funções de Níveis de Categoria e o Desenvolvimento de Soft Skills).....	72

ABREVIATURAS

BLG – *Billing*

COM – Comercial

CRM – *Customer Relationship Management*

DSL – Desenvolvimento de Soluções

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FIN - Financeira

GTR – Gestão de Talento e Recrutamento

INT – (Linha de Negócio da) Integração

ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*

LOG – Logística

NEC – Nível Expectável de Competência

P1, P2, P3, P4, P5 – Percursos Formativos

PIC – Perfil Individual de Competências

PMI – *Project Management Institute*

PT – Portugal Telecom

PTC – Portugal Telecom Comunicações

PTP – PT Portugal

PT SGPS – Portugal Telecom Sociedade Gestora de Participações Sociais

PTSI – Portugal Telecom Sistemas de Informação

Qos – *Quality of Service*

RH – Recursos Humanos

SAP – Sistemas, Aplicativos e Produtos (para Processamento de Dados)

SI/TI – Sistemas de Informação / Tecnologias de Informação

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O objectivo deste projecto consiste na sistematização de um Modelo de Desenvolvimento Profissional para uma empresa do sector dos sistemas de informação (PTSI).

A necessidade desta intervenção é justificada pela ausência de dois factores: um Modelo de Desenvolvimento unificado e abrangente para o conjunto das Áreas Operacionais da PTSI, assente no planeamento e mapeamento de percursos formativos; e a identificação de competências estratégicas associadas a possibilidades de progressão profissional. Deste modo, a sistematização proposta no presente projecto incide sobre: a estruturação de percursos formativos por Área Operacional e nível de categoria; a identificação de competências associadas ao desenvolvimento do negócio core de cada Área Operacional; e a elaboração de uma Proposta de *Soft Skills* (transversal ao conjunto das Áreas Operacionais da PTSI).

Numa fase inicial do projecto são descritas as necessidades inerentes à sistematização do Modelo, nomeadamente: a colmatação de falhas identificadas no Modelo de Desenvolvimento Profissional actual; os critérios de estruturação dos percursos formativos (Área Operacional e nível de categoria); a aferição de critérios de avaliação dos conhecimentos adquiridos em acções de formação; a análise da problemática específica das Áreas Operacionais para as quais o projecto é direccionado; e a Harmonização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI com o Modelo de Evolução Profissional da PTP.

Na revisão de literatura (segunda fase do projecto) são destacadas cinco áreas temáticas. A primeira está relacionada com o levantamento de necessidades, que pressupõe a utilização, na elaboração do diagnóstico, de um tipo de informação válida e credível, uma vez que incide sobre a identificação de Áreas, colaboradores, e necessidades inerentes à estruturação de percursos formativos. O alinhamento da estruturação de programas de formação com a estratégia organizacional (segunda área temática) evidencia a influência de aspectos chave da estratégia organizacional na sistematização do Modelo, nomeadamente a nível da inclusão, no planeamento da formação, de conhecimentos/competências passíveis de serem utilizados em situações de trabalho específicas. Esse alinhamento contribui para um planeamento da formação

(terceira área temática) orientado para o nivelamento da aprendizagem de conteúdos aos objectivos de negócio. Uma quarta área temática da revisão de literatura é direccionada para a constituição de perfis de competências por referência a critérios específicos (negócio core das Áreas Operacionais e nível de categoria), identificados com base em objectivos estratégicos das funções dos colaboradores com repercussões a nível do alcance de metas estratégicas. Uma última temática abordada na revisão de literatura diz respeito à utilização da informação evidenciada na constituição de perfis de competências para o suporte de operações e decisões relacionadas com a gestão e planeamento de carreiras dos colaboradores.

A metodologia utilizada baseia-se na análise de um conjunto de documentos internos (Modelo de Desenvolvimento actual, documentação relativa à actividade desenvolvida/negócio core das Áreas Operacionais abordadas, Descritivos de Categoria de Funções, entre outros) e numa série de entrevistas abertas direccionadas a Directores e Líderes de Prática/Senior Managers das Áreas Operacionais abordadas (entendimento da influência das características do negócio desenvolvido nos perfis de competências ajustados ao desenvolvimento profissional dos colaboradores).

Numa quinta fase do projecto são analisadas as características organizacionais da PTSI, assim como as principais áreas de competências associadas (consultoria, desenvolvimento, integração de sistemas, e serviços operacionais). Nesta fase, com base na análise do Modelo de Gestão de Talento e Recrutamento, é evidenciado o impacto da formação profissional na estruturação de políticas de recursos humanos, essencialmente a nível da centralidade das competências na estruturação das mesmas. É ainda analisado o Modelo de Desenvolvimento Profissional actual da PTSI, tendo sido identificadas um conjunto de falhas na sua estruturação (não abrangência à totalidade das Áreas Operacionais da empresa, e a inexistência de uma associação estratégica das acções de formação indispensáveis ao desenvolvimento profissional dos colaboradores a quaisquer competências).

O enfoque da sexta fase é direccionado para a identificação das competências estratégicas associadas ao negócio core das Áreas Operacionais abordadas¹, tendo sido observadas necessidades de formação a dois níveis: técnico (associada ao tipo de negócio desenvolvido pelas Áreas e com impacto relativamente a necessidades de

¹ Áreas constituintes da Linha de Negócio da Integração, nomeadamente, a ERP, CRM, e DSL

renovação de conhecimentos e sua adaptação a softwares não utilizados previamente); e comportamental (transversal ao conjunto das Áreas e associada a funções desempenhadas nos diferentes níveis de categoria).

Uma sétima fase centra-se na descrição da harmonização efectuada entre o Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI e da PTP, elucidando-se o alinhamento deste último com os objectivos de negócio, sua valorização do desempenho individual, e fundamentação por critérios de progressão assentes na aquisição de competências associadas aos respectivos níveis de categoria. São ainda analisados dois documentos fundamentais para a harmonização dos Modelos. O Directório de Actividades PTP contribui para o estabelecimento de um paralelismo entre os níveis de categoria (e funções associadas) existentes na PTSI e aqueles que se encontram previstos no Modelo da PTP, enquadrados por referência a uma lógica de transversalidade de actividades nas diversas Áreas Operacionais. Relativamente ao Directório de Competências PTP (mapeamento das possibilidades de evolução dos colaboradores), o seu contributo para a estruturação do Modelo da PTSI pode ser identificado a nível da associação estabelecida entre competências e níveis de categoria, associada ao mapeamento de percursos formativos específicos.

Numa fase seguinte do projecto é descrita a estruturação do Modelo de Desenvolvimento Profissional orientada por uma listagem de competências chave (subdivididas em competências técnicas e comportamentais) e baseada na identificação de competências core (por referência a Áreas Operacionais e níveis de categoria) e das respectivas acções de formação mais adequadas à aquisição dessas competências. O principal contributo da estruturação do novo Modelo de Desenvolvimento pode ser identificado a nível do incremento de uma gestão de competências (identificadas em linha com os objectivos de negócio das Áreas), em detrimento do mero enfoque em acções de formação previstas para o desenvolvimento dos colaboradores.

Na nona fase do projecto são enunciadas duas conclusões principais. O impacto de um conjunto de características associado ao desenvolvimento de competências, e transversal ao conjunto das Áreas Operacionais, com repercussões a nível da estruturação dos percursos formativos (predominância de dois tipos de competências, técnicas e comportamentais, distintas; necessidades de formação em competências comportamentais transversais às Áreas Operacionais; necessidades de

adaptação/renovação de competências técnicas; e a associação da necessidade de desenvolvimento de competências transversais a níveis de categoria específicos). Uma segunda conclusão surge associada à necessidade de desenvolvimento de uma proposta de *Soft Skills*, transversal ao conjunto das Áreas Operacionais da PTSI, por referência a funções inerentes aos respectivos níveis de categoria dos colaboradores. A estruturação desta Proposta é constituída por duas fases: a integração da informação obtida junto das Direcções das Áreas Operacionais; e a análise e estruturação dessa informação por referência aos descritivos de categorias de funções.

Paralelamente às duas conclusões enunciadas, deve ser enunciado um conjunto de conclusões a considerar na estruturação dos percursos formativos constituintes do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI, nomeadamente:

- A identificação (prévia) de perfis de competências com impacto a nível da estruturação de percursos formativos;
- A inclusão, no Modelo, de competências necessárias ao desempenho de funções em contexto de trabalho nas Áreas Operacionais (contribuindo para um *feedback* indispensável ao incremento da participação dos colaboradores na tomada de decisões relativamente à gestão das suas próprias carreiras);
- A evidenciação do impacto, na estruturação de percursos formativos, da alocação de funções/responsabilidades a níveis de categoria específicos;
- A identificação e análise dos critérios associados a necessidades de desenvolvimento de competências comportamentais que estão na génese da elaboração de uma Proposta de *Soft Skills*.

No entanto, numa fase de operacionalização da sistematização proposta neste projecto devem ser tidas em conta três limitações que lhe são inerentes, nomeadamente: o impacto de questões orçamentais e a disponibilidade dos colaboradores para a frequência de acções de formação; o facto de serem apenas abordadas as Áreas Operacionais da Linha de Negócio da Integração; e a necessidade de operacionalização da Proposta de *Soft Skills*.

2. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

A necessidade de sistematização de um plano de formação (integração e disponibilização de informação) surge associada à estruturação do actual Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI. Ainda que esse Modelo contenha uma série de especificações relativamente aos percursos formativos previstos para os respectivos níveis de categoria das Áreas Operacionais, verificou-se a ausência de uma associação, clara e explícita, dos conteúdos formativos a competências associadas ao desempenho de funções na prossecução dos objectivos estabelecidos por orientação ao negócio core de cada Área². Por sua vez, verificou-se ainda a existência de determinadas Áreas Operacionais para as quais não tinha sido efectuado um mapeamento da formação profissional prevista para os respectivos níveis de categoria. Consequentemente, observou-se a necessidade de um mapeamento de percursos formativos (cuja estruturação siga uma lógica de identificação de competências e acções de formação associadas), por Áreas Operacionais e níveis de categoria, elucidativos dos conteúdos formativos associados à aquisição de competências indispensáveis às possibilidades de desenvolvimento profissional

Devido à ausência de percursos formativos de desenvolvimento de competências, não é efectuado qualquer tipo de controlo relativamente ao impacto da frequência das acções de formação. Ou seja, o nível de conhecimentos/competências adquirido não é aferido, não existindo um feedback elucidativo de pontos fortes/fracos associados ao tipo de formação administrada.

Por sua vez, a par da estruturação do Modelo de Desenvolvimento para o conjunto das Áreas Operacionais da Empresa, procedeu-se à identificação de problemáticas específicas para cada uma das três Áreas da Linha de Negócio da Integração (DSL, CRM e ERP).

Finalmente, esta sistematização deverá ser efectuada por referência à harmonização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI com o Modelo de Evolução Profissional PTP³, assente no mapeamento de percursos formativos

² Ver Anexo 1, p. 81

³ Ver ponto 6.3, p. 50

estruturados por referência à aquisição de competências associadas a níveis de desempenho pretendidos para os respectivos níveis de categoria dos colaboradores.

A calendarização das fases da proposta de intervenção direccionada para a sistematização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI pode ser observada no seguinte cronograma:

Cronograma de Projecto

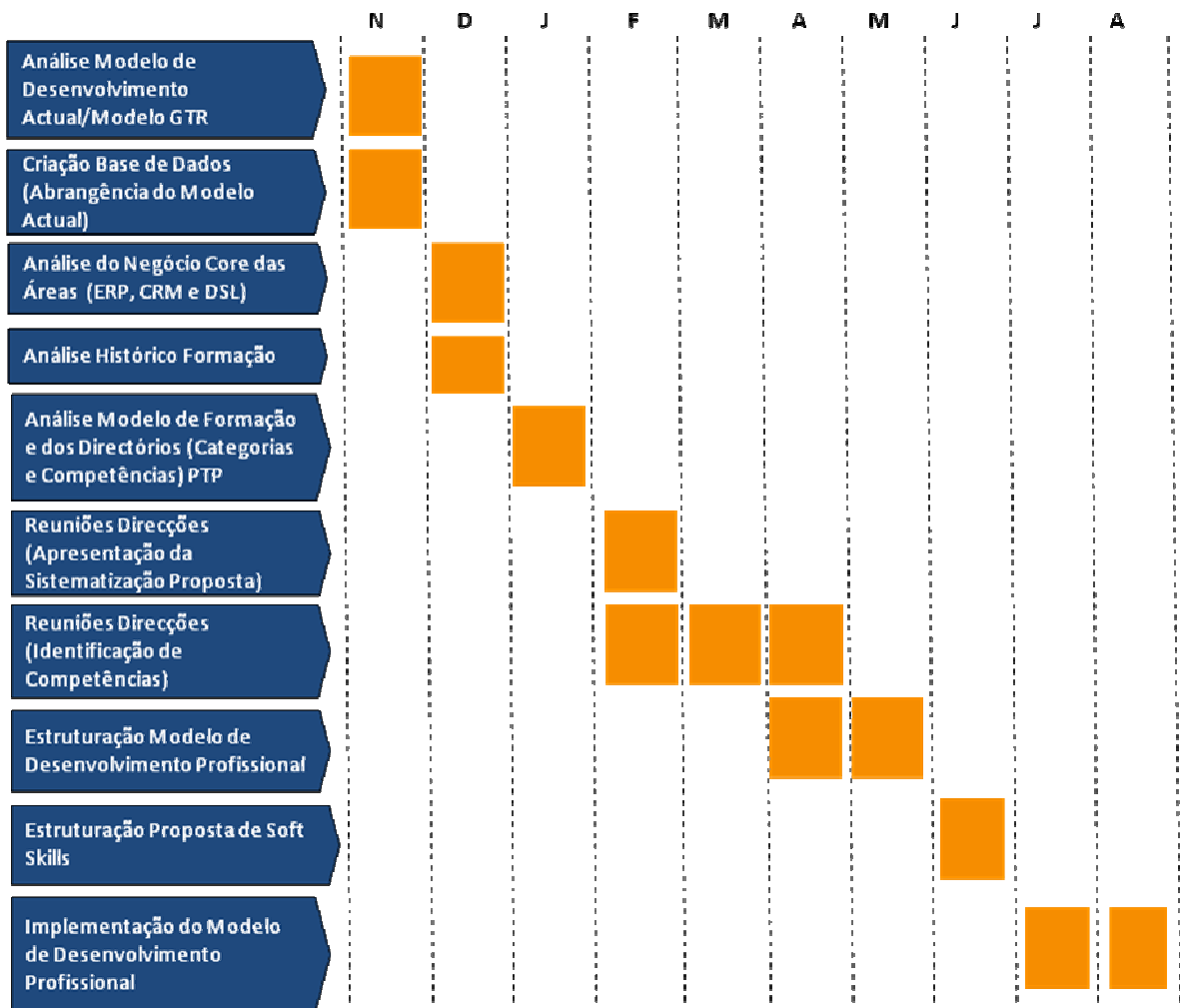


Figura 1: Cronograma da Sistematização do Modelo de Desenvolvimento Profissional PTSI

3. REVISÃO DE LITERATURA

Levantamento de Necessidades

De modo a que se verifique a adaptabilidade de um programa de formação ao contexto organizacional para o qual é desenhado, o mesmo deve ser precedido por um levantamento exaustivo de necessidades⁴, centrado na identificação de: Áreas/Direcções onde se verifiquem falhas de formação, e causas associadas (enfoque organizacional); indivíduos com necessidades de formação (enfoque pessoal); informação a incorporar nos conteúdos programáticos (enfoque na tarefa) (Dierdorff, 2008). A enumeração de focos de análise associados ao levantamento de necessidades é ainda efectuada por Brown (2002), nomeadamente a nível: organizacional (localização e características das necessidades organizacionais de formação, estruturação mais adequada, identificação dos conhecimentos e competências exigidas futuramente aos colaboradores); da tarefa (exigências da função e conseqüente comparação com os níveis de conhecimento/competências dos colaboradores); e individual (desempenho individual na respectiva função, determinado com base na utilização de informação/dados relativos à performance dos colaboradores).

Na óptica de Goldstein e Ford (2002), Kraiger e Aguinis (2001), e McGehee e Thayer (1961) (citados por Dierdorff, 2008), a facilidade de um tipo de tomada de decisões assente em dados credíveis (auferidos com base no levantamento de necessidades), está na génese do desenho, desenvolvimento e disponibilização de conteúdos formativos, assim como no incremento da validade dos critérios utilizados na avaliação dos colaboradores (Arthur, Bennett, Edens e Bell, 2003; citados por Dierdorff, 2008).

Keep (2005) defende que a forma mais adequada de planeamento de formação tem origem na análise da avaliação de performance do colaborador, dos gaps de competências e das falhas identificadas, sendo posteriormente elaborado um plano de desenvolvimento pessoal (*PDP- Personal Development Plan*), normalmente pelo gestor de linha/director do colaborador, que permita a correcção dessas falhas e o

⁴ Do original *Training Needs Assessment* (TNA) (Dierdorff, 2008)

desenvolvimento do indivíduo com o objectivo do seu ajustamento à função a desempenhar.

Deste modo, o levantamento de necessidades baseia-se na análise de diferenças entre a performance actual e a performance exigida, sendo o desenho de programas de formação entendido como a colmatação de *gaps* de performance identificadas (Swierczek e Carmichael, 1985).

Swierczek e Carmichael (1985), e Brown (2002) referem um conjunto de metodologias susceptíveis de serem utilizadas no levantamento de necessidades, tais como: entrevistas intensas com informadores chave; reuniões de grupo com especialistas de formação e gestores; técnica de incidentes críticos (determinante de áreas com necessidades mais acentuadas); questionários; testes; observação; revisão de documentos; e sessões de brainstorming.

Brown (2002) enumera quatro motivos justificativos da realização de um levantamento de necessidades numa fase prévia ao desenvolvimento de programas de formação: a identificação de áreas organizacionais problemáticas específicas; a obtenção do apoio por parte das chefias; o desenvolvimento de dados susceptíveis de contribuir para a avaliação da eficiência/impacto da formação administrada; e a determinação dos custos e benefícios da formação (colocando o factor *custo* no centro das problemáticas de formação).

No entanto, o contributo dos programas de formação deverá ser entendido como uma das várias formas de suporte ao alcance de objectivos organizacionais, baseado no desenvolvimento de competências associadas à performance dos colaboradores (Brown, 2002: 570), e não como uma solução absoluta para o mesmo.

Articulação Estratégica do Desenho de Programas de Formação com os Objectivos de Negócio

A necessidade de alinhamento das práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional está relacionada com a manutenção de um suporte mútuo entre os sistemas internos das organizações, orientada para a integração dos sistemas de recursos humanos (...) “*with career management approaches to enhance capabilities and effectiveness.*” (Greenhaus *et al*, 2000: 401). O *Modelo de Planeamento de*

Recursos Humanos de Schein (citado por Greenhaus *et al*, 2000) remete para uma perspectiva de encadeamento/interdependência do sistema de gestão de recursos humanos com o negócio core de uma empresa. Estabelecendo um paralelismo com o crescimento do negócio e desenvolvimento face a objectivos definidos de uma organização, esse Modelo centra-se nas actividades individuais desenvolvidas com base numa auto-avaliação face à sua situação na organização (relativamente a valores e talentos que eventualmente possuam). Associados a essa auto-avaliação surgem o planeamento de carreiras/estabelecimento de objectivos e o planeamento de políticas de gestão de recursos humanos. Orientados para o encadeamento consistente dos objectivos individuais com as necessidades organizacionais, os programas de desenvolvimento profissional adquirem o estatuto de motor de mudança e de incremento das competências organizacionais quando se verifica a aplicação dos conhecimentos adquiridos a contextos de negócio (Greenhaus *et al*, 2000: 410).

Para Hall e Nania (1997), a melhoria da performance evidenciada em contexto organizacional deve-se apoiar no facto do contributo da formação não se limitar ao fornecimento de mais e diferentes conhecimentos e competências, mas sim ao fomento da vontade, por parte dos formandos, em aplicar esses conhecimentos/competências adquiridos em situações de trabalho reais⁵. No seguimento de uma visão sistemática do desenho da formação, Moore e Kearsley (1996) (citados por Hall e Nania, 1997) enumeram um conjunto de fases/estágios pelos quais o desenvolvimento dos planos de formação deve ser orientado: levantamento de necessidades; alinhamento dos processos de formação com três domínios de aprendizagem (cognitivo, de competências, e afectivo); avaliação/controlo de qualidade. Este encadeamento sistemático possibilita uma abordagem profunda às verdadeiras causas e origens das necessidades de formação: *“The systems approach would not eschew finding solutions to problems but would seek the «real» problem rather than a symptom of that problem which subsequently might be amenable to a training solution.”* (Hall e Nania, 1997: 372).

Do ponto de vista sistémico de McClelland (1992) (citado por Hall e Nania, 1997), a formação é enquadrada num processo de planeamento estratégico mais vasto, constituído por sete componentes, que lhe confere uma validade adaptada à realidade

⁵ Necessidade de uma conexão entre a sequência (ou sequências) causal característica da administração de formação e os efeitos de aprendizagem

organizacional: selecção de formadores internos ou externos; estabelecimento de objectivos; gestão do *commitment*; selecção do método mais adequado; administração e controlo da avaliação; análise dos resultados; apresentação dos resultados e recomendações.

Na perspectiva de Burrell (1991), a formação deve ser entendida, por parte dos colaboradores aos quais é administrada, como relevante para as necessidades de negócio, tornando-a específica à empresa e direccionando-a para a resolução de problemas reais, relacionados com necessidades sentidas pelos próprios colaboradores.

Na sua descrição do *General Model of Factors Driving and Stabilizing Training*, Hendry (1991) pressupõe a influência de cinco conjuntos de factores na estruturação dos programas de formação, nomeadamente: a estratégia de negócio, sob a forma de duas respostas genéricas (desenvolvimento de produto/mercado e mudança técnica); a pressão competitiva; o mercado de trabalho externo e interno; os actores e sistemas internos; e o apoio externo para a formação. No entanto, é necessária a percepção do impactos negativos que o conjunto de circunstâncias específicas, relacionadas com estes factores, podem ter na formação.

Num estudo centrado no desenho de um modelo de avaliação de um programa de formação⁶, Tennant, Boonkrong e Roberts (2002) remetem para a pro-actividade dos programas de formação, concluindo que a falta de uma perspectiva estratégica no desenho de um programa de formação pode estar relacionada com a falta de *commitment* por parte da gestão de topo, de recursos, e de limitações temporais, sendo susceptível a existência de objectivos de formação inadequados, como nos casos em que as organizações tendem a utilizar cursos de formação standardizados (...) “*without using a rigorous process of linking business needs to an adaptive training programme*” (...) (Tennant, Boonkrong e Roberts, 2002: 236).

Spencer e Spencer (1993) referem a necessidade de, previamente à identificação de competências, se proceder à identificação de competências core junto das funções/cargos críticos que definem a estratégia e a direcção da empresa, com responsabilidades acrescidas no alcance de metas estratégicas, controlando recursos críticos, e que gerem os relacionamentos entre mercados chave ou clientes. Na óptica de

⁶ Do original *The design of a training programme measurement model* (Tennant, Boonkrong e Roberts, 2002)

Rodriguez *et al* (2002), o alinhamento do plano estratégico com as competências a desenvolver permite à organização (...) “*effectively derive recruitment, selection, and training, strategies that will support projected future needs, resulting in high-performing employees and a high-performance organization.*” (Rodriguez *et al*, 2002: 318).

Planeamento da Formação

Encontrando-se o planeamento da formação envolvido num contexto político delicado, caracterizado por relações políticas denominadas por ocupantes de posições chave no seio da organização, Price (2008) propõe um modelo de planeamento de formação constituído por um alinhamento dos processos de desenvolvimento/formação com o modelo de planeamento de negócio. Nesta perspectiva, Price (2008) propõe o denominado *Model for Business and Training Partnership* (MBTP), direccionado para o cliente e estruturado com o objectivo de ser utilizado por profissionais de gestão de recursos humanos em contextos corporativos onde a mudança é suportada com base no desenvolvimento e na formação. Esse modelo é caracterizado por uma interdependência dos processos de implementação de negócio e de formação, seguindo um desenvolvimento em pirâmide. São enunciadas sete fases constituintes do processo de planeamento da formação, nomeadamente: a iniciativa de marketing/operacional originária da definição da estratégia de mudança organizacional; seguidamente é efectuada uma aprovação do plano de negócio acompanhada pela negociação do orçamento disponível e dos prazos a estabelecer; o desenvolvimento de requisitos de negócio é complementado pelo levantamento de necessidades; uma quarta fase centra-se na definição de métodos e procedimentos que estão na génese do surgimento de objectivos e conteúdos formativos; seguidamente é desenvolvido o plano de implementação operacional, que possibilita a criação do curso e planeamento de aspectos logísticos associados à formação; numa sexta fase procede-se à implementação das acções de formação, que ocorrem previamente à implementação de operações; uma última fase está relacionada com a avaliação da formação, fornecedora de dados susceptíveis de serem utilizados em iniciativas de suporte.

Moore e Bracker (1998) entendem que a ligação estratégia/formação só é possível devido ao facto da estratégia só poder ser formulada se se verificar a viabilidade da informação disponível sobre forças externas e internas: (...) “*the need to identify and understand these forces marries management development and training activities to the strategic activities of establishing the organization’s vision/mission, strategies, and objectives.*” (Moore e Bracker, 1998: 83), considerando que (...) “*two organizational activities, training and planning, are critical partners joined together to stimulate firm performance.*” (Moore e Bracker, 1998: 89). Estão em causa dois factores fundamentais: a qualidade; e a especificidade da formação (adaptável a condições contextuais significativas para uma organização, como a sua situação competitiva ou as suas necessidades).

O *high-impact learning* (HIL) é outro dos modelos de planeamento da formação alinhado com os objectivos e estratégias de negócio (Brinkerhoff e Apking, 2001; citados por Price, 2008) Na estruturação deste modelo é efectuado um processo de mapeamento que contribui para o nivelamento da aprendizagem de conteúdos com os objectivos de negócio com base na aplicação de quatro princípios fundamentais: o nivelamento estratégico de objectivos de aprendizagem; um profundo nivelamento do negócio com os objectivos de aprendizagem; o estabelecimento de um processo sistemático de aprendizagem/performance; a integração dos sistemas de suporte com a performance.

No seguimento da necessidade de um alinhamento estratégia de negócio/formação, a abordagem de Kapp (1999) ao planeamento da formação em contexto organizacional, baseia-se no denominado *Learning Requirements Plan*, descrito como (...) “*an explosion of corporate learning goals into discrete measurable training objectives*” (Kapp, 1999: 16). Para este autor, esse alinhamento é possível através do seguimento de um conjunto de etapas pré-definidas, nomeadamente: a análise (interna e externa) relativamente às capacidades competitivas da organização; o diagnóstico (centrado na examinação das competências básicas da organização identificadas junto de colaboradores e departamentos); a implementação (constituída pelo mapeamento dos esforços educativos e formativos a implementar na organização) do programa de formação em datas e locais específicos; e a avaliação (do impacto da formação na

organização) que permita a aferição de dados relativamente ao contributo das iniciativas empreendidas, a nível de aprendizagens, para a estratégia corporativa.

Perfis de Competências

Em contexto organizacional, as características e competências dos colaboradores são analisadas por referência a níveis expectáveis de desempenho (McClelland, 1973, citado por Rodriguez *et al*, 2002) passíveis de serem utilizados na identificação de colaboradores com um valor elevado para a organização (Boyatzis, 1982; Lawler, 1994; Spencer e Spencer, 1993, Ulrich, 1997; citados por Rodriguez *et al*, 2002).

A estruturação de um modelo de gestão de competências é precedida pela identificação de funções/cargos caracterizados por responsabilidades acrescidas no alcance de metas estratégicas, e responsáveis pelo controlo de recursos críticos e pela gestão dos relacionamentos entre mercados chave ou clientes (Spencer e Spencer, 1993). Para Harrison (1991), essa identificação deve ser direccionada para o objectivo da função e respectivas componentes, e para a especificação dos conteúdos necessários para a realização da função em causa. Ambas as metodologias referidas por Spencer e Spencer (1993) para o desenho de perfis de competências⁷ são constituídas por um conjunto de etapas que incidem sobre: definição de critérios efectivos de performance; identificação de responsabilidades chave e de competências associadas aos níveis de desempenho exigidos; recolha de dados; análise de dados; entrevistas a ocupantes de cargos hierárquicos superiores (que confirmem e forneçam exemplos de competências identificadas e desenvolvimento de um modelo de competências); validação do modelo de competências; e preparação de aplicações do modelo de competências.

Na perspectiva de Spencer e Spencer (1993), a construção de perfis de competências assenta na identificação de temas e padrões de dados não tratados, o que implica: a utilização de conceitos (capacidade de reconhecimento ou aplicação de conceitos já conhecidos de estudos ou pesquisas anteriores); a criação de conceitos ou sua conceptualização (capacidade de reconhecer um padrão e criar um novo conceito

⁷ *Short Job Competency Assessment e Single-Incumbent Jobs*

que confira sentido a dados não tratados)⁸. O enfoque da análise temática centra-se na: confirmação da credibilidade dos dados; verificação da existência de padrões de competências; identificação de competências mais relevantes; confirmação da verificação de um padrão de ocorrência de competências; identificação de competências, e respectivos níveis, dotadas de um conteúdo mais significativo; e compreensão do contributo da competência para a função analisada. Para Harrison (1991), essa recolha de informação deve ser direccionada para três componentes da função (Harrison, 1991): competências (qualquer componente da função que envolva o *saber fazer* algo); conhecimento (técnico, processual, etc., referente ao que se deve saber numa função); e atitudes (determinadas atitudes são cruciais para determinadas funções).

Na óptica de Rodriguez *et al* (2002), a descrição de perfis de competências deve ser baseada numa metodologia de identificação de competências⁹ (análise de cargos e utilizada na recolha de informação relacionada com diversas funções no interior de um grupo profissional), que contribua para o desenvolvimento de uma linguagem comum relativamente a competências e funções: (...) “*rating the same tasks and competencies for all occupations provides data to identify occupations with similar task and competency requirements.*” (Rodriguez *et al*, 2002: 312). Esta metodologia é subdividida nas seguintes etapas: revisão da literatura e documentação relativa às profissões estudadas (descritivos de funções, por exemplo); selecção de escalas classificativas (da importância, requisitos de admissão, valor específico, necessidades de formação); ligações competências/funções (evidenciação da sua utilidade/necessidade); questões e pontos de referência de competências (desenvolvimento de níveis de performance ou de referência expectáveis para as competências identificadas).

A estruturação de grupos de competências deverá assentar na análise de *gaps* de competências, ao fornecer informação crucial ao planeamento de estratégias de desenvolvimento contribui para o entendimento dos objectivos estratégicos da

⁸ Os autores apontam as *Behavioral Event Interviews* (BEIs) como a metodologia adequada à recolha de dados (Spencer e Spencer, 1993)

⁹ *MOSAIC – Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory – Closed-ended approach* (Rodriguez *et al*, 2002)

organização (Rodriguez *et al*, 2002). Defendendo uma intervenção situacionista¹⁰, Capaldo *et al* (2006) atentam na necessidade do mapeamento de competências ser efectuado através do envolvimento do conjunto dos membros organizacionais, sendo justificado por dois tipos de necessidades: a percepção, por parte da organização, das competências detidas; e a construção de sistemas de gestão de recursos humanos baseados em competências através do envolvimento dos gestores e colaboradores. Estes autores baseiam-se num tipo de pesquisa qualitativa em profundidade (a análise de *discursos explicativos*)¹¹ (Heracleous e Barrett, 2001; Oswick, Keenoy, e Grant, 1997; citados por Capaldo *et al*, 2006), caracterizada por descritivos da performance dos entrevistados ou de outros colaboradores. Nesta perspectiva, a construção de perfis de competências é efectuada em três fases: a codificação dos dados recolhidos (sumarização da informação mais relevante); análise da informação codificada (identificação de situações recorrentes de trabalho, características individuais, tais como competências e conhecimentos, e recursos activados para eliminar redundâncias); *clusterização* de actividades elementares e construção de definições e competências partilhadas representativas dos significados identificados nos *discursos explicativos*. A informação recolhida deverá ser elucidativa relativamente a: situações relevantes de determinado cargo/função; listagem das características individuais activadas durante situações específicas; pontos de encontro entre as características individuais e as situações.

Deste modo, o levantamento de competências contribui para o desenvolvimento de um sistema integrado de gestão de recursos humanos de competências, assente nas seguintes etapas: construção de pontos de referência incorporados em escalas de performance; classificação e distribuição de competências por grupos (ex: técnicas/especializadas; de gestão; relacionais) a validar com gestores e responsáveis por este processo; construção e implementação da primeira etapa deste método, mapeamento de competências; desenho dos principais processos de gestão de recursos humanos numa abordagem baseada em competências (Capaldo *et al*, 2006).

¹⁰ Por oposição à abordagem universalista

¹¹ Esta análise é efectuada com base em entrevistas semi-estruturadas sobre as quais incide a técnica de análise de conteúdo denominada por análise argumental (Fletcher e Huff, 1990, Toulmin, Rieke e Janik, 1979; citados por Capaldo *et al*, 2006: 437)

Formação/Gestão Carreira

Para Kossek *et al* (1998), a auto-gestão de carreiras pode ser definida como o grau em que os indivíduos reúnem informação associada à resolução de problemas de carreira e tomada de decisão, entendendo que, quanto mais significativo for o volume de informação detida por esses indivíduos mais facilmente beneficiarão de uma perspectiva das oportunidades de desenvolvimento e das expectativas de carreira consistentes com a realidade em que se encontram inseridos.

A auto-gestão de carreiras tem implicações a nível de dois tipos de comportamentos específicos: a procura de feedback relativamente a critérios de desenvolvimento; e a disponibilidade para a mobilidade profissional. O primeiro comportamento está relacionado com a procura de *feedback* relativamente à performance e a necessidades de desenvolvimento de carreira (Kossek *et al*, 1998). Esta participação activa na gestão da própria carreira, implica uma disponibilização significativa, por parte dos colaboradores, à mobilidade profissional, relacionada com o grau de disponibilidade/preparação do colaborador para reagir a oportunidades de carreira internas/externas.

A interdependência de um plano de formação devidamente estruturado por referência à gestão de carreiras é identificada a nível da necessidade de fornecimento de informação que permita a tomada de decisão relativamente à carreira dos colaboradores, como, por exemplo, o (...) *“feedback that compares competencies likely to be required in future jobs with individual’s current levels of competence can motivate employees to identify needs for personal development.”* (Spencer e Spencer, 1993: 294). Deste modo, a associação de programas de formação a planos de carreira deve ser entendida a nível do seu contributo para a procura de feedback relativamente a informação elucidativa das oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores (que competências, e de que forma, devem ser integradas): (...) *“if an individual does not value seeking feedback, which is critical to engaging in career self-management and planning, or does not think that career training leads to favorable outcomes, it is unlikely that he or she will eventually exhibit career self-management skills.”* (Kossek *et al*, 1998: 944).

A necessidade de articulação da estruturação de programas de formação com a componente *gestão de carreiras* é referida por Guest e King (2005) cuja perspectiva se

encontra direccionada para as expectativas de auto-responsabilização por uma gestão da carreira fundamentada na identificação de necessidades de desenvolvimento e no alcance de oportunidades (Guest e King, 2005: 256)

Deste modo, o objectivo da estruturação da formação por referência a perfis de competências contribui (...) *“to teach new hires all the algorithms superior performers use to do the job well and the competencies underlying superior performance can reduce learning curve times by a third to a half and result in higher average performance. Because competency-based training teaches to the template for the superior performance, trainees’ performance can be significantly increased.”* (Spencer e Spencer, 1993: 294).

Finalmente, a clusterização de competências, estruturada para grupos ocupacionais/profissões, possibilita: a utilização de informação relativa a essas ocupações/profissões passível de ser utilizada no suporte a operações e decisões relacionadas com a gestão de recursos humanos; o fornecimento de informação útil ao planeamento de carreiras; e o entendimento de (...) *“requirements of future career alternatives through assessment, training, development plans and activities, career exploration, and the availability of job opportunities.”* (Rodriguez et al, 2002: 318).

4. QUADRO CONCEPTUAL

Nesta fase são descritas as principais questões da revisão de literatura por referência à sua relevância para a intervenção proposta neste projecto.

O levantamento de necessidades, referido por um conjunto de autores como a fase prévia e indispensável à estruturação de um programa de formação foi efectivamente o primeiro passo da sistematização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI.

A sua aplicação é justificada pelo conjunto de dados recolhidos que permitem elaborar um diagnóstico relativamente a necessidades de formação da organização. Este é um processo central para a estruturação do Modelo de Desenvolvimento Profissional, uma vez que fornece um tipo de informação credível e válida para o diagnóstico. Deste modo, o contributo do levantamento de necessidades centra-se na: identificação de Áreas, indivíduos, e causas das necessidades inerentes à estruturação de percursos

formativos; análise de diferenças entre a estruturação de percursos formativos disponíveis e exigidos; recolha de dados que contribuam para o desenvolvimento e disponibilização de conteúdos formativos (incremento da validade dos critérios) suplementada por metodologias específicas (entrevistas intensas com informadores chave, reuniões de grupo entre elementos do departamento de Recursos Humanos e os responsáveis das Áreas sobre as quais incide a estruturação de percursos formativos, revisão de documentos, e sessões de *brainstorming*).

O alinhamento das práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional é um aspecto transversal a todo o processo de sistematização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI. A estruturação de percursos, efectuada com base no tipo de informação/dados recolhidos durante o levantamento de necessidades, é efectivamente orientada por uma lógica de manutenção de um suporte mútuo entre os diferentes sistemas internos da organização. Ou seja, a identificação de competências a desenvolver com base em percursos formativos é efectuada por referência à estratégia organizacional¹². Esta associação estratégica formação/negócio core é possibilitada pela identificação de cargos com valor associado ao plano estratégico e à estrutura organizacional, cujas funções são orientadas para a prossecução dos objectivos estratégicos estabelecidos por referência a factores como a estratégia de negócio predominante (implementação/manutenção de SIs por referência às necessidades de mercado). Deste modo, a influência da estratégia organizacional para o Modelo de Desenvolvimento Profissional é identificada a nível da inclusão, no planeamento da formação, de conhecimentos/competências passíveis de serem utilizados em situações de trabalho reais¹³.

Consequentemente, um dos objectivos do presente projecto está relacionado com um tipo de planeamento da formação orientado para o nivelamento da aprendizagem de conteúdos aos objectivos de negócio. Este planeamento é determinado por um conjunto de etapas semelhantes àquelas que determinados autores referem como essenciais para a estruturação de programas de formação, nomeadamente: análise de capacidades competitivas da organização (identificação das competências associadas ao valor de

¹² E, numa abordagem mais detalhada, por referência à estratégia das Áreas Operacionais abordadas

¹³ Esta inclusão deve-se apoiar numa revisão dos planos de negócio/estratégicos das Áreas Operacionais e em entrevistas aos respectivos Directores

mercado e distinção relativamente às demais empresas); diagnóstico (de competências identificadas junto de colaboradores e Áreas Operacionais); estruturação de percursos formativos (por referência às competências identificadas); especificação dos contornos do Modelo de Desenvolvimento Profissional (associados a características organizacionais próprias identificadas nas fases anteriores).

A sistematização do Modelo de Desenvolvimento da PTSI é orientada pela identificação de competências por referência a dois critérios: as Áreas Operacionais; e os níveis de categoria dos colaboradores. Deste modo, a constituição de perfis de competências, por referência aos dois critérios enunciados, é direccionada para a identificação dos objectivos estratégicos das funções (com impacto no alcance de metas estratégicas, associadas ao controlo de recursos críticos e à gestão de relacionamentos entre mercados chave ou clientes). A construção desses perfis de competências, a integrar no Modelo de Desenvolvimento Profissional, baseia-se num conjunto de etapas específicas, nomeadamente: a identificação de responsabilidades chave e de competências associadas aos níveis de desempenho exigidos; a recolha de dados; a análise de dados; a verificação da existência de padrões de competências; a identificação de competências, e respectivos níveis, dotadas de um conteúdo mais significativo; as entrevistas a ocupantes de cargos hierárquicos superiores (que confirmem e forneçam exemplos de competências identificadas e desenvolvimento de um modelo de competências); e a validação de perfis de competências (por referência aos objectivos estratégicos/de negócio das Áreas Operacionais). Sendo a identificação de competências efectuada por referência ao contexto organizacional específico da PTSI, é adaptado um tipo de intervenção situacionista (Capaldo et al, 2006), direccionado para um mapeamento de competências próprias da empresa, com base no envolvimento/input dos membros organizacionais.

Um dos principais propulsores da sistematização de um Modelo de Desenvolvimento Profissional para a PTSI é identificado a nível do estabelecimento de percursos formativos por referência a oportunidades de progressão de carreira dos seus colaboradores. Nesta perspectiva, a constituição de perfis de competências, por referência a Áreas Operacionais e níveis de categoria, possibilita: a utilização de informação relativa a categorias específicas no suporte a operações e decisões relacionadas com a gestão de recursos humanos; o fornecimento de informação útil ao

planeamento de carreiras; e uma compreensão mais aprofundada, por parte dos colaboradores, dos requisitos associados a competências necessárias nas funções desempenhadas pelos mesmos.

5. METODOLOGIA

A metodologia de recolha e análise de dados adoptada para o diagnóstico de necessidades baseou-se na análise documental e em entrevistas abertas.

O contributo da análise documental pode ser identificado a nível de dois aspectos cruciais: o entendimento do estado da componente *Formação Profissional na Empresa*; e a estruturação de um Modelo de Desenvolvimento Profissional adaptado ao contexto organizacional da PTSI, por referência a uma harmonização com o Modelo de Evolução Profissional PTP.

Por sua vez, a utilização de entrevistas abertas, direccionadas aos Directores das Áreas Operacionais abordadas (ERP, CRM, DSL), é justificada pelo entendimento da influência das características do negócio desenvolvido nos perfis de competências ajustados ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Análise Documental

No seguimento da evidenciação da necessidade de sistematização de um Modelo de Desenvolvimento para a PTSI e sua relação com a disponibilização de informação, essencialmente a nível da identificação de competências em torno das quais os percursos formativos deverão ser estruturados, procedeu-se à análise de um conjunto de documentos internos, nomeadamente: o Modelo de Desenvolvimento Profissional actual; documentação relativa à actividade desenvolvida/negócio core das Áreas Operacionais abordadas; o Modelo de GTR; os Descritivos de Categoria de Funções; o Histórico de Formação dos colaboradores PTSI; e a documentação de base do Modelo de Evolução Profissional PTP¹⁴.

Foi efectuada uma análise aos conteúdos e abrangência do Modelo de Desenvolvimento actual por Área Operacional, procedendo-se à identificação de Áreas para as quais está previsto um mapeamento dos percursos formativos dos seus colaboradores, elucidativos dos requisitos de desenvolvimento profissional dos mesmos, e descritivos dos conteúdos das respectivas acções de formação associadas a esses

¹⁴ Apresentação do Modelo de Evolução Profissional PTP; Directórios de Actividades; Directórios de Competências

percursos. Este levantamento incidiu sobre a informação disponível relativamente ao Modelo de Desenvolvimento actual, tendo sido criada uma base de dados¹⁵ referente à existência de acções de formação previstas para a evolução dos colaboradores, sua distribuição pelos níveis das diferentes Áreas, e respectivos conteúdos das mesmas. Segue-se a descrição da lógica de estruturação dessa base de dados. Numa primeira fase procedeu-se a uma listagem de todas as Áreas e subáreas da PTSI e respectivos níveis de categoria dos colaboradores. Verificou-se a necessidade, para algumas das Áreas previstas no Modelo de Desenvolvimento actual, de proceder à integração nas respectivas Áreas actuais, devido à sua extinção ou posterior integração noutras áreas da PTSI. Seguidamente foram enunciados os níveis para os quais estão previstas acções de formação, tendo por referência o actual Modelo de Desenvolvimento Profissional. Finalmente, foram identificadas as acções de formação para as quais estão disponíveis os respectivos conteúdos (requisitos para a frequência do curso; os temas a abordar; o tempo mínimo desde a última acção de formação; entre outros; tal como referido na descrição do Modelo actual). A análise do Modelo de GTR possibilitou, no âmbito da gestão de competências, o enquadramento da temática do *desenvolvimento profissional* na estruturação das políticas de gestão de recursos humanos da PTSI. A documentação relativa ao negócio core das Áreas Operacionais abordadas contribuiu não só para a percepção do tipo de competências associadas às funções desempenhadas, como ainda dos contornos assumidos na alocação dessas competências às especificidades dos processos de negócio/actividades desenvolvidas pelas mesmas (por exemplo, a alocação de equipas distintas a fases específicas do projecto¹⁶).

A restante documentação serviu de apoio à estruturação propriamente dita do Modelo de Desenvolvimento Profissional para a PTSI. A análise dos Descritivos de Categoria de Funções da PTSI e dos Directórios de Actividades da PTP permitiu a identificação de um conjunto de aspectos comuns (a nível das actividades associadas aos níveis de categoria) com base nos quais é justificada, e dotada de sentido, a harmonização efectuada entre o Modelo PTSI e PTP.

Relativamente ao Histórico de Formação dos colaboradores PTSI, a utilidade destes ficheiros prende-se com a descrição pormenorizada de todas as acções de

¹⁵ Ver Anexo 2, p. 83

¹⁶ Ver Ponto 6.2, p. 40

formação que cada colaborador da empresa frequentou nos anos de 2006, 2007, e 2008. A escolha deste período temporal está relacionada com questões de aplicabilidade dos conteúdos formativos das respectivas acções (devido à sua actualização com o nível e as especificidades de conhecimentos, técnicos e comportamentais, exigidos).

A referência ao centro de custo¹⁷ permite a identificação do posicionamento de cada colaborador na estrutura da PTSI e respectiva localização na Direcção em que integra. Deste modo, é adquirida uma listagem do conjunto das acções de formação que os colaboradores de determinada Área frequentaram nos últimos três anos. Esta listagem permite aferir: por um lado, uma noção dos conteúdos formativos mais recentes previstos para cada Área; por outro, uma análise não somente do histórico de formação de cada colaborador, mas também dos respectivos *gaps* entre o Perfil Individual de Competências (PIC) do colaborador (níveis de proficiência revelados pelo trabalhador) e o Nível Expectável de Competência (NEC) para a sua categoria/nível (contribuindo para a identificação de necessidades de formação).

Finalmente, a lógica de estruturação seleccionada para os percursos formativos a integrar no Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI baseia-se nos Directórios de Competências do Modelo de Evolução Profissional PTP, descritivos de percursos formativos associados à aquisição de competências associadas a áreas de actividade específicas.

Entrevistas Abertas

A utilização de entrevistas não se limita à compreensão da influência das características do negócio desenvolvido nos perfis de competências, mas ainda a um conjunto de temáticas cujo entendimento é fulcral para a percepção das necessidades de formação, nomeadamente: as causas associadas a necessidades de formação; as responsabilidades da identificação e planeamento da formação; os critérios de progressão; a associação de níveis de categoria a fases específicas do desenvolvimento de funções; o desenvolvimento de competências específicas, por referência a níveis de categoria; e a fundamentação de aspectos relevantes observados na documentação das respectivas Áreas Operacionais.

¹⁷ Unidade orgânica de codificação da respectiva Área em que os colaboradores estão integrados

6. ANÁLISE DE INFORMAÇÃO E CONCLUSÕES

6.1. A PTSI

Por referência ao enquadramento contextual da temática do projecto segue-se uma descrição das características organizacionais da PTSI, nomeadamente: a Empresa (área de actuação, negócio core, missão, e estrutura); principais Áreas de Competência; o Modelo de Gestão de Talento e Recrutamento (por referência à centralidade do desenvolvimento profissional na estruturação das políticas de gestão de recursos humanos); e a relação entre os planos de carreira e a formação profissional.

6.1.1 Descrição da Empresa

A PTSI é uma empresa da área das tecnologias e sistemas de informação cujo negócio se centra no outsourcing de SI/TI, consultoria, implementação de sistemas, gestão de operações, auditoria e sistemas de segurança, gestão de infra-estruturas, sistema da qualidade, suporte e manutenção de sistemas, e gestão de projectos. A sua actividade encontra-se dividida em três linhas de negócio: Consultoria e Desenvolvimento de Negócio; Integração e Desenvolvimento; e Outsourcing.

O negócio core da Empresa centra-se na implementação de soluções à medida das necessidades de cada um dos seus clientes empresariais, desenvolvendo-se a sua actividade a nível da preparação das empresas, na área dos sistemas de informação, através da consultoria e integração, assim como da manutenção da eficiência e eficácia dos clientes, baseadas numa forma de gestão continuada de aplicações e infra-estruturas e no outsourcing.

A sua missão centra-se no fornecimento, ao Grupo PT e respectivos clientes, de (...) *“soluções de SI/TI de excelência (...) procurando continuamente a eficiência de sistemas, processos e recursos na promoção, desenvolvimento e implementação de Soluções integradas com Telecomunicações.”*¹⁸. Relativamente à sua visão, ela é caracterizada pela ambição em alcançar a liderança, no mercado português, na oferta de soluções de SI/TI e respectiva integração com as Telecomunicações.

¹⁸ Ver Anexo 3, p. 84

A Figura 1 é elucidativa da estrutura da Empresa, constituída pelas Áreas de Suporte, Áreas de Mercado, e Linhas de Negócio. As Áreas de Suporte são constituídas pelas seguintes Direcções: Gestão de Talento e Recrutamento; Marketing e Comunicação; Reporting e Controlo Financeiro e de Projectos; e Sistemas Internos e Qualidade. Na Área de Mercados integram: o Mercado Interno; o Mercado Empresas Corporate; o Mercado Empresas Acesso Directo; e o Mercado Produtos e Parcerias. Relativamente às Linhas de Negócio, responsáveis pelo desenvolvimento do negócio core da PTSI, estas encontram-se divididas em três segmentos, nomeadamente: Integração; Outsourcing e Serviços Continuados, e Consultoria.

Organograma da PTSI

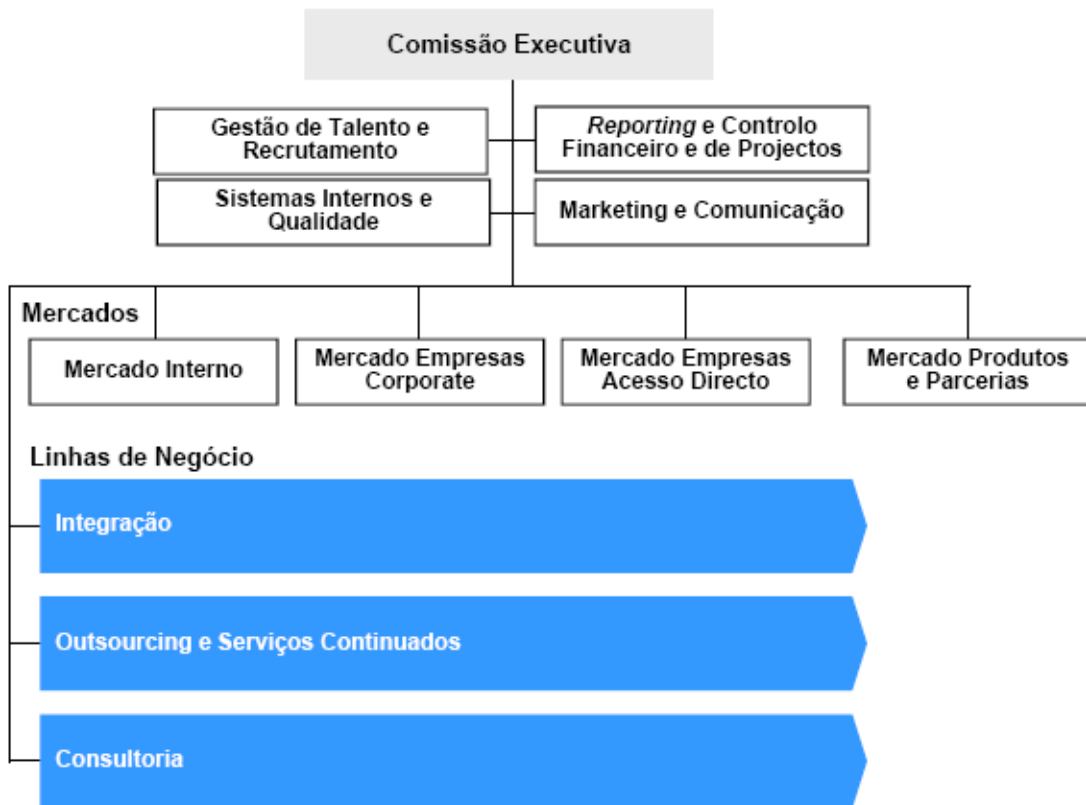


Figura 2: Organograma PT-SI (Fonte: Intranet PTSI)

6.1.2 PTSI – Áreas de Competência

Segue-se uma descrição das principais áreas de competência da PTSI e respectiva alocação a áreas de actividade (Figura 2).

O desenvolvimento de actividades de consultoria pressupõe o domínio de competências em Consultoria, associadas a Sistemas de Negócio (integradores de actividades de Negócio e de Processos) e a Sistemas de Informação (integradores de sistemas aplicativos e centrais).

As competências em Desenvolvimento encontram-se integradas nos Sistemas de Informação e em parte dos processos envolvidos nos Sistemas de Negócio, surgindo associadas à arquitectura e implementação de sistemas.

Um outro grupo de competências, a Integração de Sistemas, é essencialmente direccionado para o desenvolvimento de actividades de implementação, mas também para a arquitectura e instalação de SI, encontrando-se associado aos Sistemas de Informação e às Infra-estruturas e Conectividade (constituídas pelos Sistemas de Suporte e Segurança, e pelas Infra-estruturas e Outsourcing).

Uma última área diz respeito a competências em serviços operacionais, associadas às áreas de actividade de Sistemas de Informação e de Infra-estrutura e Conectividade, e respectivos subsistemas¹⁹, estas competências são necessárias para a instalação e operação e manutenção de SI. Esta disponibilização das competências core da empresa por áreas de cobertura, pretende evidenciar a capacidade de resposta, através da aplicação das mesmas, ao maior número possível de necessidades sentidas pelos clientes.

A estruturação das áreas de competência da PTSI é elucidativa relativamente a contornos específicos do seu negócio core: o desenvolvimento de projectos de consultoria em SI/TI. Esta característica pode ser observada no próprio encadeamento lógico das áreas de competências e sua associação a áreas de actividade. Ou seja, observa-se uma continuidade das actividades desenvolvidas (consultoria, arquitectura, implementação, instalação, e operação e manutenção de SI), baseadas em quatro grandes grupos de competências associados a áreas de actividade específicas (Sistemas

¹⁹Sistemas Aplicacionais, e Sistemas Centrais (Sistemas de Informação); Sistemas de Suporte e Segurança, e Infra-estrutura e outsourcing (Infra-estrutura e conectividade)

de Negócio, Sistemas de Informação, e Infra-estruturas e Conectividade). Por outro lado, não se verifica uma alocação estanque das áreas de competência a áreas de actividade. Pode ser referida, a título exemplificativo, a associação de competências de consultoria, desenvolvimento, integração de sistemas, e serviços operacionais, à área de actividade dos Sistemas de Informação. Esta transversalidade de competências em diferentes áreas de actividade da empresa encontra-se relacionada com a necessidade de assegurar a continuidade dos projectos de consultoria de SI, apoiados em diferentes tipos de competências e suportados pelo conjunto das Áreas Operacionais da PTSI.

Áreas de Competência PTSI

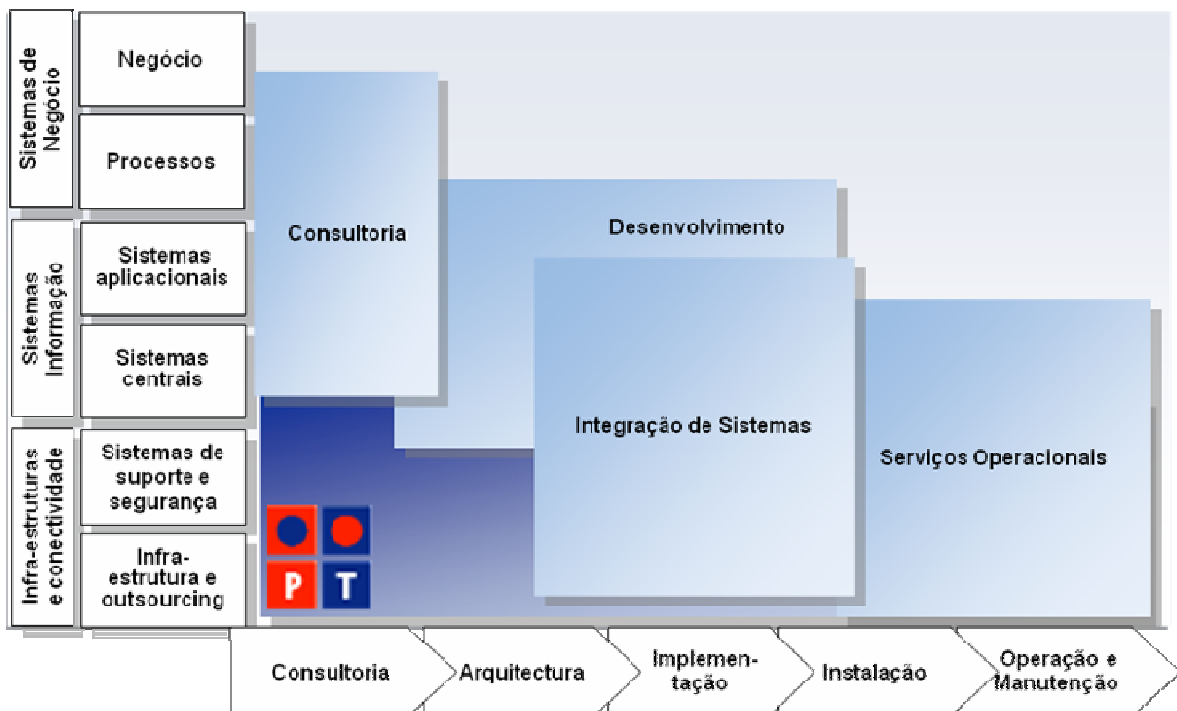


Figura 3: Áreas de Competência da PTSI (Fonte: *Apresentação Institucional da PTSI*²⁰)

²⁰ Ver Anexo 3, p. 84

6.1.3 Modelo de Gestão do Talento e Recrutamento

No seguimento da apresentação da Empresa e respectivas Áreas de Competência, segue-se uma descrição do novo Modelo de Desenvolvimento Profissional. Esta descrição centra-se na evidenciação da estruturação das políticas constituintes do Modelo de Gestão do Talento e Recrutamento por referência ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Deve ser referida, desde já, a alteração da metodologia de trabalho da GTR. Como pode ser observado na Figura 3, o Modelo anterior da GTR encontrava-se focalizado numa lógica de processos (cada colaborador era responsável pela gestão de processos específicos: avaliação de desempenho, selecção e recrutamento, entre outros). A coordenação da política de recursos humanos era orientada por uma lógica de divisão das diferentes áreas de intervenção da GTR para o conjunto da Empresa. Ou seja, cada colaborador da GTR tinha a seu cargo a gestão de processos específicos de gestão de recursos humanos (remuneração, formação, entre outras), transversais às diversas Direcções da Empresa, seguindo a denominada “*lógica de produtos*”.

Lógica de Produtos da Metodologia de Trabalho da GTR



Figura 4: Lógica de Produtos da GTR (Fonte: *Nova Metodologia de Trabalho da GTR*)²¹

²¹ Ver Anexo 4, p. 86

Entendendo-se que esta situação se encontrava na génese de uma estratificação nociva do horizonte intelectual dos colaboradores da GTR, criando, por sua vez, constrangimentos à operacionalização de processos nesta Área, essa metodologia de trabalho foi alvo de alterações.

Consequentemente, numa fase posterior, foram criados *focal points* alocados às diversas áreas da GTR com intervenção a nível de Direcções específicas. Tendo sido identificados quatro *focal points*²², responsáveis pelo conjunto de áreas de intervenção de recursos humanos focalizadas em Direcções específicas, assim como pelo estabelecimento e manutenção dos respectivos contactos e inter-relações com os colaboradores dessas Áreas, seguindo a denominada “Lógica de Cliente” (Figura 4).

Lógica de Cliente da Metodologia de Trabalho da GTR

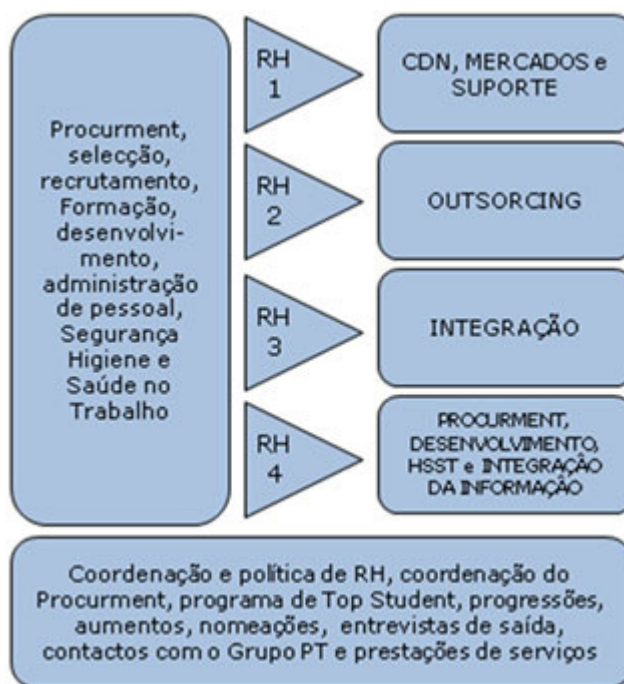


Figura 5: Lógica de Cliente da GTR (Fonte: *Nova Metodologia de Trabalho da GTR*)²³

²² Os *focal points* referem-se aos colaboradores da GTR responsáveis pelo conjunto de intervenções de gestão de recursos humanos para as respectivas Direcções

²³ Ver Anexo 4, p. 86

A Figura 4 é elucidativa do domínio no novo Modelo da GTR de uma lógica de Clientes, na qual a gestão dos recursos humanos da empresa é orientada por áreas de competências, associadas às respectivas Áreas de intervenção dos *focal points*.

6.1.4 Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento Profissional e Gestão de Competências na PTSI

Incidindo o negócio core da empresa numa forma de consultoria especializada (integração e manutenção de SI), está em causa a detenção de competências técnicas (associadas ao domínio de determinadas aplicações e soluções informáticas) e comportamentais, relacionadas com a capacidade de relacionamento e entendimento das necessidades dos clientes. Consequentemente, verifica-se uma interdependência significativa entre o desenvolvimento profissional/desenvolvimento de competências e a estruturação de políticas de gestão de recursos humanos.

Deste modo, pretende-se evidenciar a centralidade da gestão de competências no Modelo de GTR, analisando o seu enquadramento a nível das diferentes áreas de intervenção do mesmo. A análise desse enquadramento de competências é justificada pelo seu contributo para a detecção de falhas estruturais no actual Modelo de Desenvolvimento Profissional.

O Modelo de GTR centra-se na descrição dos processos associados à gestão dos colaboradores da Empresa²⁴, a nível da relação entre si, seu desenvolvimento, e sua evolução. Sendo o cumprimento dos objectivos estratégicos, associados ao desenvolvimento e a necessidade de retenção do talento, os principais impulsores da estruturação das políticas de gestão de recursos humanos da Empresa²⁵.

A descrição das áreas que se segue é efectuada por referência ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, evidenciando-se a preponderância da gestão de competências na estruturação das mesmas. No entanto, ainda que a

²⁴ Trabalhadores do quadro, contratados a termo, e cedidos de outras Empresas do Grupo PT

²⁵ Destacadas em seis áreas de interesse/intervenção, nomeadamente: os Princípios Gerais; o Preenchimento de Necessidades de Trabalho, *Staffing* de Equipas, Recrutamento e Contratação; Evolução Profissional (Categorias, Cargos, e Funções); Formação e Desenvolvimento Profissional; Avaliação de Desempenho; e Retribuição (para uma descrição pormenorizada das áreas enunciadas ver Anexo 5, p. 89)

centralidade das competências seja inquestionável na estruturação das áreas de intervenção da GTR, não se verifica uma associação dos percursos formativos, integrados no actual Modelo de Desenvolvimento Profissional, a competências estratégicas das Áreas Operacionais.

A necessidade do domínio de competências é implícita no Modelo de GTR, por referência à organização do trabalho e à disposição dos colaboradores. Deste modo, o incentivo ao trabalho em equipa e a alocação a projectos, pressupõe o domínio de um conjunto de competências, essencialmente comportamentais (e orientadas para perfis de consultores), passíveis de contribuir para o desempenho pleno de funções na PTSI. Relativamente a esta observação, deve ser mencionada a necessidade da existência de uma descrição estrategicamente fundamentada dessas competências (associadas ao desenvolvimento de funções em equipas e à participação nas diversas fases dos projectos), assim como de uma esquematização que evidencie a sua associação aos processos de organização dos recursos humanos da PTSI.

Uma outra área do Modelo de GTR associada ao desenvolvimento/detenção de competências encontra-se dividida em três subáreas, nomeadamente: Preenchimento de Necessidades de Trabalho; *Staffing* de Equipas; e Recrutamento e Contratação. A sub-área de Preenchimento de Necessidades de Trabalho é responsável pela criação de oportunidades internas de mobilidade e evolução para os colaboradores, verificando-se uma preferência conferida ao recrutamento interno, na eventualidade de preenchimento das necessidades da organização. O *Staffing* de Equipas é direccionado para a alocação de recursos em função das necessidades do clientes e da própria Empresa, e da disponibilidade dos consultores (por referência às actividades em que se encontram envolvidos) e adequação do seu perfil a oportunidades/projectos emergentes (analisada em função das suas competências técnicas e experiência prévia na área de negócio específica). Ao processo de planeamento e controlo de contratação (responsável pela definição de perfis a contratar e respectivo tipo de contratação) segue-se o processo de Recrutamento no qual, após a conclusão das fases que o integram²⁶, será tomada uma decisão (a cargo da Área Operacional, de Mercado ou de Suporte, assessorada pela

²⁶ Sistematização da necessidade de recrutamento e caracterização da actividade/perfil; Prospecção interna e externa; Triagem de candidaturas; Testes psicotécnicos e entrevista; Decisão (Ver Anexo 5, p. 92)

GTR) relativamente à eventual selecção de candidatos. Essa selecção varia em função da apreciação de dois aspectos: grau de afinidade entre competências pessoais evidenciadas pelos candidatos e respectivo perfil requerido; e a preferência por candidatos com um nível de experiência mais significativo. Finalmente, a contratação de colaboradores pretende responder às necessidades de *staffing* identificadas²⁷. O enquadramento de competências nesta fase surge associado à alocação eficiente de recursos, facilitada pela fomentação de oportunidades internas de mobilidade e de evolução dos colaboradores, e suportada pelo ajustamento do perfil dos colaboradores (a nível das competências técnicas e experiência prévia) a projectos e/ou oportunidades. Em qualquer uma destas subáreas, o contributo das competências é inequívoco, podendo ser evidenciado nas seguintes fases:

- A sua influência nas oportunidades internas de mobilidade dos colaboradores (estabelecimento de percursos formativos, constituídos por conjuntos de competências, que sirvam de mapeamento ao desenvolvimento profissional dos colaboradores);

- A adequação do perfil dos colaboradores a oportunidades/projectos emergentes (a confirmação desta adequação pode ser facilitada se se basear numa descrição e associação de competências ao domínio de funções por referência a dois critérios específicos: Área Operacional; Nível de Categoria);

- A contratação deve ser baseada em perfis de competências bem definidos possibilitando um enquadramento ajustado dos colaboradores aos objectivos de negócio das respectivas Áreas em que são integrados, e evitando a subsequente colmatção de *gaps* de competências que não tenham sido previamente identificados.

Relativamente à Formação e Desenvolvimento Profissional, o Modelo de GTR pressupõe a participação dos colaboradores no mapeamento da sua própria evolução e desenvolvimento profissional (em função dos objectivos individualmente propostos). Cada colaborador é incentivado a apresentar um plano de desenvolvimento pessoal, baseado num sistema de evolução por objectivos. Para o efeito, é efectuada uma sistematização das formações e certificações fundamentais (ambas perspectivadas como

²⁷ Tendo previstas situações como a transição de colaboradores, contratados a termo certo, de um projecto para outro, situações de contratos de trabalho a termo certo, e a conversão de contratos de trabalho a termo certo para contratos por tempo indeterminado

condições necessárias, ainda que não suficientes, para a progressão profissional dos colaboradores).

Uma vez que o Modelo de GTR pressupõe o envolvimento dos colaboradores no mapeamento da sua evolução e desenvolvimento profissionais, relativamente à componente *formação profissional*, esse mapeamento deverá basear-se numa estruturação clara e explícita dos percursos formativos de desenvolvimento de competências estratégicas. O enquadramento de competências, nesta área de intervenção da gestão de recursos humanos, surge associado ao referido sistema de evolução por objectivos, uma vez que um mapeamento de competências por referência aos objectivos estratégicos das Áreas Operacionais em que os colaboradores estão integrados, permite a apresentação de um plano de desenvolvimento pessoal verdadeiramente baseado num sistema de evolução por objectivos.

Relativamente à evolução profissional, o Modelo da GTR pressupõe uma sistematização detalhada das competências necessárias ao desempenho da função a três níveis. Num primeiro nível são identificadas as competências chave (técnicas, funcionais) e a experiência de mercado para cada Unidade, Área e indivíduo (em função da missão, objectivos e estratégia específicos). Um segundo nível diz respeito à avaliação das competências profissionais e individuais demonstradas pelos colaboradores aquando o desempenho de funções num período de tempo determinado. O terceiro, e último, nível surge associado à possibilidade de aquisição de conhecimentos, contribuindo para o incentivo, promoção e continuidade da formação. No entanto, o Modelo de GTR não inclui uma sistematização de percursos formativos, estruturados por referência a competências (técnicas, funcionais, comportamentais) associadas a Áreas Operacionais e níveis de categoria.

Como pode ser observado na Figura 5, elucidativa do impacto da gestão de competências nas políticas de gestão de recursos humanos da PTSI²⁸, a centralidade das competências na estruturação das políticas de gestão de recursos humanos é justificativa da necessidade da integração de percursos formativos no Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI por referência a competências associadas a possibilidades de progressão/desenvolvimento profissional dos colaboradores.

²⁸ Para uma descrição pormenorizada das restantes áreas de intervenção das políticas de gestão de recursos humanos ver Anexo 5, p. 89

Gestão de Competências na Gestão de Talento e Recrutamento da PTSI



Figura 6: A Gestão de Competências na Gestão de Talento e Recrutamento da PTSI (adaptado Apresentação Modelo de Evolução Profissional PTP)

O mapeamento dos percursos formativos²⁹ (cuja abrangência não é extensível à totalidade das Áreas Operacionais da PTSI) contém efectivamente informação detalhada relativamente a três fases do desenvolvimento profissional dos colaboradores, por nível de categoria: o conjunto de formações iniciais (associado a cada nível de categoria) que se pressupõe que os colaboradores detenham de modo a possibilitar a sua integração no respectivo nível; a formação do nível propriamente dita (conjunto de acções de formação a frequentar pelo colaborador que se encontra naquele nível, indispensáveis ao seu desenvolvimento profissional); e a certificação do nível (que pode, ou não, ser exigida em função das acções de formação frequentadas pelos indivíduos). O Modelo de Desenvolvimento Profissional actual é composto por informação relativamente a:

²⁹ Ver Anexo 1, p. 81

requisitos para a frequência do curso; temas a abordar; tempo mínimo desde a última acção de formação; nível e performance requerida; número de horas e de sessões do curso; meios de apoio à formação; e tipo de renovação requerida.

Este Modelo de Desenvolvimento Profissional compreende duas formas de informação distintas. A primeira diz respeito à associação das acções necessárias para a progressão entre os diferentes níveis de categoria (quer em relação, como foi referido, à formação necessária para ingressar no respectivo nível, quer em relação à formação que o colaborador deve receber aquando da sua permanência nesse nível). O segundo tipo de informação é meramente descritivo dos conteúdos das acções de formação.

No entanto, apesar da disponibilização detalhada do tipo de informação descrita, efectivamente relevante (acções de formação, certificações), não se verifica uma associação estratégica das acções de formação indispensáveis ao desenvolvimento profissional dos colaboradores a quaisquer competências. Direccionando o foco de análise para o mapeamento das acções de formação confirma-se uma discrepância entre o tipo de informação exigido para a operacionalização das políticas da GTR e a informação efectivamente disponibilizada no Modelo de Desenvolvimento Profissional em vigor.

6.1.5 Planos de Carreira e a Formação Profissional

Sendo o desenvolvimento profissional uma referência na estruturação das políticas de gestão de recursos humanos da PTSI, segue-se uma descrição da relação planos de carreira (evolução no grupo profissional de pertença) / formação profissional.

Na PTSI, a evolução/progressão profissional dos colaboradores apoia-se num conjunto de critérios³⁰ associados: ao grau de desenvolvimento formativo pessoal; ao nível de desempenho; ao nível de capacidade / mérito / reconhecimento; e à existência de possibilidades de progressão. Concretamente, a progressão baseia-se na experiência, formação, e certificações técnicas adquiridas pelos colaboradores ao longo do seu percurso profissional, assim como nos níveis de desempenho e de reconhecimento evidenciados³¹.

³⁰ Ver Anexo 6, p. 100

³¹ Ver Anexo 5, p. 93

O nível de desempenho e de capacidade, de mérito e reconhecimento, associados à progressão profissional, pressupõem o domínio de um conjunto de competências associado ao desempenho de funções inerentes aos níveis de categoria dos colaboradores. Deste modo, a componente do Modelo de GTR associada à progressão profissional é orientada por um conjunto de critérios que remetem para a centralidade da detenção de competências associadas ao domínio da performance indispensável à progressão dos colaboradores.

A necessidade inerente à sistematização de um Modelo de Desenvolvimento Profissional constituído por percursos formativos orientados para o desenvolvimento de competências é justificada com base no critério de evolução profissional baseado no grau de desenvolvimento formativo pessoal, e avaliado através da (...) *“frequência com aproveitamento das acções de formação e obtenção das certificações correspondentes ao respectivo nível de acordo com o programa de desenvolvimento profissional da Empresa”*³². O objectivo principal dessa sistematização, centrada no mapeamento de percursos formativos orientados por competências identificadas com base em dois critérios específicos (Área Operacional e Nível de Categoria), é direccionado para a clarificação do posicionamento dos colaboradores relativamente ao seu nível de desenvolvimento, por referência a critérios associados às suas possibilidades de progressão profissional. Ou seja, a estruturação de conteúdos formativos, orientada por uma associação estratégica ao negócio core de cada Área (identificação de competências técnicas e comportamentais essenciais ao desempenho de funções), é fundamental para a definição de critérios rigorosos e objectivos baseados no grau de desenvolvimento formativo individual dos colaboradores.

Face aos critérios de progressão profissional dos colaboradores, a estruturação de percursos formativos não se pode cingir ao mapeamento de acções formativas associadas a Áreas Operacionais e níveis de categoria. Consequentemente, a sistematização proposta incide numa estruturação de percursos formativos, previstos no Modelo de Desenvolvimento Profissional em linha com os critérios previstos no Modelo de Evolução Profissional (assente em categorias, cargos e funções).

³² Ver Anexo 6, p. 103

6.2 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

Sendo a estruturação de percursos formativos efectuada com base no levantamento de competências por referência ao negócio core das Áreas da Linha de Negócio da Integração³³, segue-se uma identificação dessas competências e respectivo enquadramento estratégico por referência ao negócio core desenvolvido pelas mesmas.

A par do levantamento de competências é efectuada uma descrição, por Área Operacional, das problemáticas com impacto a nível das necessidades de desenvolvimento profissional dos colaboradores.

6.2.1 *Enterprise Resource Planning*

A actividade da ERP centra-se na adaptação e direccionamento de soluções de mercado às necessidades de gestão empresarial de clientes da PTSI, quer a nível interno (Grupo PT), quer externo (Mercado Externo).

Esta Área encontra-se subdividida nas seguintes seis áreas de responsabilidade³⁴:

- Logística e Vendas;
- Desenvolvimento;
- Financeira e Recursos Humanos;
- Mid Market;
- Saúde;
- Encargos Comuns.

Os serviços prestados pela ERP são passíveis de ser divididos em duas grandes áreas de actuação, suportadas por um conjunto de soluções específicas (SAP, Primavera, entre outras): Manutenção e Suporte; e Projectos de Implementação e *Upgrades*.

Podem ser distinguidas as seguintes competências, sobre as quais a actividade da ERP se apoia: capacidade de alinhamento da gestão estratégica de colaboradores (das

³³ A estruturação destes percursos formativos é explicada em detalhe nos pontos 6.3.3, p. 57, e 6.4, p. 60 (referentes à Análise do Directório de Competências da PTP e à Estruturação do Modelo de Desenvolvimento Profissional, respectivamente)

³⁴ Para uma descrição das áreas de negócio de cada uma dessas sub-áreas ver Anexo 8, p.108

empresas clientes) com a estratégia global das organizações; gestão de desenvolvimento de colaboradores (Gestão de Competências, Gestão de Carreiras e Avaliação de Desempenho); gestão e coordenação da informação respeitante aos locais de interacção dos colaboradores e nos quais se encontram integrados (no que se refere à gestão de equipamentos de protecção individual e colectiva); capacidade de maximização dos níveis de eficiência da gestão centralizada na tesouraria de uma empresa; proposta e adaptação de soluções à gestão de cadeias logísticas (baseada no planeamento e optimização dos processos de compras, automação dos processos, melhoria de controlo e gestão, entre outras); gestão manutenção e integração de plataformas colaborativas de portais das empresas; implementação de soluções orientadas para a gestão de eventos e espaços; implementação de redes de saúde digitais (que possibilitem a partilha de informação).

Consequentemente, no desenvolvimento de actividades dos colaboradores da ERP, podem ser considerados dois grupos distintos de competências: um conjunto de competências aplicacionais; e uma série de competências técnicas. As primeiras estão relacionadas com o domínio de soluções customizadas, com o conhecimento dos processos de negócio, e com a identificação das necessidades de programação adicional a que o pacote de software não dá resposta (especificação dessas necessidades e envio para as equipas, técnicas, de desenvolvimento). Por sua vez, as competências técnicas surgem associadas ao domínio da denominada “*arquitetura do código*”.

Na ERP, o desenvolvimento de projectos (metodologia de trabalho predominante) encontra-se dividido em fases específicas, nas quais estão previstos determinados tipos de competências, por orientação à lógica do Modelo V³⁵. Este Modelo consiste num processo de desenvolvimento de software, baseado numa metodologia devidamente estruturada, sendo cada uma das suas fases implementada com base em informação fornecida pela fase que a precede (Skidmore, 2006). A título exemplificativo pode ser referida a precedência da fase de testes relativamente à de codificação, permitindo ganhos significativos em termos de tempo dispendido.

³⁵ Ver Anexo 7, p. 106

V-Model Aplicado à ERP

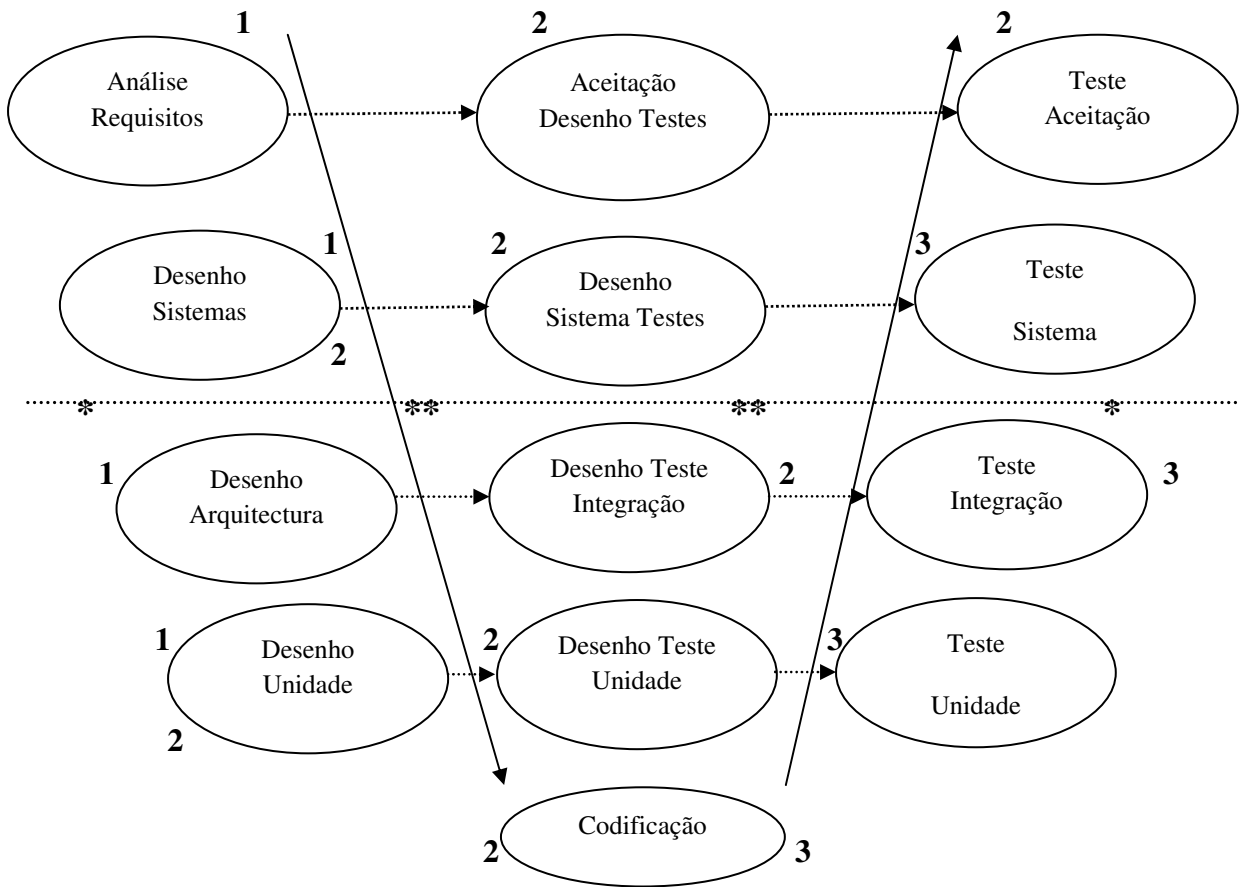


Figura 7: Modelo V aplicado à ERP (Fonte: <http://www.accaglobal.com>)

Legenda:

* Interações entre as 2 equipas

** Linguagem de Comunicação Comum

1 – K3

2 – K2

3 – K1³⁶

³⁶ “K” corresponde à *rate* de venda dos colaboradores alocados a Projectos

No lado direito do Modelo constam as actividades de desenvolvimento de soluções, nomeadamente a análise de requisitos, o desenho de sistemas, o desenho da arquitectura, e o desenho de módulo. Estas actividades centram-se no estabelecimento de uma ponte com as necessidades de negócio/cliente, sendo desenvolvidas por consultores de nível K3 e K2. A análise de requisitos é efectuada por consultores K3, encontrando-se o desenho do sistema a cargo de consultores K2 e K3. Ambas estas fases são desenvolvidas por equipas funcionais, já que está em causa uma adaptação das soluções de negócio às necessidades/processos do cliente. Nas fases seguintes (desenho da arquitectura e desenho do módulo) estão envolvidos consultores K3, e K2 e K3, respectivamente, alocados a equipas técnicas.

Os critérios de controlo de qualidade são estabelecidos nas fases constituintes do eixo central do Modelo, nomeadamente a aceitação do desenho do teste e desenho do sistema de testes (equipas funcionais), e desenho do teste de integração e do teste de unidade (equipas técnicas). O desenvolvimento do conjunto dessas fases é assegurado por consultores K2.

Uma última etapa do Modelo é constituída pelas fases de controlo de qualidade, nomeadamente, o teste da unidade e da integração (efectuados por equipas técnicas), e o teste de sistema e de aceitação (equipas funcionais). São responsáveis pelo desenvolvimento destas fases consultores K1, à excepção da fase do teste de aceitação, pela qual são responsáveis consultores K2.

Com base na análise da Figura 6, devem ser referidas as seguintes observações:

- A alocação de diferentes níveis de categoria a fases específicas deste processo (os níveis superiores, K2 e K3, têm a seu cargo funções associadas ao desenvolvimento de soluções);
- A alocação de dois tipos de equipas (funcionais e técnicas) a fases específicas do processo;
- A existência de zonas de interacção entre essas duas equipas (caracterizada pela transmissão das necessidades funcionais ao arquitecto, responsável pela sua transformação em necessidades técnicas);
- A existência de uma linguagem de comunicação comum (uma vez que os consultores funcionais também devem dominar conceitos mais técnicos, e os

consultores técnicos conceitos mais funcionais) que contribui para o desenvolvimento e concepção de sistemas.

Na ERP observa-se uma necessidade de formação em competências transversais, identificada a nível das competências aplicacionais, por referência ao *package* utilizado (SAP, Primavera, Navision), e para diferentes processos de negócio.

Nesta Área está em causa a alocação de competências a consultores que desempenham funções em diferentes fases do processo de negócio (Modelo V), sendo estas competências exigidas, sobretudo, a nível das equipas funcionais/aplicacionais. Estas equipas são responsáveis pela configuração do sistema e pela especificação do desenho. Por outro lado, devem ser consideradas, aquando desta necessidade de transversalidade de competências, as interações entre as duas equipas (funcionais e técnicas), localizadas numa “zona” de linguagem de comunicação comum.

Consequentemente, está em causa a preparação dos consultores, gradualmente, e ao longo do seu percurso de desenvolvimento profissional, o fomento da sua capacidade para lidarem com mais de um *package* (SAP, PRIM, NAV), no limite das possibilidades, e com diferentes áreas desses *packages* (por exemplo, um consultor deverá possuir competências em SAP RH, mas também algumas em SAP FIN) de modo a que, na eventualidade de surgimento de um projecto em que estejam envolvidas várias áreas do *package* (RH, FIN, LOG, COM) seja necessário, por exemplo, alocar apenas dois consultores (um em RH/FIN, outro em LOG/COM) detentores de um conhecimento mais vasto de todo o processo de negócio e de aspectos associados a eventuais necessidades/especificidades do cliente, e contribuindo para a diminuição do tempo necessário para o desenvolvimento do processo de negócio, sua eficiência, e custos associados.

Deste modo, quando é abordada a necessidade de domínio de competências transversais, cuja necessidade se denota a partir do nível K3, devem ser tidos em conta os seguintes aspectos:

- *Package* em que é desenvolvida a actividade (e respectivas áreas desse *package*);
- Adaptação de modelos de negócio (Modelo V) e alocação de colaboradores com competências semelhantes a fases idênticas de projectos que envolvam a utilização de *packages* diferentes;

- No entanto, não se deve incorrer no erro de proceder à alocação de consultores em fases muito específicas do negócio (ainda que deva ser assegurada a continuidade do projecto com um número mais reduzido de consultores) nem de alocar um número menos significativo de consultores a um projecto.

No entanto, e uma vez que o Modelo V é aplicado no desenvolvimento de projectos de consultoria em SI (sobretudo a nível da integração de sistemas, por orientação às necessidades detectadas junto do cliente), o Modelo de Desenvolvimento Profissional da ERP não pode descuidar a centralidade das competências comportamentais, que surgem associadas à capacidade de entendimento das necessidades do cliente (a todos os níveis), e que possibilitam a integração plena dos sistemas desenhados.

6.2.2 Customer Relationship Management

A Área de Customer Relationship Management/Business Intelligence é constituída por 4 subáreas³⁷, nomeadamente:

- *CRM Siebel;*
- *BI Corporate;*
- *CRM & Contact Center Solutions;*
- *BI & EPM Solutions.*

O domínio de competências na CRM centra-se no entendimento das necessidades do Cliente, com base no qual é efectuado o respectivo processo de consultoria e integração de sistemas, ou de manutenção de soluções existentes que já se encontrem a funcionar. No desenvolvimento deste processo³⁸ estão envolvidas competências técnicas e comportamentais (gestão de clientes, adjudicação de propostas, planeamento do projecto, entre outras).

³⁷ Para uma descrição das áreas de negócio de cada uma dessas sub-áreas ver Anexo 8, p.109

³⁸ Constituído pelas seguintes fases: Proposta, baseada numa análise preliminar de necessidades; Decisão de adjudicação, ou não, por parte do Cliente; Análise/Projecto; Fase de teste/Projecto; Implementação

Consequentemente, são evidenciados dois grupos de competências: horizontais (comportamentais, e transversais ao conjunto das subáreas da CRM, seus projectos, e clientes); e verticais (técnicas, específicas do foco de intervenção de cada subárea da CRM, e das respectivas necessidades dos seus projectos/clientes).

No entanto, não devem ser descuradas situações de adaptabilidade de competências, tais como: sistemas existentes de clientes exteriores à área PT para os quais está prevista uma possibilidade de adaptação das competências predominantes; de clientes exteriores à área PT em que não é exequível a adaptação das competências predominantes; ou de novos projectos (uma vez que as actividades são desenvolvidas com base em diversas tecnologias, sendo necessário um entendimento sobre as soluções adaptáveis às necessidades do cliente).

A actualização de competências técnicas está relacionada com o surgimento de novas versões das soluções, em função da evolução dos fornecedores e em situações em que se verifica uma procura, por parte dos clientes, em relação às mesmas, tendo como consequência o aumento do número de projectos e respectivos investimentos nessas soluções. Deste modo, podem ser identificadas como estando na origem do desenvolvimento de competências técnicas quatro intervenientes: os fornecedores; os clientes; o Mercado; e os projectos.

No entanto, a componente técnica das actividades desenvolvidas deve-se basear no conjunto de competências de consultoria, entendidas como competências de evolução (tais como a gestão de projectos, a integração de equipas, as técnicas de negociação, entre outras), não se considerando que essa componente técnica possa estar linearmente indexada ao desenvolvimento profissional, já que, a evolução dos colaboradores se encontra significativamente mais relacionada com a sua capacidade de autonomia e experiência. Consequentemente, verifica-se uma necessidade de mapeamento de percursos evolutivos orientados para o desenvolvimento de um conjunto de *soft skills* (como a capacidade de mapeamento das necessidades do cliente, autonomia, organização, orientação para o cliente, entre outras) alinhadas com o negócio core desta Área (gestão da relação das empresas com os clientes).

Outro dos aspectos a considerar na estruturação dos percursos formativos está relacionado com os níveis de categoria, uma vez que é a partir do nível 5 que se denota um aumento do nível de autonomia dos colaboradores, sendo o perfil de um consultor

nível 6 caracterizado por uma série de interações mais significativas com a envolvente (cliente, equipas, entre outros).

Deste modo, a necessidade de estruturação de um Modelo de Desenvolvimento Profissional está relacionada, com a necessidade de distinção de percursos formativos para dois tipos de competências distintas, mas, no entanto, complementares (já que são as soft skills que contribuem para o devido desenvolvimento do processo de consultoria onde são aplicadas competências técnicas específicas). As competências técnicas contribuem para o domínio do software / soluções utilizadas pelos colaboradores das diferentes sub-áreas, sendo a sua interação com essas ferramentas meramente técnica. As competências comportamentais estão na origem da necessidade de adaptação a um tipo de *perfil de consultor PTSI*. Técnicas de apresentação, de negociação, de comunicação oral e escrita, entre outras, são as competências base para o domínio da interação estabelecida e mantida com o Cliente, caracterizada por especificidades deste último e das aplicações / soluções envolvidas no negócio.

6.2.3 Desenvolvimento de Soluções

A Área da DSL encontra-se subdividida nas seguintes subáreas³⁹:

- Agência Interactiva (DSL-AI);
- Desenvolvimento Aplicacional e *Opensource* (DSL-DAO);
- Gestão de Conhecimento (DSL-GC);
- Integração (DSL-INT);
- Portais (DSL-PRT);

Tal como na CRM, também na DSL se verifica uma importância significativa a nível do domínio de competências técnicas associadas a áreas de intervenção específicas de cada subárea. Observe-se, a título exemplificativo, a necessidade de domínio de competências de comunicação integrada e de soluções multimédia na subárea da *Agência Interactiva*, ou, no caso da subárea de *Desenvolvimento Aplicacional e Opensource*, competências em desenvolvimento de portais, em aplicações para dispositivos móveis, orientadas para software *open source*, ou em novas tecnologias.

³⁹ Para uma descrição das áreas de negócio de cada uma dessas sub-áreas ver Anexo 8, p.111

Interessa pois, referir a heterogeneidade das funções desempenhadas no conjunto de subáreas da DSL, com impacto na necessidade de desenvolvimento de competências com um elevado nível de especificidade, factor explicativo da predominância de competências técnicas associadas ao negócio core desenvolvido em cada uma delas.

A DSL é uma Área bastante técnica, ao contrário, por exemplo, da ERP, que é composta por perfis mais funcionais (orientados para áreas de conhecimento específicas como a Financeira ou a Logística). O perfil do colaborador DSL é o de programador, uma vez que, o próprio recrutamento é direccionado para licenciados em engenharia informática.

Nesta Área, os contornos característicos dos percursos formativos são impostos pelo tipo de actividade desenvolvida, o que implica uma volatilidade mais acentuada, relativamente às restantes Áreas, das acções de formação previstas para o desenvolvimento de competências. A fundamentação desta observação reside no facto de, todos os anos se verificarem mudanças disruptivas de tecnologias, com implicações a nível da necessidade de adaptação atempada, por parte dos seus colaboradores. Ou seja, os cursos seleccionados variam em função, por um lado, duma adaptação às necessidades/preferências dos clientes⁴⁰, e por outro, do lançamento de actualizações das versões dos produtos (efectuadas pelos próprios fabricantes).

Consequentemente, são identificadas duas lógicas associadas às necessidades de formação: uma de actualização dos conhecimentos existentes a nível do domínio de aplicações/soluções específicas; outra de adaptação a novas tecnologias.

Os responsáveis de cada subárea têm a seu cargo a identificação das necessidades dos clientes e o consequente encaminhamento dos colaboradores para novos cursos, sendo a tomada de decisões a este nível apoiada pelo *input* dos Chefes de Projecto, que contribuem para a proposta de soluções ao cliente, possibilitando uma visão mais alargada aos primeiros.

Ao invés das restantes Áreas constituintes da Linha de Negócio da Integração (ERP e CRM), a DSL foi criada para permitir o desenvolvimento de soluções. Deste modo, enquanto que naquelas duas Áreas os colaboradores desenvolvem a sua

⁴⁰ Podem-se verificar situações em que o Cliente demonstre uma preferência por uma aplicação concreta (fundamentada em diversos motivos) para a qual não estava prevista formação para os colaboradores da DSL

actividade através de *packages* (desenvolvimento de configurações), na DSL eles são responsáveis, essencialmente, pelo desenvolvimento de actividades de programação.

Consequentemente, e ainda que se verifique uma diversidade de objectivos, está em causa uma competência base para os colaboradores de quatro das suas cinco subáreas (respectivamente, a Integração, a Gestão de Conhecimento, os Portais, e o Desenvolvimento Aplicacional e *Opensource*⁴¹): o domínio de uma linguagem comum em Microsoft .Net ou em Java⁴². Ou seja, nesta Área, a formação está associada a um percurso de base, comum aos colaboradores da maioria das suas sub-áreas⁴³, que deve ser suplementado pelo desenvolvimento de competências relacionadas com o domínio das aplicações/soluções associadas a projectos desenvolvidos. No entanto, o processo de adaptação associado à utilização de novas aplicações não representa um problema/entrave ao desenvolvimento de projectos, uma vez que, ainda que as tecnologias/plataformas utilizadas no desenvolvimento de soluções possa diferir da anterior, os conceitos (de programação) utilizados são semelhantes aos da tecnologia/plataforma já utilizadas.

Existe um conjunto de *soft skills* básicas que os colaboradores devem possuir desde a sua integração nesta Área, logo nos primeiros níveis de categoria, sendo a partir do nível 6, tendencialmente, que os mesmos passam a ser expostos a contextos exteriores variados (junto do cliente, de fornecedores, entre outros). Consequentemente, a necessidade de formação em *soft skills* é mais acentuada para os Chefes de Projecto (nível 6)⁴⁴, percebidos como *recursos bastante sérios* e com uma capacidade de interacção significativa junto do cliente.

Devem ser referidas quatro características fundamentais associadas ao desenvolvimento profissional dos colaboradores da DSL:

⁴¹ Na sub-área da Agência Interactiva estão envolvidas competências um pouco díspares das restantes

⁴² Linguagens de programação utilizadas que visam uma plataforma única para o desenvolvimento e execução de sistemas e aplicações, e apresentam a vantagem de não se limitarem a um único sistema operativo ou a um hardware específico

⁴³ À excepção da Agência Interactiva que, como já foi referido, possui características que a diferenciam, a nível de competências envolvidas na sua actividade, das restantes sub-áreas

⁴⁴ O que não significa que não exista uma interacção com o cliente por parte de colaboradores de níveis inferiores

- Predomínio de competências-chave em programação, transversais a quatro das suas cinco sub-áreas (perfil de programador como requisito mínimo de integração na DSL);
- Competências técnicas exigidas pela actividade desenvolvida por cada subárea, e respectivas tecnologias/plataformas utilizadas;
- Existência de duas lógicas associadas a necessidades de formação: actualização de conhecimentos (novas versões de produtos, por exemplo); adaptação a novas tecnologias (seleccionadas/preferidas pelo cliente);
- Necessidade de desenvolvimento/aprofundamento do domínio de competências transversais para os colaboradores do conjunto das subáreas que se encontrem no nível 5/6 (Chefes de Projecto);

6.3 HARMONIZAÇÃO DE MODELOS (PTP/PTSI)

A identificação de competências chave efectuada contribui para um entendimento dos principais critérios associados à estruturação de percursos formativos para as respectivas Áreas. No entanto, e uma vez que essa estruturação é efectuada por referência ao Modelo de Evolução Profissional da PTP segue-se uma análise da documentação de suporte à harmonização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI com o Modelo de Evolução Profissional da PTP.

Num primeiro momento é descrito o Modelo de Evolução Profissional da PTP, sendo evidenciados determinados critérios de harmonização, como a centralidade da temática das competências. Segue-se uma análise do Directório de Actividades da PTP, cujo objectivo se prende com a descrição das semelhanças existentes entre as categorias profissionais previstas em ambos os Modelos. Uma última fase incide sobre a análise do Directório de Competências, com enfoque na lógica associada à disponibilização de percursos formativos, estruturados por referência à aquisição de competências associadas a áreas de actividade específicas.

6.3.1 Análise do Modelo de Evolução Profissional PTP

Um dos objectivos da sistematização de um Modelo de Desenvolvimento Profissional para a PTSI centra-se, em parte, numa aproximação à lógica prevalecente no Modelo de Evolução Profissional da PTP. Deste modo, previamente à caracterização da homogeneização desses Modelos, devem ser evidenciadas as principais linhas orientadoras do Modelo PTP.

O Modelo de Evolução Profissional da PTP assume como principais objectivos: o aumento do desempenho dos colaboradores; o alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos estratégicos; o estabelecimento de objectivos comuns (procurando fomentar o espírito de equipa entre colaboradores); a consciencialização do desenvolvimento de competências; o desenvolvimento de competências baseado em percursos formativos; o desenvolvimento de um modelo transparente e objectivo; e a valorização do mérito e do desempenho. Por outro lado, pretende-se efectuar um alinhamento com três áreas principais:

- Avaliação de desempenho (orientada à actividade);
- Competências (responsabilização do colaborador pelo seu desenvolvimento e evolução na carreira);
- Formação e desenvolvimento (conhecimento claro da formação necessária à evolução na carreira).

A adopção deste modelo pressupõe uma mudança de um Modelo de carreiras assente em progressões automáticas, caracterizado pela inexistência de percursos de desenvolvimento e de análise de mérito, para um Modelo alinhado com os objectivos de negócio, assente na valorização do desempenho individual (baseado na avaliação de desempenho, experiência profissional, formação, e potencial dos colaboradores).

Os critérios de progressão assentam na aquisição de competências associadas aos respectivos níveis (ex: 1, 2, 3, 4, 5) das diferentes categorias (ex: técnico de apoio, técnico, técnico especialista, técnico superior)⁴⁵. Por exemplo, no caso de um Técnico Superior de SI/TI, até ao nível 3 é esperado que o colaborador desenvolva competências em Consultoria Funcional de SI/TI. Esta competência (Consultoria Funcional de SI/TI)

⁴⁵ Ver Anexo 9, p. 115

é constituída por um subconjunto de competências (técnicas e dinâmicas de negociação P2, técnicas de gestão de projectos P3, técnicas de relacionamento interpessoal e *networking* P3, conhecimento de redes e sistemas P5, técnicas de resolução de problemas e tomada de decisão P2, técnicas de gestão de parcerias P2) necessárias para os níveis de desempenho exigidos. A par do desenvolvimento de competências em Consultoria Funcional de SI/TI, a progressão de um Técnico Superior de SI/TI pressupõe ainda o desenvolvimento de um conjunto de competências em Consultoria Técnica de SI/TI, previstas até ao nível 4. Para progredir para o nível 5, este Técnico deverá ainda adquirir / demonstrar competências em Consultoria Avançada de SI/TI. Neste modelo de progressão, assente na aquisição de competências, verifica-se o cruzamento de diferentes técnicas associadas a actividades desenvolvidas nos níveis 3, 4 e 5 (ex: técnica de negociação P3 com técnica de gestão de parcerias P3 com técnica de resolução de problemas e tomada de decisão)⁴⁶.

6.3.2 Análise Directório de Actividades PTP

As actividades dos colaboradores da PTP encontram-se descritas no Directório de Actividades, cujo enquadramento segue uma lógica de diferenciação baseada na actividade propriamente dita (designação da actividade) que, por sua vez, é transversal às oito áreas funcionais da empresa (Auditoria, Gestão e Financeira; Comercial; Comum; Marketing; Recursos Humanos; Redes e Tecnologia; Regulação e Jurídica; SI/TI). Também na PTSI existe uma diferenciação de actividades propriamente ditas que, por sua vez, também são transversais às respectivas Áreas. A cada categoria corresponde um conjunto de funções, às quais estão associados percursos formativos específicos, sendo a este nível que se verifica a associação do directório de actividades com o directório de competências.

As categorias existentes na carreira técnica da PTP são as seguintes (da categoria mais elementar para a mais proficiente):

- Técnico de Apoio (actividades de apoio);
- Técnico de Suporte (actividades de suporte);
- Técnico Especialista (actividades de Análise / Monitorização);

⁴⁶ Ver Anexo 9, p.119

- Técnico Superior (actividades de Gestão e Consultoria).

Directório Actividades PTP Adaptado à PTSI

DESIGNAÇÃO FUNÇÃO	DESIGNAÇÃO ACTIVIDADE	Níveis PTSI	CONSULTING	CONTROLO TÉCNICO
TÉCNICO AUXILIAR AO NEGÓCIO	APOIO AO NEGÓCIO SI/TI	1		
TÉCNICO DE SUPORTE APLICACIONAL	SUPOORTE SI/TI	2		Operador Júnior / Web Developer Junior / Técnico SI Júnior
PROGRAMADOR	PROGRAMAÇÃO	3		Operador / Web Developer / Técnico SI
ANALISTA DE SISTEMAS	ANÁLISE E DESENHO SI/TI	4	Consultor 4	Operador / Designer / Técnico SI S Sénior
GESTOR DE OPERAÇÕES DE MANUTENÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	OPERAÇÃO, MANUTENÇÃO E GESTÃO DE SI/TI	5	Consultor 5	Consultor 5
GESTOR DE PROJECTOS SI/TI	GESTÃO DE PROJECTOS SI/TI	6	Consultor 6	Consultor 6
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS COMPLEXOS	CONSULTORIA DE SI/TI	7	Consultor Sénior 7	
CONSULTOR DE PROJECTOS SI/TI	CONSULTORIA AVANÇADA DE SI/TI	8	Consultor Sénior 8	

Tabela 1: Directório de Actividades da Área Funcional de SI/TI da PTP Adaptado à PTSI (Fonte: Apresentação do Modelo de Desenvolvimento Profissional PTSI 2009)

Com base na análise da Tabela 1, referente ao paralelismo estabelecido entre a evolução de carreiras (da área funcional de SI/TI) da PTP e da PTSI, pode-se considerar que o modelo é sensivelmente idêntico, correspondendo: a categoria de Técnico Superior da PTP à categoria de Consultor na PTSI (níveis 6, 7 e 8); a categoria de Técnico Especialista da PTP à categorias de Consultor (níveis 4 e 5) e de Operador, Designer e Técnico SI Sénior (níveis 3 e 4) na PTSI; a categoria de Técnico equivale ainda, na PTSI, às categorias de Operador, Designer, Técnico de SI (nível 2); finalmente, a categoria de Técnico de Apoio equivale, na PTSI, à categoria de Técnico

Administrativo, apesar de a progressão não conhecer (pelo menos ainda) estes níveis de categoria.

A validade da utilização deste Directório para a estruturação do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI está relacionada com a possibilidade de estabelecimento de um paralelismo entre os níveis de categoria existentes na Empresa com os que estão previstos no Modelo de Evolução Profissional da PTP. Por outro lado, verifica-se na descrição das categorias de PTSI uma lógica de transversalidade de actividades para as diversas Áreas Operacionais.

Segue-se uma descrição da missão e actividades das categorias para as quais foi estabelecido esse paralelismo, de modo a evidenciar as semelhanças observadas.

No Modelo PTP⁴⁷, as actividades de Apoio pressupõem o desenvolvimento de actividades simples de operação ou execução de cariz técnico e administrativo, comuns às várias áreas de actividade da empresa ou inerentes a uma área funcional específica. Por sua vez as actividades desenvolvidas pelo Técnico Administrativo (categoria equivalente na PTSI) centram-se no apoio administrativo, documental e financeiro, e no estabelecimento de contactos internos e externos.

Relativamente às actividades de Suporte, ainda que se verifique um nível de especialização mais acentuado do que nas de Apoio, elas encontram-se restritas: ao suporte técnico administrativo; à recepção, expedição e arquivo de documentos; ao processamento de texto, tratamento de dados, conferência e verificação de registos e de documentos e/ou procedimentos internos; à reunião e compilação de informação; à extracção de informação sistematizada dos vários sistemas de informação; à monitorização dos vários pontos de regras e comunicações definidas, e de equipamentos; ao desenvolvimento de operações de rotina e de actividades programadas, com uma resposta prevista; ao registo e actualização de informação; e ao reporte, a nível superior, da informação recolhida. Na PTSI, as categorias de Operador Júnior, Designer, e Técnico de Sistemas Informático Assistente (ambos de nível 2), são responsáveis pelo desenvolvimento de actividades centradas na análise de Sistemas Informáticos e elaboração de relatórios das intervenções e de controlo (de acordo com Normas e Procedimentos internos, e orientações superiores, e regidas por um

⁴⁷ Ver Anexo 10, p. 124

planeamento da Direcção e orientações superiores), execução de rotinas diárias, suporte técnico a utilizadores (sob supervisão superior).

Os grupos de actividades de Análise / Monitorização e de Gestão e Consultoria são os mais extensos deste Directório englobando, respectivamente, um total de 19 e 21 actividades. No que diz respeito às actividades de Análise / Monitorização, estas centram-se: na análise, tratamento e disponibilização de informação; no estabelecimento da relação com os clientes e parceiros, e respectiva caracterização das suas necessidades; na monitorização do cumprimento de objectivos; na proposta, implementação, e monitorização de medidas, processos e estratégias; na análise e resolução de problemas; agregação e produção de informação; na análise e interpretação de relatórios de auditorias; acompanhamento e controlo de processos; no desenvolvimento de estudos, análises e apresentações; no apoio ao planeamento e execução de acções; no desenvolvimento e controlo de parâmetros de avaliação; na gestão e distribuição de actividades entre equipas (caso específico da área de Redes e Tecnologias); na elaboração de pareceres e regulamentação interna; na identificação de necessidades de desenvolvimento; e no diagnóstico e análise de problemas. Partindo do pressuposto da necessidade de análise da categoria de Técnico Especialista (PTP) por aproximação à de Consultor (PTSI), segue-se uma descrição das semelhanças observadas entre as actividades de análise e monitorização dessa categoria PTP e as funções atribuídas a categorias específicas da PTSI. Nomeadamente a nível de operações de manutenção como a garantia do esclarecimento e resolução de problemas apresentados pelos utilizadores (Operador nível 3) ou a manutenção de equipamentos ou software (Técnico de Sistemas Informático nível 3), da recolha e tratamento de informação (Consultor Júnior, Operador, Designer, Técnico de Sistemas Informático Sénior - nível 4), da participação na realização de projectos e/ou outros serviços (Consultor Técnico 5) ou do desenvolvimento e criação de soluções (Consultor Funcional nível 5).

Relativamente ao grupo de actividades de Gestão e Consultoria, estas são caracterizadas por: uma análise regular de informação; a consolidação dos dados da empresa; o desenvolvimento de propostas de actuação e de melhoria; capacidade de assegurar uma gestão eficaz dos recursos; o planeamento e implementação de iniciativas e de metodologias; o desenvolvimento de estudos; a coordenação, acompanhamento e

controlo; o desenvolvimento da proposta de actuação; a identificação, desenvolvimento e acompanhamento de projectos; o controlo de operações; a detecção e antecipação de oportunidades; o planeamento, coordenação, e acções de reengenharia e melhoria dos processos; a definição de indicadores e metodologias de recolha de informação e proposta de ferramentas de monitorização, avaliação e controlo; a análise de impactos das acções na organização, processos e sistemas; a definição e controlo de planos de acção operacionais (identificando objectivos, mercado/público alvo, e resultados a atingir e respectiva implementação no terreno); as acções de suporte de consultoria; a análise de propostas apresentadas pelos fornecedores; o desenvolvimento de novas soluções; e o acompanhamento de alterações e evoluções. Pode ser estabelecido um paralelismo com categorias da PTSI cujas funções são semelhantes às da categoria de Técnico Superior, nomeadamente para as categorias de Consultor nível 6 e Consultor Sénior níveis 7 e 8. As funções dos colaboradores destas categorias centram-se: na participação no planeamento e desenvolvimento/manutenção de novos sistemas informáticos (Consultor Técnico/Funcional nível 6); no planeamento, coordenação e acompanhamento da realização do projecto (Chefe de Projecto nível 6); na participação (Consultor Sénior nível 7) e elaboração e proposta (Consultor Sénior nível 8) do planeamento e realização de projectos/contratos, pela concepção e implementação de sistemas integrados de gestão e soluções estratégicas em projectos, e pelo planeamento da Direcção e de orientações superiores.

Esta estruturação possibilita a alocação de indivíduos de diversas Áreas numa posição semelhante, seguindo uma lógica de organização mais vasta, por referência ao negócio da empresa como um todo. É a semelhança existente entre as categorias, e respectivas funções associadas a cada uma delas, que possibilita que a estruturação do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI siga uma lógica paralela à predominante no Modelo de Evolução Profissional da PTP. No entanto, deve ser referido que, na PTSI, devido à sua dimensão e negócio core, as funções associadas a cada categoria existem em número mais reduzido e diferem, em certos aspectos, das que constituem o Modelo de Evolução Profissional da PTP.

6.3.3 Análise do Directório de Competências PTP

Uma vez que a estruturação do Modelo de Desenvolvimento Profissional se baseia num modelo de gestão de competências, segue-se a análise do Directório de Competências da PTP.

Este documento contém uma listagem das competências previstas para o desenvolvimento dos colaboradores, sua descrição, e respectivo percurso formativo associado a cada uma delas. Essas competências encontram-se divididas em dois grupos, competências core e competências funcionais, sendo estas últimas distribuídas por cinco níveis (0, 1, 2, 3, e 4). Os percursos formativos também se encontram divididos em cinco níveis, previstos para o conjunto das competências enunciadas, cujo critério de diferenciação (entre níveis) está relacionado com o grau de conhecimento exigido para o desenvolvimento/aplicação das respectivas competências. O primeiro nível é caracterizado por conhecimentos básicos da área da competência que possibilitam a compreensão do âmbito de aplicação da mesma e utilização de determinadas técnicas. O segundo nível pressupõe a utilização de conhecimentos práticos da área da competência, a par de uma compreensão abrangente e da utilização de metodologias e técnicas específicas. Num terceiro nível do percurso formativo já é esperado que o colaborador demonstre conhecimentos teórico-práticos, da sua área de competência, que contribuam para uma (...) *“perspectiva integradora de diferentes vertentes associadas à competência e flexibilidade na aplicação.”*⁴⁸. A complexidade de soluções, o desenvolvimento de ferramentas, métodos e processos, e o controlo de resultados, devem ser sustentados, no quarto nível, por conhecimentos mais significativos que contribuam para a aquisição de novas abordagens. O último nível do percurso formativo (nível 5) pressupõe (...) *“o desenvolvimento conceptual e a implementação de soluções inovadoras com impacto no negócio e no controlo da qualidade de serviço.”*⁴⁹, ambos sustentados por uma base de conhecimentos bastante elevada.

As competências surgem associadas a percursos formativos, cuja evolução corresponde à aquisição/demonstração de conhecimentos, capacidades e

⁴⁸ Ver Anexo 11, p.126

⁴⁹ Ver Anexo 11, p.126

responsabilidades necessárias para o desempenho de funções dos colaboradores. Ou seja, verifica-se uma associação entre os níveis de formação exigidos e respectivo desenvolvimento profissional dos indivíduos. Pode-se observar, a título exemplificativo, a competência em “Reengenharia e otimização de processos”, referente ao conhecimento de (...) “*metodologias, técnicas e ferramentas de suporte ao diagnóstico, redesenho e otimização de processos, em função da sua criticidade para o negócio e no acréscimo de valor.*”⁵⁰. Este é um exemplo adequado da progressão predominante, e exigida, entre os respectivos percursos formativos. Num primeiro percurso, é esperado que o colaborador detenha um conhecimento de conceitos-chave (organização e gestão de processos) e reconheça a importância da utilização das metodologias aplicadas como forma de alcançar ganhos de produtividade. O segundo percurso pressupõe já a aplicação de técnicas e ferramentas específicas. Essa aplicação transforma-se, num terceiro percurso formativo, na identificação de processos-chave e actividades, possibilitando o reconhecimento de possibilidades de melhoria com base na análise de pontos fortes e fracos. No percurso seguinte (P4), o colaborador deve possuir competências orientadas para a implementação de metodologias de suporte, enquanto repensa os processos da organização, definindo-os, e edificando cenários de reengenharia baseados na identificação de pontos críticos de sucesso. No último percurso formativo (P5), está em causa a capacidade de análise de cenários de optimização dos processos aos diversos níveis e uma responsabilidade mais significativa a nível da gestão de processos (como a sua implementação).

As competências core surgem associadas a categorias, como se pode verificar nas categorias de *Técnico Superior*, *Técnico Especialista*, *Técnico*, e *Técnico de Apoio*⁵¹, onde essas mesmas competências se centram no *Enfoque no Cliente*, *Negócio Core*, e *Reengenharia e Optimização de Processos*. Cada uma dessas categorias está associada ao domínio das competências enunciadas, ainda que implicando um percurso formativo distinto. Ou seja, para a categoria de *Técnico de Apoio* estão previstas competências de *Enfoque no Cliente*, *Negócio Core*, e *Reengenharia e Optimização de Processos* (de Percurso Formativo 1), para a categoria de *Técnico* estão previstas as mesmas competências de Percurso Formativo 2, para a categoria de *Técnico*

⁵⁰ Ver Anexo 13, p. 131

⁵¹ Ver Anexo 13, p.131

Especialista essas competências são de Percorso Formativo 3, e para a categoria de *Técnico Superior* é necessário, para as mesmas competências, o Percorso Formativo 4.

Consequentemente, existe um enquadramento das categorias das diferentes áreas funcionais (Comum; RH; Redes e Sistemas; SI; entre outras), no qual são descritas as respectivas competências core e as categorias que integram essas áreas. Por exemplo, para a categoria de *Técnico Superior* estão previstas três competências core (todas de Percorso 4) correspondentes às respectivas categorias de função que, por sua vez, estão associadas aos diferentes níveis de progressão (dentro da mesma área funcional e categoria). Ou seja, a categoria de *Técnico Superior* é constituída pela função de *Técnico Superior de Suporte às Operações de Negócio* (níveis 1, 2 e 3) e de *Consultor de Suporte às Operações de Negócio* (níveis 3, 4 e 5). Cada uma destas funções contém uma progressão específica, apoiada em formação nas técnicas envolvidas no desempenho da função e associadas a percursos formativos específicos (P1, P2, P3, P4 ou P5).

Deste modo, os Directórios de Competências contêm informação detalhada sobre:

- Distribuição de competências em dois grupos, respectivamente, as competências core e as competências funcionais (subdivididas em cinco níveis);
- Percursos formativos (previstos para cada competência e associados a categorias de função específicas);
- Associação de competências a categorias;
- Referência das categorias de função associadas às categorias;
- Associação das categorias de função a níveis de progressão;
- Associação de percursos formativos (identificados para as categorias de função) a esses níveis de progressão;
- Categorias (ex: a Área Funcional *Comum* é constituída pelas categorias de *Técnico Superior*, *Técnico Especialista*, *Técnico*, e *Técnico de Apoio*);
- Funções associadas a cada categoria (ex: a categoria de *Técnico Superior* pressupõe a função de *Técnico Sénior de Suporte às Operações de Negócio* e a de *Consultor de Suporte às Operações de Negócio*);

Estes Directórios de Competências podem ser entendidos como um mapeamento das possibilidades de evolução dos colaboradores a dois níveis: na sua progressão (evolução dentro da mesma área funcional e categoria, para níveis diferentes); e na sua promoção (evolução dentro da mesma área funcional para uma categoria superior para um nível diferente). O Directório de Competências contém ainda informação relativa ao conjunto de competências core e funcionais (nível 0, 1, 2, 3, e 4), assim como as suas especificidades em função do percurso formativo a que estão associadas (P1, P2, P3, P4, e P5).

O contributo do Directório de Competências da PTP para a estruturação do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI é evidenciado a nível da associação estabelecida entre competências e níveis de categoria, associada ao mapeamento de percursos formativos específicos, constituídos por dois tipos distintos de competências (core e funcionais) que se encontram previstas para níveis de categoria e Áreas Operacionais específicas.

6.4 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PTSI

A estruturação do Modelo de Desenvolvimento Profissional apoia-se nas duas etapas previamente descritas: a identificação de competências associadas ao negócio core das Áreas Operacionais; e a harmonização estabelecida entre os Modelos de Desenvolvimento Profissional da PTSI e o Modelo de Evolução Profissional da PTP.

Nesta fase é descrita a estruturação dos percursos formativos⁵² previstos no Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI, de acordo com as seguintes etapas:

- Listagem de competências chave (subdivididas em competências técnicas e comportamentais)⁵³;

⁵² Para efeitos de estruturação foram consideradas as cláusulas nº. 2, 3, 4, 5 e 6 do Acordo de Empresa de 2007 da PT

⁵³ Deve ser referido que, apesar do critério de distinção de competências ser o enunciado, na estruturação do Modelo de Desenvolvimento da PTSI, como será evidenciado, foram considerados três grandes grupos de competências (competências previstas no Modelo da PTP, competências comportamentais, e competências específicas da PTSI)

- Identificação de competências core por referência a Áreas Operacionais e níveis de categoria⁵⁴;
- Estabelecimento de um percurso formativo de Competências Comportamentais transversal ao conjunto das Áreas Operacionais, cujo critério de diferenciação reside nos níveis de categoria;
- Identificação das acções de formação seleccionadas para a aquisição das competências identificadas.

Deve ser referida a distinção entre os percursos formativos integrados no Directório de Competências da PTP e os que se pretendem implementar no novo Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI. Essa distinção pode ser identificada a nível do direccionamento desse Directório para um conjunto de Áreas Funcionais⁵⁵ superior ao existente na PTSI.

Ainda que o Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI pressuponha a estruturação de percursos formativos por referência a Áreas Operacionais, as funções a cargo dos colaboradores da ERP, CRM, e DSL são passíveis de ser enquadradas na Área Funcional de SI/TI prevista no Modelo de Evolução Profissional da PTP⁵⁶. Uma outra distinção está relacionada com o facto dos percursos formativos previstos para o Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI não serem direccionados para funções de categoria, mas somente para níveis de categoria.

No entanto, a semelhança existente entre as categorias previstas no Modelo de Evolução Profissional da PTP e no Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI permite uma aproximação da lógica do primeiro a este último⁵⁷.

⁵⁴ Neste ponto pode ser estabelecido um paralelismo com a divisão dos percursos formativos, previstos no Modelo PTP, em cinco níveis, relacionada com o grau de conhecimento exigido para o desenvolvimento/aplicação das respectivas competências

⁵⁵ Auditoria, Gestão e Financeira; Comercial; Comum; Marketing; Recursos Humanos; Redes e Tecnologia; Regulação e Jurídica; SI/TI;

⁵⁶ As actividades desenvolvidas pelos colaboradores das Áreas Operacionais abordados neste Projecto (DSL, ERP e CRM) podem ser enquadradas na Área Funcional de SI/TI prevista no Directório de Actividades da PTP (ver Anexo 10, p.124)

⁵⁷ Ver ponto 6.3.2 , p. 52

O fundamento da estruturação do Modelo de Desenvolvimento Profissional está relacionado com a adopção de uma gestão de competências, em detrimento do enfoque nas acções de formação previstas para o desenvolvimento dos colaboradores. Ou seja, não está em causa a desvalorização do contributo da formação, mas sim o estabelecimento efectivo da relação entre esta e as competências exigidas aos colaboradores para a sua efectiva progressão entre os diferentes níveis. Deste modo, foi efectuada uma listagem base das competências a considerar no Modelo de Desenvolvimento Profissional, constituída por três grupos de competências:

- Competências previstas no Modelo de Evolução Profissional da PTP (auferidas do respectivo Modelo);
- Competências comportamentais (auferidas do histórico de formação dos colaboradores da PTSI);
- Competências específicas da PTSI (auferidas do modelo de gestão de conhecimento Guru-IT e do histórico de formação dos colaboradores da PTSI).

O objectivo prende-se com a identificação, por parte das Direcções das Áreas Operacionais, das competências necessárias para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores (podendo ainda ser identificadas competências que não se encontrem previstas nesta listagem), associando a cada uma delas um conjunto de acções de formação que visa assegurar a formação associada à aquisição de conhecimentos exigidos para o domínio dessas competências.

Cada acção de formação tem ainda associado um determinado nível de proficiência ao respectivo nível de categoria. A selecção destes níveis de proficiência deriva da sua existência no Modelo de Evolução Profissional da PTP, correspondendo ao grau de conhecimento, e aplicação, que se pretende que o colaborador seja capaz de auferir na acção de formação (Demonstra; Demonstra e Aplica; Demonstra, aplica e interpreta; Desenvolve e implementa; Desenvolve, implementa e controla).

Com base na selecção desta forma de classificação pretende-se que a avaliação de cada colaborador, ou a avaliação da eficácia da acção de formação, determine:

- O desempenho de cada colaborador;
- Os *gaps* a suprir;
- O planeamento da formação;

- A possibilidade de evolução para o nível seguinte.

Pretendem-se instituir percursos formativos “pré-definidos” para as áreas funcionais, susceptíveis de prestar o suporte adequado ao desenvolvimento do capital humano, cabendo a cada Área a identificação:

- Das competências específicas indispensáveis à progressão dos colaboradores;
- Dos percursos formativos indispensáveis à obtenção daquelas competências;
- Dos níveis de proficiência expectáveis para cada acção / nível de progressão.

Como foi referido, as necessidades de formação individual serão determinadas com base nos *gaps* entre o Perfil Individual de Competências (PIC) do colaborador (níveis de proficiência revelados pelo trabalhador) e o Nível Expectável de Competência (NEC) para a sua categoria/nível, só podendo ocorrer a progressão quando $PIC > NEC$.

A necessidade de aplicação destes percursos formativos “pré-definidos” ao Modelo de Desenvolvimento Profissional está relacionada, como já foi referido, com a fraca visibilidade, por parte dos colaboradores, das competências necessárias à sua evolução profissional e da fraca evidenciação da relação competências / formação. Ainda que esta relação não seja linear, não sendo aconselhável uma perspectiva da formação como uma solução única e inflexível para a supressão dos *gaps* de competências identificados, a associação dos conteúdos formativos (acções de formação) a competências específicas, identificadas pelos responsáveis (detentores de um conhecimento mais significativo das actividades desenvolvidas e das respectivas necessidades dos colaboradores com quem trabalham), contribui para a clarificação da percepção do que é esperado, por parte de cada colaborador, relativamente ao domínio de competências associadas ao desempenho de funções nas Áreas de integração.

6.4.1 Soft Skills

A par das competências técnicas, específicas para cada Área, foi identificado, com base no histórico de formação, um conjunto de competências comportamentais transversais ao conjunto das Áreas da PTSI. A selecção dessas competências foi

efectuada tendo por referência as linhas de negócio da empresa (Consultoria e Desenvolvimento de Negócio; Integração e Desenvolvimento; e Outsourcing), que pressupõem um *perfil de consultor PTSI*. Uma vez que, assumindo contornos específicos, a integração em qualquer uma dessas linhas de negócio pressupõe o contacto com clientes e fornecedores, e uma sensibilidade para as especificidades dos mesmos, o conjunto de competências que não as técnicas (comunicação e assertividade, gestão de projectos, técnicas de atendimento ou negociação, entre outras) adquirem uma relevância significativa na estruturação de percursos formativos por referência ao tipo de competências a desenvolver na PTSI.

Deste modo, foi elaborada uma Proposta de *Soft Skills* que deverá ser avaliada pelas Direcções a fim de se estabelecer um consentimento mútuo em torno de um conjunto de competências que, independentemente da Área em que os colaboradores estejam integrados, sejam entendidas como essenciais para o desempenho da função de consultor PTSI. Foram constituídos sete grupos de competências: técnicas de comunicação; conhecimento organizacional; gestão de projectos; liderança; *mentoring*; técnicas de organização pessoal e gestão do tempo; e técnicas de relacionamento interpessoal e *networking*. Para cada competência comportamental proposta, é ainda identificado o respectivo nível da categoria sobre o qual ela deve incidir⁵⁸.

6.4.2 Competências PTSI

Após a descrição da origem dos dois primeiros conjuntos de competências (competências previstas no Modelo de Evolução Profissional da PTP e *soft skills*) segue-se a descrição das competências específicas da PTSI.

Estas competências encontram-se agrupadas em função do *core business* das Áreas da PTSI, o que nem sempre implica que um conjunto de competências seja específico a uma única Área. A sua identificação baseou-se, em larga medida, nas competências previstas na rede de partilha e gestão de conhecimento da PTSI: o Guru-IT. O Guru-IT é descrito como (...) ”*uma base de conhecimento, inaugurada em 2008, que visa a centralização e partilha do Capital Intelectual Próprio da PT-SI, o qual engloba todo o conhecimento e competências, detidos e criados pelos nossos*

⁵⁸ Ver anexo 14, p.134

colaboradores, e representa o saber acumulado da nossa Organização, permitindo a sua evolução.”⁵⁹. A definição de capital intelectual surge, neste contexto, associada aos conhecimentos e experiência dos colaboradores da empresa passíveis de contribuir para uma valorização dos Clientes. A noção de “partilha” assume uma centralidade de relevo nesta rede de conhecimento, já que é nela que se apoia a evolução do conhecimento da própria empresa. Este conhecimento é disponibilizado através de conteúdos e *know-how*, incluindo os primeiros *case studies*, especificações da oferta, metodologias e processos da PT-SI, apresentações a Clientes e propostas comerciais, vídeos realizados pelos colaboradores da PT-SI sobre temas de interesse à empresa e ao seu negócio, e blogs e wikis sobre as melhores práticas (informação retirada da intranet da PT-SI). Por *know-how* entende-se todo o conhecimento adquirido através da experiência dos colaboradores em projectos, formações, e certificações frequentadas, assim como a experiência adquirida numa fase prévia à entrada dos mesmos na empresa (informação retirada da intranet da PT-SI).

Esta base de conhecimento e partilha de capital intelectual é constituída por 19 conjuntos de competências relacionadas com diversas áreas da PT-SI (Gestão de Projectos; Gestão de Conhecimento; Help Desk; Qualidade – certificação; Customer Relationship Management; entre outras) que, por sua vez, se encontram segmentados, cada um deles, em subconjuntos relacionados com temáticas específicas. A título exemplificativo pode ser mencionada a competência em CRM, constituída por 6 subconjuntos de competências (Business Intelligence; Customer Relationship Management; Dados – migração; Dados – qualidade; Data Warehouse; Order Entry). Cada um destes subconjuntos de competências é constituído por manuais de introdução a uma determinada temática, apresentações de projectos, apresentações de oferta de produtos, manuais de instalação, documentos técnicos (relatórios de execução), entre outros.

A selecção do Guru para integração nas competências próprias da PTSI está relacionada com dois aspectos fundamentais. O primeiro diz respeito ao grau de especificidade das competências que o constituem, sendo a melhor fonte de informação para o conhecimento utilizado na empresa. O segundo prende-se com o facto da informação relativa às competências previstas no Guru ser alvo de uma actualização

⁵⁹ Informação retirada da intranet da PTSI

constante, facilitando uma visualização e percepção do tipo de conhecimento (técnico e comportamental) exigido por novos Clientes e fornecedores, ou por actualizações às competências existentes.

6.5 CONCLUSÕES

Nesta fase são descritas as conclusões retiradas do processo de estruturação de percursos formativos por referência ao desenvolvimento de competências associadas ao desempenho de funções nas Áreas Operacionais da Linha de Negócio da Integração da PTSI.

Devem ser referidas duas conclusões principais com impacto a nível da sistematização proposta para o Modelo de Desenvolvimento Profissional da Empresa, nomeadamente:

- A predominância de um conjunto de características associadas ao desenvolvimento de competências, e transversais ao conjunto das Áreas Operacionais, com impacto a nível da estruturação dos percursos formativos previstos no Modelo de Desenvolvimento Profissional;
- A necessidade de desenvolvimento de uma proposta de *Soft Skills*, também ela transversal ao conjunto das Áreas Operacionais.

Relativamente à observação de um conjunto de características transversais às necessidades associadas ao desenvolvimento de competências identificadas nas Áreas Operacionais abordadas, na estruturação de percursos formativos devem ser considerados os seguintes aspectos:

- A predominância de dois grupos de competências distintos (técnicas e comportamentais), que pressupõem a adaptação de percursos formativos específicos;
- A necessidade de formação em competências comportamentais e transversais, associada à participação dos colaboradores em projectos de consultoria de SI (independentemente das configurações dos mesmos);

- Necessidades de adaptação de competências técnicas, com implicações a nível do desenvolvimento de competências que não se encontrem previstas nos percursos formativos constituintes do Modelo de Desenvolvimento Profissional⁶⁰;

- A renovação de competências associada à actualização de versões das soluções/aplicações utilizadas;

- Associação da necessidade de desenvolvimento de competências transversais (essencialmente comportamentais, podendo, no entanto, verificar-se a necessidade de desenvolvimento de competências técnicas transversais⁶¹ em níveis de categoria iniciais) a níveis de categoria específicos⁶².

A distinção de percursos formativos por referência a competências técnicas surge associada ao negócio core das Áreas Operacionais, e respectivas subáreas, em que os colaboradores se encontram integrados. A título exemplificativo, pode ser referido o percurso de um consultor na subárea de *Desenvolvimento da ERP*.

Nesta subárea são exigidas competências técnicas aplicáveis à criação de oferta de soluções de suporte aos negócios, baseadas em linguagens de programação específicas⁶³. Deste modo, um consultor nível 4 deve desenvolver competências técnicas associadas ao domínio de aplicações de integração de SI de suporte à actividade organizacional (como uma especialização em *SAP ERP* ou ao domínio de *Análises e Correções de Bugs, RFC, BAPIs, ou Exits*)⁶⁴. O domínio dessas competências técnicas deverá ser aprofundado nos níveis seguintes (5 e 6). O incremento do envolvimento nos projectos desenvolvidos a partir do nível 6 tem implicações a nível do desenvolvimento em competências orientadas para a coordenação de equipas e a capacidade comercial, sendo exigida a continuação do seu desenvolvimento em consultores de nível 7 (para o qual é exigido o desenvolvimento de competências em gestão de projectos). Finalmente, observando-se a necessidade de um

⁶⁰ Essa necessidade encontra-se relacionada com as especificidades dos projectos desenvolvidos (tipo de aplicações/soluções utilizadas ou necessidades dos clientes), uma vez que não pode ser efectuada uma previsão de competências associadas a necessidades/exigências impostas por projectos futuros

⁶¹ ITIL e Gestão de Projectos, por exemplo

⁶² A partir dos níveis 5 e 6 na CRM, do nível 7 na ERP, e do nível 6 na DSL

⁶³ Ver ponto 6.2.1, p. 40

⁶⁴ Ver Anexo 14, p.134

consultor nível 8 detém competências técnicas desenvolvidas em níveis anteriores, os percursos formativos para os colaboradores deste nível centram-se no aperfeiçoamento de competências comportamentais e no aprofundamento de conhecimentos direccionados para a gestão de projectos. A coordenação de uma área de responsabilidade, a cargo de um consultor nível 8 pressupõe o domínio de um vasto conjunto de competências comportamentais, orientadas para: a gestão e desenvolvimento de equipas; comunicação e influência; liderança e tomada de decisão; propensão ao desenvolvimento pessoal e profissional; uma visão estratégica; e a capacidade de inovação e orientação para melhores práticas. Um colaborador que se encontre neste nível de categoria deverá ainda ser detentor de um conhecimento organizacional que contribua para uma postura de inovação implícita no desenvolvimento de actividades, assim como uma orientação para a melhoria das práticas implementadas.

Uma especificidade destes percursos formativos encontra-se relacionada com o incremento do total de competências a desenvolver por referência aos níveis de categoria dos colaboradores. Ou seja, o percurso formativo planeado para um consultor nível 4 pressupõe o desenvolvimento de, pelo menos, duas das competências técnicas enunciadas, aumentando para, pelo menos, três competências no caso de consultores nível 5. Relativamente aos consultores dos níveis 6, 7 e 8, o seu desenvolvimento profissional pressupõem o domínio do total das competências previstas nos respectivos percursos formativos.

Deste modo, a abordagem às características transversais da problemática identificada nas três Áreas da Integração, deve ser efectuada por referência às especificidades do seu negócio core⁶⁵. Na génese dessa especificidade podem ser identificados dois aspectos fundamentais: o desenvolvimento de projectos de consultoria em SI (com os devidos contornos assumidos em função do foco de intervenção de cada Área); e a predominância de perfis profissionais específicos (como

⁶⁵ Descrito em pormenor nos pontos 6.2.1, 6.2.2, e 6.2.3 (p. 40-50)

no caso da associação do incremento da necessidade de desenvolvimento de competências comportamentais, transversais, identificada para os níveis 6 e 7⁶⁶).

Essa necessidade de desenvolvimento de competências comportamentais, identificada na fase de estruturação dos percursos formativos, direccionou o foco de interesse desta intervenção para uma característica central à sistematização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI.

Consequentemente, foi efectuada uma Proposta de *Soft Skills* focalizada nas necessidades (transversais à ERP, CRM e DSL) de desenvolvimento de competências comportamentais identificada junto das categorias de consultor nível 4, 5, 6, 7 e 8.

6.5.1 Proposta de *Soft Skills*

Face às necessidades de desenvolvimento de competências comportamentais identificadas nos níveis de categoria 4, 5, 6, 7 e 8, foi elaborada uma *Proposta de Soft Skills*⁶⁷ cuja estruturação é constituída por duas fases: a integração da informação obtida junto das Direcções das Áreas Operacionais da PTSI⁶⁸; e a análise e estruturação dessa informação por referência aos descritivos de categorias de funções⁶⁹.

A integração da informação recolhida baseou-se no conjunto de fases seguidamente descritas.

A informação obtida junto das Direcções das Áreas Operacionais incidiu sobre dois conjuntos de competências comportamentais: as que se encontram previstas no Modelo de Evolução Profissional da PTP; e as auferidas com base no histórico de formação das Áreas Operacionais da PTSI.

A selecção desta metodologia está relacionada com: a utilização de competências previstas no Modelo de Evolução Profissional da PTP, devido à necessidade de harmonização dos dois modelos (PTP e PTSI); a utilização de

⁶⁶ Estes perfis encontram-se descritos em pormenor no ponto 6.3.2, p. 52, relativo à Análise do Directório de Actividades (cujo objectivo se centra na evidenciação da semelhança existente entre as funções associadas aos níveis de categoria previstos no Modelo PTP e PTSI)

⁶⁷ Ver Anexo 15, p.140

⁶⁸ Do total das Áreas Operacionais da PTSI

⁶⁹ Ainda que essa análise tenha incidido sobre categorias de funções, foram consideradas as funções inerentes aos níveis de função englobados num mesmo nível de categoria

competências associadas ao desempenho de funções nas Áreas abordadas auferidas no respectivo histórico de formação. Ainda que possa ser utilizado o argumento de que essas competências se encontrem desactualizadas, não sendo aconselhável recorrer ao histórico de formação como uma fonte fidedigna de competências associadas às respectivas Áreas⁷⁰, a sua utilização na estruturação da *Proposta de Soft Skills*, deve ser entendida como uma orientação à identificação de competências. Ou seja, não se pretende que a informação apresentada às Direcções conste obrigatoriamente no Modelo de Desenvolvimento Profissional, devendo antes ser entendida como um mapeamento das acções que têm vindo a ser empreendidas em matéria de formação⁷¹.

Numa fase seguinte da integração da informação foi elaborada uma listagem do conjunto de competências comportamentais seleccionadas por Área Operacional, fornecedora de uma perspectiva das competências comportamentais mais valorizadas pelas mesmas.

Esta primeira fase do processo de estruturação da *Proposta de Soft Skills* baseou-se nos seguintes processos:

- Listagem de competências e acções associadas;
- Listagem das Áreas que identificaram essas competências/acções;
- Indicação dos níveis de proficiência seleccionados (por nível de categoria) para cada acção de formação, em cada Área;

Posteriormente, foi efectuada uma contagem de modo a auferir quais as competências/acções com um número de selecções mais significativo. Uma vez que o máximo de selecções (por acção de formação) se situou nos 25 casos, foram consideradas, para inclusão na *Proposta de Soft Skills*, todas as competências/acções de formação que registaram uma contagem igual ou superior a 12,5 casos.

Numa fase seguinte, foram analisados os respectivos níveis de proficiência associados às competências/acções seleccionadas. Tendo como objectivo o cálculo da média dos níveis de proficiência associados às acções de formação seleccionadas, foi

⁷⁰ Devido a: actualizações exigidas por mutações do negócio core das Áreas; novas exigências detectadas junto do Cliente; entre outras

⁷¹ No entanto, podem ser verificadas situações em que algumas das acções presentes no histórico de formação devam continuar, efectivamente, a ser administradas aos colaboradores

atribuído a cada nível de proficiência um algarismo⁷². Seguidamente, para cada uma das acções/competências seleccionadas, foi calculada a média do conjunto dos níveis de proficiência (identificados em cada Área para cada nível de categoria). Este procedimento contribuiu para a obtenção da média dos níveis de proficiência associados às competências/acções consideradas para a Proposta de *Soft Skills*.

Deste modo, aferiu-se um conhecimento das competências comportamentais (e respectivas acções de formação e níveis de proficiência associados) mais valorizadas pelos Directores de Área para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Numa fase seguinte procedeu-se à análise e estruturação da informação recolhida junto das Direcções por referência aos descritivos de Categoria de Funções correspondentes aos níveis de categoria integrados no Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI, nomeadamente:

- Consultor Júnior (nível 4);
- Consultor Funcional e Consultor Técnico (nível 5);
- Consultor Funcional, Consultor Técnico e Chefe de Projecto (nível 6);
- Consultor Sénior e Chefe de Projecto (nível 7);
- Consultor Sénior, Senior Manager e Chefe de Projecto (nível 8)⁷³.

Associado à necessidade de especialização, em níveis mais avançados, de competências desenvolvidas em níveis iniciais⁷⁴ verificou-se, na estruturação de percursos formativos associados a competências comportamentais, a predominância de uma lógica de desenvolvimento gradual. Por sua vez, a não integração, nos percursos formativos, de determinadas competências fulcrais ao desempenho de funções em níveis de categoria superiores deve-se à sua inclusão em percursos formativos de níveis de categoria inferiores⁷⁵.

A associação de competências comportamentais a níveis de categoria, por referência às funções inerentes aos mesmos, é sintetizada na Tabela 2:

⁷² D -1; DA - 2; DAI - 3; DI - 4; DIC - 5

⁷³ Ver Anexo 12, p.129

⁷⁴ Caso das competências de *Comunicação*

⁷⁵ Caso da não inclusão nos percursos formativos do nível de categoria 8 de competências de *Comunicação* ou de *Negociação*

Competências Comportamentais associadas a Funções previstas nos Níveis de Categoria

Funções Níveis de Categoria e Soft Skills	
Técnicas de comunicação	Elaboração de apresentações e modelos (nível 4) Estabelecimento da relação com o cliente, garantindo o esclarecimento de dúvidas (níveis 5 e 6) Assegurar relação com cliente e consultores externos, participação em reuniões (nível 7)
Conhecimento Organizacional	Interacção com colaboradores de outras áreas, noção das competências envolvidas no projecto em que participa (nível 4)
Técnicas de Mudança e Liderança	Supervisão dos Gestores de Projecto, participação na definição da estratégia a seguir pela sua Área/projecto, participação no Programa de Mentoring, participação em projectos complexos de média dimensão, na qualidade de Coordenador Técnico e/ou Chefe de Projecto de uma equipa de média dimensão (nível 8)
Técnicas e Dinâmicas de Negociação	Participação no conjunto das fases dos projectos, como a elaboração da proposta, aprofundamento da relação com o cliente, suplementada pela identificação das suas necessidades e propostas de melhoria (nível 6) Identificação de oportunidades de melhoria junto do cliente (nível 7)
Enfoque no Cliente	Aprofundamento da relação com o cliente, suplementado por uma identificação das suas necessidades e propostas de melhoria (nível 6)
Técnicas de Gestão de Projectos	Participação em projectos; acompanhamento e controlo da evolução de custos, reporte de horas, cumprimento de orçamentos/prazos (nível 6) Participação em projectos e supervisão da sua implementação, acompanhamento e controlo da evolução de custos, reporte de horas, cumprimento de orçamentos/prazos (nível 7)
Técnicas de Organização Pessoal e gestão do Tempo	Estabelecimento de prazos e definição de prioridades (níveis 4 e 5) Acompanhamento e controlo de evolução de custos, reporte de horas, controlo de desvios (níveis 6 e 7)
Técnicas de Resolução de Problemas e Tomada de Decisão	Concepção e desenvolvimento de novas soluções técnicas ajustadas às necessidades do cliente e da empresa (nível 5) Coordenação e controlo de equipas e auxílio em problemas técnicos (nível 6) Supervisão da implementação do projecto, assegurando a resolução de problemas de elevada complexidade técnica, nomeadamente promovendo a partilha de soluções e conhecimentos técnicos (níveis 7 e 8)
Técnicas de Dinamização de Grupos	Fornecimento de apoio a outros colaboradores alocados a projectos, por referência a orientações superiores (nível 5) Coordenação e adequação de equipas às necessidades dos projecto (nível 6) Desenvolvimento e formação dos consultores mais juniores, definição e proposta, a nível superior, do perfil e quantidade de colaboradores necessários para a realização do projecto, assegurar a adequação da equipa às necessidades do projecto, através da promoção da partilha de soluções e conhecimentos técnicos, coordenação e controlo da equipa de projecto (níveis 7 e 8)

Tabela 2: Funções de Níveis de Categoria e o Desenvolvimento de *Soft Skills*

Relativamente aos níveis de proficiência, optou-se pela manutenção, para as competências e acções de formação integradas na *Proposta de Soft Skills*, dos que foram calculados com base na média das selecções por parte das Direcções das Áreas Operacionais.

Ainda que, no conjunto das Áreas Operacionais da Linha de Negócio da Integração, se tenha verificado a necessidade de desenvolvimento de competências comportamentais, essencialmente a partir dos níveis de categoria 6 e 7, a inclusão dos níveis de categoria 4 e 5 na presente proposta está relacionada com duas observações fundamentais: a necessidade de desenvolvimento de competências comportamentais associada a funções previstas para esses níveis de categoria (caso do estabelecimento de prazos e definição de prioridades, da elaboração de apresentações e modelos, ou do estabelecimento da relação com o cliente, garantindo o esclarecimento de dúvidas); e a selecção de um conjunto de competências comportamentais, por parte das Direcções, para a estruturação dos respectivos percursos formativos.

As acções de formação integradas na presente proposta, seleccionadas com base em acções existentes no Modelo de Evolução Profissional da PTP e no histórico de formação das Áreas Operacionais PTSI, devem ser entendidas como uma orientação à estruturação dos percursos formativos para as competências comportamentais. Ou seja, esta proposta não deve ser perspectivada como uma etapa final da sistematização de um Modelo de Desenvolvimento de *Soft Skills*, sendo necessária, para tal efeito, uma operacionalização da Proposta baseada em sessões de *brainstorming* com os respectivos Directores e a GTR. Deste modo, deve ser evitada a selecção de acções de formação existentes, sendo a estruturação das mesmas, em articulação com as entidades formadoras, uma alternativa (em função dos percursos formativos e por referência a funções associadas a níveis de categoria integrados nesta Proposta).

7. CONCLUSÕES

A sistematização proposta neste projecto deve ser entendida como uma das fases constituintes do desenho de um Modelo de Desenvolvimento Profissional adaptado à realidade organizacional da PTSI.

Face à inexistência, no actual Modelo de Desenvolvimento Profissional da Empresa, de uma identificação de competências associadas ao desempenho de funções

em Áreas Operacionais e níveis de categoria específicos da PTSI, o presente diagnóstico fornece um conjunto de orientações indispensáveis à estruturação (ajustada à realidade organizacional abordada) das fases associadas à criação de um programa de formação, nomeadamente:

- A estruturação de percursos formativos a integrar no Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI;
- A identificação de competências associadas aos objectivos estratégicos das Áreas Operacionais;
- A exposição/análise dos critérios inerentes à distinção de percursos formativos, por referência a níveis de categoria (por Área Operacional);
- A estruturação de uma Proposta de *Soft Skills*;

Relativamente às falhas detectadas no actual Modelo de Desenvolvimento Profissional, o diagnóstico efectuado no presente projecto contribui para uma estruturação de percursos formativos baseada numa lógica de identificação de competências / acções de formação / níveis de proficiência. Deste modo, o contributo do presente diagnóstico pode ser identificado a nível da estruturação proposta de percursos formativos a incluir no novo Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI. Nessa estruturação não devem ser descuradas duas características específicas do contexto organizacional da PTSI, nomeadamente, a identificação de perfis de competências que pressupõem um tipo de formação específica por referência a Áreas Operacionais e níveis de categoria, e ainda, a estruturação de percursos formativos de desenvolvimento de competências comportamentais (transversais ao conjunto das Áreas).

Uma vez que a estruturação das políticas de gestão de recursos humanos do departamento de GTR da PTSI é efectuada por referência a critérios associados ao desenvolvimento profissional, a estruturação de percursos formativos é determinante não somente para a identificação do conjunto de acções de formação indispensáveis à progressão profissional dos colaboradores, mas também para a monitorização da evolução dos mesmos relativamente a critérios de evolução associados à componente *formação profissional*.

Face à ausência de uma identificação de competências no actual Modelo de Desenvolvimento, o levantamento de competências, efectuado por referência aos

objectivos estratégicos das Áreas Operacionais, possibilitou a construção de perfis de competências (por Área Operacional e nível de categoria) por referência a funções com valor associado para a Empresa. Mais concretamente, a inclusão, no Modelo de Desenvolvimento Profissional, de competências necessárias ao desempenho de funções em contexto de trabalho nas Áreas Operacionais contribui para o fornecimento de um tipo de *feedback* indispensável ao incremento da participação dos colaboradores na tomada de decisões relativamente à gestão das suas próprias carreiras.

A identificação/análise dos critérios inerentes à diferenciação de percursos formativos por níveis de categoria é outro dos contributos desta sistematização. Nesta fase é evidenciado o impacto, na estruturação de percursos formativos, da alocação de funções/responsabilidades a níveis de categoria específicos, por referência à participação dos colaboradores dos diferentes níveis de categoria no processo de desenvolvimento de negócio das Áreas Operacionais.

A identificação e análise dos critérios associados a necessidades de desenvolvimento de competências comportamentais estão na génese da elaboração de uma Proposta de *Soft Skills*. Essa Proposta, estruturada com base no *feedback* fornecido pelas Direcções das Áreas Operacionais e na análise e estruturação dessa informação por referência aos descritivos de categorias de funções, contribui para um entendimento das necessidades de formação em competências comportamentais, para níveis de categoria específicos (4, 5, 6, 7 e 8), associadas a características do negócio desenvolvido transversais ao conjunto das Áreas Operacionais abordadas, e fundamentais para a prossecução dos objectivos estratégicos.

Um último ponto a referir relativamente à sistematização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI está associado às suas limitações, nomeadamente:

- O impacto de questões orçamentais e da disponibilidade dos colaboradores para a frequência de acções de formação na operacionalização do Modelo de Desenvolvimento Profissional;
- O facto de serem apenas abordadas as Áreas Operacionais da Linha de Negócio da Integração;
- A necessidade de operacionalização da Proposta de *Soft Skills*.

A operacionalização do planeamento de percursos formativos integrados no Modelo de Desenvolvimento Profissional encontra-se dependente do orçamento disponibilizado para a formação profissional na Empresa. Este aspecto tem repercussões a nível da própria estruturação dos percursos formativos propostos, uma vez que surge associado à probabilidade das acções de formação (previstas na sistematização proposta) não serem efectivamente fornecidas aos colaboradores, verificando-se a necessidade de um ajustamento da formação planeada por referência ao orçamento estipulado e à disponibilidade dos colaboradores para a frequência das mesmas⁷⁶.

Uma vez que o enfoque desta intervenção é direccionado para as Áreas Operacionais da Linha de Negócio da Integração deve ser tido em conta, aquando a operacionalização do Modelo de Desenvolvimento Profissional junto das restantes Áreas da PTSI, o conjunto de especificações inerentes ao negócio/estratégia de cada uma delas e respectivas repercussões nos diferentes níveis de categoria dos seus colaboradores.

Uma última limitação está relacionada com a operacionalização da Proposta de *Soft Skills*. Como foi referido na descrição da sua estruturação, essa Proposta deve ser entendida como uma orientação às necessidades de desenvolvimento de competências comportamentais associadas aos diferentes níveis de categoria. A sua operacionalização deverá ser baseada numa redefinição das necessidades transversais ao conjunto das Áreas Operacionais (assente em sessões de *brainstorming* com os responsáveis das mesmas e elementos da Direcção da GTR). Relativamente à selecção das acções de formação a incluir na Proposta, caso não se verifique uma adaptabilidade das acções disponíveis no mercado às necessidades inerentes ao desenvolvimento de competências comportamentais, deverá ser efectuada uma estruturação dessas acções (com a participação das entidades formadoras) tendo por referência o conjunto de necessidades identificadas.

⁷⁶ Por referência ao total de horas cedidas para a frequência de acções de formação estipuladas no Acordo de Empresa

8. BIBLIOGRAFIA

GREENHAUS, Jeffrey H., CALLANAN, Gerard A., GODSHALK, Veronica M. (2000), Human Resource Support Systems, in *Career Management*, GREENHAUS, Jeffrey H., CALLANAN, Gerard A., GODSHALK, Veronica M. (2000), Thomson, Ohio, 401-420

GREENHAUS, Jeffrey H., CALLANAN, Gerard A., GODSHALK, Veronica M. (2000), Organizational Career Management Systems, in *Career Management*, GREENHAUS, Jeffrey H., CALLANAN, Gerard A., GODSHALK, Veronica M. (2000), Thomson, Ohio, 423-445

HARRISON, Rosemary (1991), Training and Development, *Institute of Personnel Management*, London

SPENCER Jr., Lyle M., e SPENCER, Signe M. (1993), Designing Competency Studies, in *Competence at Work*, SPENCER Jr., Lyle M., e SPENCER, Signe M. (1993), John Wiley, New York, 94-113

SPENCER Jr., Lyle M., e SPENCER, Signe M. (1993), Development and Career Pathing, in *Competence at Work*, SPENCER Jr., Lyle M., e SPENCER, Signe M. (1993), John Wiley, New York, 286-304

Contribuições para trabalho colectivo:

BURREL, (1991) Integrating the Training Function with the Business, in *Training and Competitiveness*, STEVENS, John, e MACKAY, Robert (Eds.), Kogan Page, London, 70-78

GUEST, David, e KING, Zella (2005), Management Development and Career Management, in *Managing Human Resources*, Stephen Back (Ed.), Blackwell Publishing, 4th Edition, Oxford, 237-265

HENDRY, Chris (1991), Corporate Strategy and Training, in *Training and Competitiveness*, STEVENS, John, e MACKAY, Robert (Eds.), Kogan Page, London, 79-110

KEEP, Ewart (2005), Skills, Training and the Quest for the Holy Grail of Influence and Status, in *Managing Human Resources*, Stephen Back (Ed.), Blackwell Publishing, 4th Edition, Oxford, 211-236

Periódicos Científicos:

BROWN, Judith (2002), Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program, *Public Personnel Management*, 31, 4, 569-578

CAPALDO, Guido, IANDOLI, Luca, e ZOLLO, Giuseppe (2006), A Situationalist Perspective To Competency Management, *Human Resource Management*, 45, 3, 429-448

DIERDORFF, Erich C., e SURFACE, Eric A. (2008), Assessing Training Needs: Do Work Experience and Capability Matter?, *Human Performance*, 21, 28-48

HALL, Michael L., e NANIA, Sharon (1997), Training Design and Evaluation: An Example From a Satellite Based Distance Learning Program, *Public Administration Quarterly*, 21, 3, 370-385

KAPP, Karl M. (1999), Moving Training to the Strategic Level with Learning Requirements Planning, *National Productivity Review*, 19, 4, 15-21

KOSSEK, Ellen Ernst, ROBERTS, Karen (1998), Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assessment of the Effects of a Training Intervention, *Personnel Psychology*, 51, 935-962

MOORE, Susan Newkirk, e BRACKER, Jeffrey S. (1998), Strategic management training and commitment to planning: critical partners in stimulating firm performance, *International Journal of Training and Development*, 2, 2, 82-90

PRICE, Theresa A., Planning training programmes to support business initiatives: a model for business and training partnership, *Human Resource Development International*, 11, 4, 427-434

RODRIGUEZ, Donna, PATEL, Rita, BRIGHT, Andrea, GREGORY, Donna, GOWING, Marilyn K. (2002), Developing Competency Models To Promote Integrated Human Resource Practices, *Human Resource Management*, 41, 309-324

SWIERCZEK, Frederic W., e CARMICHAEL, Lynne (1985), Assessing Training Needs: A Skills Approach, *Public Personnel Management*, 14, 3, 259-274

TENNANT, Charles, BOONKRONG, Mahithorn, e ROBERTS, Paul A. B. (2002), The design of a training programme measurement model, *Journal of European Industrial Training*, 26, 5, 230-240

Referências retiradas da Internet:

SKIDMORE, Steve (2006), The V Model, *Student Accountant*, http://www.accaglobal.com/pubs/students/publications/student_accountant/archive/sa_0106_sskidmore.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

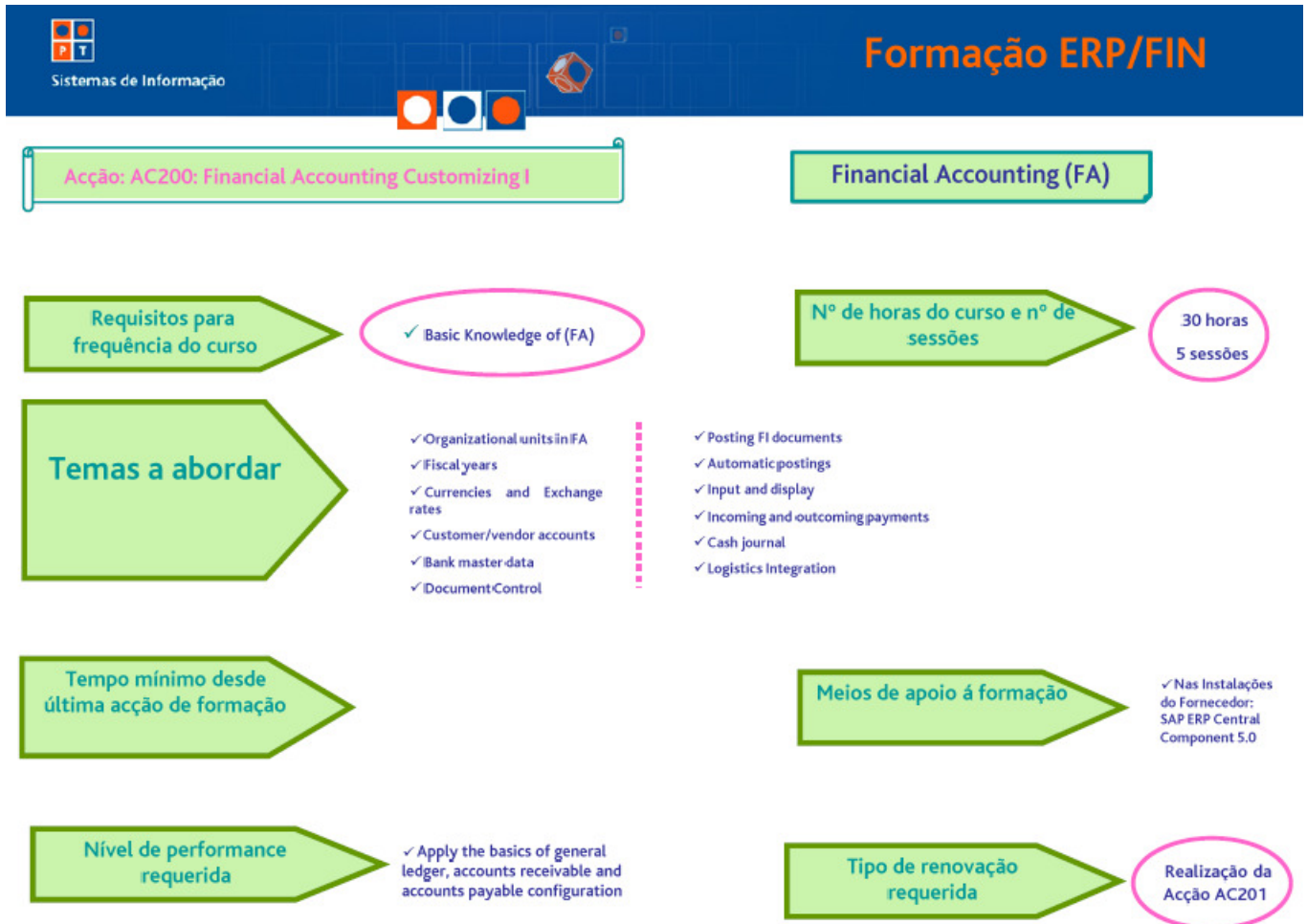
MODELO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ACTUAL

Mapeamento da formação profissional (por Área Operacional e nível de categoria) requerida para a progressão profissional dos colaboradores da PTSI.



ANEXO 1

MODELO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ACTUAL



ANEXO 2

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO POR ÁREA

Abrangência do mapeamento das acções de formação (por Área Operacional e nível de categoria) previstas para a progressão dos colaboradores e respectivos conteúdos dessas acções

Níveis Categoria	1		2		3		4		5		6		7		8	
	Acções	Conteúdo	Acções	Conteúdo	Acções	Conteúdo	Acções	Conteúdo	Acções	Conteúdo	Acções	Conteúdo	Acções	Conteúdo	Acções	Conteúdo
INT Integração																
INT / DSL / AI Agência Interactiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INT / DSL / DAO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INT / DSL / GECCO Gestão do Conhecimento	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
INT / DSL / INTE Integração	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
INT / DSL / UC Unified Communications	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INT / DSL / PRT Portais	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0

Legenda:

Existente
A informar
Não Aplicável

ANEXO 3

APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL DA EMPRESA

Documento de suporte à descrição das áreas de actuação, missão e visão, e principais áreas de competência da PT-SI

PT-SI

Missão e Visão

Missão

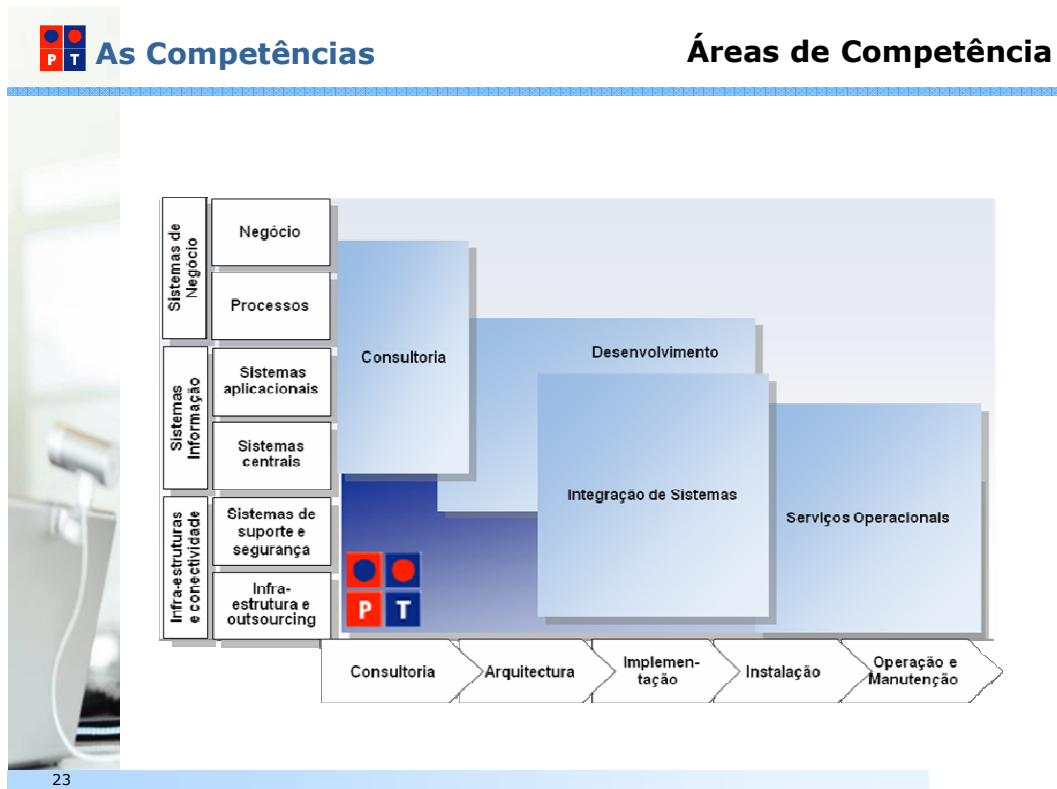
“Fornecer ao Grupo PT soluções de SI/TI de excelência e, aproveitando a experiência adquirida abordar o restante mercado, procurando continuamente a eficiência de sistemas, processos e recursos na promoção, desenvolvimento e implementação de Soluções integradas com Telecomunicações”.

Visão

“Ser a empresa portuguesa líder na oferta de soluções de SI/TI e sua integração com Telecomunicações”.

15

ANEXO 3



ANEXO 4

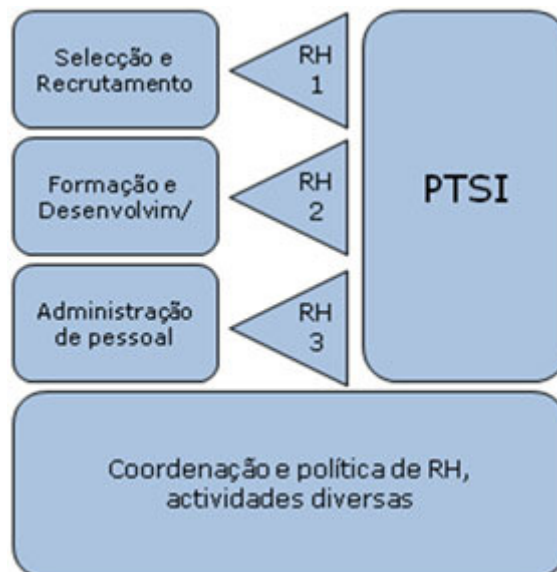
METODOLOGIA DE TRABALHO DA GTR

Alteração da metodologia de trabalho da GTR (e impacto a nível da estruturação das políticas de Recursos Humanos) e alocação dos focal points às respectivas Direcções da PTSI.

GTR: nova Metodologia de Trabalho

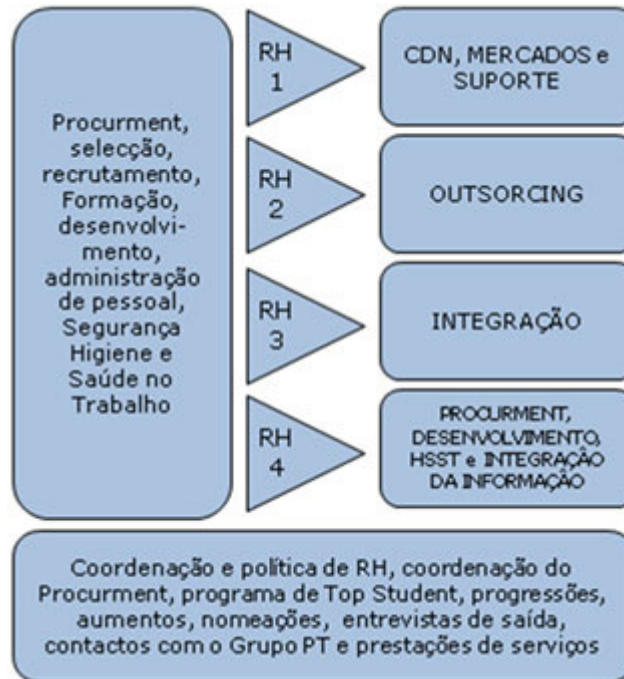
Aumentar a eficácia e inter-relação com os colaboradores da Empresa são os objectivos que a nova metodologia de trabalho da Gestão de Talento e Recrutamento (GTR) da PT-SI pretende atingir.

A fim de aumentar a eficácia dos serviços prestados à Empresa, a GTR procedeu a uma alteração da sua metodologia de trabalho passando de uma lógica de produtos:



ANEXO 4

Para uma lógica de **Cliente**:



Nesta conformidade, todos os assuntos de Recursos Humanos relativos a cada Direcção passarão a ser assegurados pela GTR através de um *focal point* previamente identificado para esse efeito e que será o responsável pela dinamização e desenvolvimento dos assuntos de RH que respeitem a essa Direcção bem como, naturalmente, pelo contacto e inter-relação com os seus respectivos colaboradores.

Neste momento estão identificados como *focal point*, para

- **Integração** – Adriana Corga;
- **Outsourcing** – Patrícia Ramalho;
- **CDN, Mercados e Serviços** – Lilliana Castilho;
- **“Procurement”, Desenvolvimento, HSST e integração da informação** – João Silva

Todas as solicitações apresentadas - seja por Colaboradores de uma dada Direcção seja pela própria Gestão - devem, assim, ser preferencialmente encaminhadas para o respectivo *focal point* na GTR.

Sempre que o contacto deva ser efectuado por correio electrónico, o encaminhamento deverá ser efectuado através de uma de três caixas de correio criadas para o efeito, a saber:

ANEXO 4

- GTR S Cliente CDN, Mercados e Suporte;
- GTR S Cliente INT;
- GTR S Cliente OUT;

consoante a afectação da pessoa ou o assunto a tratar respeite a cada uma das Direcções identificadas.

Desta forma, evitando-se o envio de *e-mails* para caixas de correio pessoais, assegurar-se-á que a caixa de correio de cada Direcção contém todos os assuntos que lhe respeitam e que todos eles serão tratados com soluções de continuidade em caso de eventual impedimento por parte de um ou outro colega.

Nessa sequência, irá proceder-se à extinção das demais caixas de correio da GTR anteriormente utilizadas.

ANEXO 5

MODELO GTR

Descrição das áreas de intervenção da GTR (enquadramento do Desenvolvimento Profissional e da Gestão de Competências na Gestão de Recursos Humanos da PTSI).



Sistemas de Informação

Modelo de Gestão do Talento

Gestão de Talento e Recrutamento (GTR)

Versão: V2
Autor: João Sá Dantas
Data: 2008-11-01

ANEXO 5



Sistemas de Informação

Modelo de Gestão do Talento da PT Sistemas de Informação, SA

O presente documento visa sistematizar o Modelo de Gestão de Talentos da PT Sistemas de Informação (PT SI).

Para efeitos do presente documento, entende-se por

- a) Gestão de Talentos: gestão de pessoas na sua relação, desenvolvimento e evolução enquanto colaboradores da Empresa;
- b) Colaboradores da Empresa: trabalhadores do quadro, contratados a termo e cedidos de outras Empresas do Grupo PT.

A política de Gestão de Talentos da PT SI compreende as seguintes grandes áreas:

- Princípios gerais;
- Preenchimento de necessidades de trabalho, *staffing* de equipas, recrutamento e contratação;
- Evolução profissional: categorias, cargos e funções;
- Formação e desenvolvimento Profissional;
- Avaliação do desempenho;
- Retribuição.

Sobre cada uma destas grandes áreas há a referir o seguinte:

CAPÍTULO I

Princípios gerais

Considerando a missão da Empresa, os colaboradores serão incentivados a trabalhar em equipa, por projectos, tanto nas respectivas Unidades, como com outras Unidades da PT SI, integrando ou envolvendo equipas de Empresas Clientes, do Grupo PT ou outras, e a partilhar conhecimentos, experiências e aptidões com toda a PT SI.

Os trabalhadores serão incentivados a apresentar de uma forma responsável e sistematizada a sua própria opinião sobre os assuntos ligados à Empresa, designadamente sobre os que se prendem com a sua própria actividade e organização do trabalho.

Será garantido a todos os colaboradores:

ANEXO 5



Sistemas de Informação

-
- uma análise periódica, via avaliação e auto-avaliação, das suas competências de gestão e técnicas;
 - análise periódica dos objectivos individuais / de equipa;
 - feedback periódico, por parte das hierarquias, sobre a sua análise de performance individual;
 - desenvolvimento de perspectivas de enriquecimento profissional tendo em vista a promoção sustentada dos seus níveis de proficiência;
 - informação regular das ocorrências e decisões estratégicas com impacto directo no desenvolvimento geral, coerente e sustentado dos Activos Humanos;
 - desenvolvimento de mecanismos facilitadores da comunicação dos colaboradores com a Gestão;
 - acesso periódico e anónimo a mecanismos de avaliação da satisfação de colaboradores;
 - acesso ao Programa de Mentoring da PT SI;
 - acesso a programas de intervenção ao nível da responsabilidade social e cidadania definidos e aprovados pelo Grupo PT.

CAPÍTULO II

Preenchimento de necessidades de trabalho, *staffing* de Equipas, recrutamento e contratação

1.1. Preenchimento de necessidades de trabalho

A PT-SI privilegia a criação de oportunidades internas de mobilidade e evolução para os seus colaboradores na convicção de que os maiores e mais gratificantes desafios profissionais das pessoas que trabalham na PT SI podem ser atingidos e alcançados na própria Empresa.

Nesse sentido as necessidades de trabalho que venham a ser sentidas pela organização serão asseguradas, preferencialmente, através de recrutamento interno de entre os colaboradores da Empresa.

Apenas haverá lugar a recrutamento externo quando não existam na Empresa colaboradores disponíveis com as características correspondentes às necessidades de trabalho identificadas e não seja viável assegurar a sua transformação / transição da actividade actual em tempo útil:

1.2 Staffing de Equipas

O *staffing* tem como principal objectivo maximizar a alocação eficiente de recursos para o cliente e para a Empresa, tendo em conta as necessidades actuais e futuras. Neste contexto os Directores e Líderes de Prática propõem os perfis disponíveis mais adequados para cada oportunidade / projecto.

ANEXO 5



Sistemas de Informação

O processo de alocação de pessoas não se aplica apenas quando surge a necessidade de realização de um novo projecto, mas logo que se qualifica uma oportunidade com uma probabilidade de concretização superior a 90%. Pretende-se desta forma cobrir todas as situações em que seja necessário atribuir recursos a actividades, tornando-se o *staffing* tão abrangente e uniforme quanto possível

Na atribuição de colaboradores a oportunidades / projectos serão observados, pela ordem indicada, os seguintes critérios:

- disponibilidade dos consultores de acordo com o planeamento das actividades em que estão envolvidos;
- adequação dos colaboradores às oportunidades / Projectos (i.e. *matching*) ao nível das competências técnicas e experiência prévia na área de negócio em causa;

1.3. Recrutamento

O processo de recrutamento é precedido do processo de planeamento e controlo de contratação que tem como objectivo definir os perfis a contratar bem como o tipo de contratação associado, com base nas necessidades de *staffing* identificadas no processo de alocação de recursos e no plano anual de RHs.

As fases do processo de recrutamento são as seguintes:

- Sistematização da necessidade de recrutamento e caracterização da actividade / perfil;
- Prospecção interna e externa;
- Triagem de candidaturas;
- Testes psicotécnicos e entrevista;
- Decisão.

Os candidatos a recrutamento externo serão preferencialmente seleccionados de entre os recém graduados de universidades de referência, em cursos superiores equivalentes ao 2º ciclo previsto no Processo de Bolonha¹, e com classificação mínima final de pelo menos 13 valores. Em situações especiais, poderão ser considerados candidatos sem os requisitos académicos mínimos anteriores desde que demonstrem experiência profissional excepcional. Em qualquer das situações será sempre necessário obter parecer favorável na entrevista e nos testes psicotécnicos.

A selecção dos eventuais candidatos (internos ou externos) será efectuada pela Área (Operacional, de Mercado ou Suporte) que promova o recrutamento assessorada pela GTR e terá por base a aferição do:

¹ Mestres (2º ciclo) no caso dos cursos já alinhados com o chamado "Processo de Bolonha" ou Licenciados no caso das "antigas" Licenciaturas de 4 a 5 anos anteriores a esse Processo. Para o efeito deste documento, os antigos Bacharéis e os futuros Licenciados de 1º ciclo, com apenas 3 anos de formação superior, não satisfazem por si só o nível de formação que a PT SI pretende como ponto de partida para os seus especialistas e consultores.

ANEXO 5



Sistemas de Informação

-
- grau de afinidade entre as competências pessoais dos candidatos e o perfil da necessidade de trabalho identificada;
 - maior experiência.

No caso de recrutamento interno, concluída a selecção, o colaborador e os Directores de Serviço das Unidades de origem e de destino deverão assegurar que a concretização da transferência minimize o impacto da saída do colaborador do anterior trabalho ou funções.

1.4. Contratação

Considerando que a PT SI funciona essencialmente por Projectos, a contratação de colaboradores no mercado de trabalho será efectuada tendo em vista dar satisfação às necessidades de staffing que se vierem a verificar.

Sempre que se verifique a necessidade de transição de um colaborador contratado a termo certo de um Projecto para outro essa alteração deverá dar origem a aditamento ao respectivo contrato de trabalho a termo certo.

Os contratos de trabalho por termo certo manter-se-ão, de acordo com a legislação aplicável, enquanto subsistirem as razões que determinaram a contratação nos moldes referidos.

A conversão de contratos a termo certo para contratos por tempo indeterminado será efectuada, de acordo com a legislação do Trabalho aplicável, com base nas necessidades da Empresa e no mérito evidenciado por cada colaborador.

CAPÍTULO III

Evolução Profissional: categorias, cargos e funções

A evolução dos colaboradores é função da experiência, formação e certificações técnicas que forem adquirindo ao longo do tempo e do nível de desempenho e de reconhecimento evidenciados.

A sistematização de categorias, cargos e funções e bem assim os critérios de progressão são os que constam do Modelo de Evolução Profissional conforme descrito em **Anexo I**

A evolução terá sempre por base o reconhecimento perante o cliente. Desta forma sempre que um colaborador reunir as condições para ser colocado em cliente a uma rate superior ao seu nível de categoria, ser-lhe-á reconhecido - em regime de função - tratamento pelo nível correspondente a essa rate. Se o colaborador for consistentemente colocado em cliente à nova rate durante um período superior a 2 anos, o respectivo Director fará a proposta para a sua

ANEXO 5



Sistemas de Informação

evolução de nível de categoria na etapa 3 da Operacionalização do Modelo referido no Capítulo VII. O período de 2 anos referido acima poderá ser encurtado em caso de elevados níveis de desempenho (*fast trackers*).

CAPÍTULO IV

Formação e Desenvolvimento profissional

4.1. Formação

A PT SI assume a formação pessoal como processo indispensável à concretização efectiva dos seus objectivos empresariais, à sua contribuição para o Grupo PT, ao seu crescimento no mercado, e ao desenvolvimento profissional e motivação individual dos seus colaboradores.

Tendo em atenção o disposto no Capítulo III, cada colaborador é encorajado a apresentar um plano de desenvolvimento pessoal assente num sistema de evolução (formação e certificação definidas) por objectivos e a desempenhar um papel activo na sua própria evolução e desenvolvimento profissional atentos os objectivos que lhe são individualmente atribuídos.

As oportunidades de desenvolvimento pessoal, progressão e acesso a cargos ou funções na organização estará acessível a todos, em função das necessidades do serviço e do mérito revelado.

A sistematização da formação e certificação relevante – formação e certificação entendida como necessária para a progressão - será efectuada nos termos do Modelo de Desenvolvimento Profissional conforme descrito em **Anexo I**.

O atingimento dos objectivos de formação e certificação relevante é condição necessária – embora não suficiente – para a evolução profissional, conforme descrito no Capítulo III acima e no Anexo I.

4.2. Sistematização de Competências Técnicas

Cada chefia será responsável pela identificação rigorosa das competências necessárias à prossecução dos objectivos que estão atribuídos ao seu Departamento tendo em vista estruturar o capital intelectual da Empresa.

A Empresa possuirá informação permanentemente actualizada das competências de cada um dos seus colaboradores, como processo de promover uma efectiva gestão estratégica de pessoas e de criação de oportunidades individuais, possibilitando, designadamente:

- a) Identificar as competências (técnicas, funcionais e experiência de mercado) da organização por Unidade, Área, Indivíduo tendo em conta a missão, objectivos e estratégia da organização;
- b) Avaliar as competências profissionais e individuais demonstradas no contexto de exercício de uma actividade/função e durante um determinado período de tempo;

ANEXO 5



Sistemas de Informação

- c) Tornar efectiva a oportunidade de aquisição de novos conhecimentos incentivando e promovendo a formação contínua;

4.3. Mobilidade

A Empresa entende a mobilidade dos seus colaboradores como um factor decisivo para o crescimento da própria organização e a motivação e desenvolvimento profissional individual.

O *timing* a considerar para efeitos de aplicação de medidas de mobilidade deverá levar em consideração as seguintes referências macro:

- períodos de envolvimento após os quais se deverá equacionar a mobilidade do colaborador

	Permanência no mesmo serviço/projecto até	Permanência no mesmo Cliente até
Serviços Continuados	3 anos	5 anos
Consultoria / Integração	2 anos	3 anos

- no caso de mudança de serviço/projecto (por exemplo de serviços continuados para consultoria/integração ou vice versa) com manutenção no mesmo cliente, a contagem de tempo de Cliente deverá ser reiniciada;

- no caso de mudança de Projecto ou de Serviço Continuado a contagem de tempo de permanência na actividade deverá ser reiniciada;

4.4. Mentoring

Para acompanhar a vida da Empresa e assegurar a efectiva realização e acompanhamento da progressão individual dos seus colaboradores a PT SI desenvolveu um programa de mentoring, [Anexo III](#), com os seguintes objectivos:

- Promover o aconselhamento e orientação dos colaboradores da Empresa;
- Reforçar a cultura organizacional;
- Promover a partilha de ideias e opiniões;
- Contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores da Empresa a nível pessoal e profissional;
- Facilitar a comunicação e o conhecimento interdepartamental;
- Assegurar o acolhimento inicial e a integração dos colaboradores.

ANEXO 5



Sistemas de Informação

O programa de Mentoring parte da relação entre mentores (Administradores, Directores, Directores de Serviço, e *Senior Managers*) e *mentees* (restantes colaboradores) para assegurar os respectivos objectivos fomentando a comunicação e criando "pontes" na organização que contribuam para assegurar de forma eficaz a motivação e desenvolvimento individual e o crescimento da Empresa.

CAPÍTULO V

Avaliação do Desempenho

Cada trabalhador deve esperar que o seu desempenho seja avaliado permanente e sistematicamente e que o resultado dessa avaliação seja discutido de forma aberta, transparente e construtiva com a sua chefia e levado em consideração na sua própria progressão profissional.

Como fase incidental ao processo de avaliação, cada colaborador deve procurar efectuar a sua própria auto-avaliação e discuti-la mais tarde com a sua chefia.

As chefias terão com cada um dos seus colaboradores pelo menos uma vez por ano, uma conversa formal, para analisarem o respectivo desempenho e identificarem conjuntamente os meios aptos a promover a sua melhoria.

Os colaboradores terão oportunidade de avaliar a sua própria chefia assegurando por este modo informação que lhe permita desenvolver e aperfeiçoar as suas próprias competências e capacidades.

A avaliação de Desempenho enquadra-se no modelo do Grupo PT e desdobra-se por dois níveis: objectivos e competências, definidos e divulgados anualmente.

5.1. Avaliação de objectivos

Os objectivos de cada Departamento deverão ter por base a Visão e Missão da PT SI, o Plano e os factores críticos de sucesso da organização.

Os objectivos deverão estar claramente estabelecidos e ser desafiantes, atingíveis, mensuráveis e susceptíveis de avaliação permanente.

Cada trabalhador deve estar familiarizado com a visão da Empresa, os objectivos do Departamento em que está inserido e os objectivos pessoais que lhe estão atribuídos sabendo exactamente o que a Empresa espera dele em cada momento no desempenho das suas funções.

As chefias de cada Departamento identificarão de forma clara e precisa os objectivos, funções e/ou responsabilidades atribuídas a cada colaborador, e situá-lo-ão face aos objectivos do Departamento e da Empresa, disponibilizando-lhe e proporcionando-lhe toda a formação e informação necessária ao cumprimento das suas atribuições.

ANEXO 5



Sistemas de Informação

5.2. Avaliação de competências

O desempenho de cada colaborador será analisado periodicamente por comparação com as competências reconhecidamente estabelecidas como prioritárias pelo Grupo PT, de acordo com o seu nível de responsabilidade e ou funções atribuídas.

Além da análise de desempenho, cada chefia será igualmente responsável pela identificação e comunicação à GTR (Gestão de Talento e Recrutamento) das competências técnico/funcionais de cada um dos seus colaboradores tendo em vista estruturar o "saber fazer" da Empresa.

A GTR possuirá informação permanentemente actualizada das competências (comportamentais, técnicas e funcionais) de cada um dos colaboradores da Empresa, como processo de promover uma efectiva gestão de Pessoas e de criação de oportunidades individuais.

5.3. Fixação de objectivos e critérios para a avaliação anual

A avaliação anual de competências das equipas e colaboradores da PTSI terá por base os critérios, objectivos e competências estabelecidos em **Anexo IV** a este Modelo. Estes objectivos serão revistos e/ou confirmados anualmente.

CAPÍTULO VI

Retribuição

O Quadro Retributivo (QR) e Meios de Serviço (MS) de cada colaborador serão estabelecidos tendo em conta o mercado de referência no qual a Empresa desenvolve a sua actividade e as exigências decorrentes da função ou actividades asseguradas pelo colaborador.

O QR e MS atribuídos a cada colaborador desdobram-se em três componentes designados como:

- Retribuição Base: importâncias pagas com expressão na folha de vencimento;
- Retribuição total: retribuição base + prémio anual e
- Retribuição Global: retribuição total + meios de serviço atribuídos em função da natureza da actividade desenvolvida.

O posicionamento de um colaborador face à mediana deverá ser idêntico em cada uma das Retribuições, não sendo praticados desvios superiores a 5 p.p. entre posicionamento na Retribuição Base e Retribuição Global.

ANEXO 5



Sistemas de Informação

A situação remuneratória de cada colaborador será anualmente analisada em função:

- a) do crescimento dos resultados da Empresa no ano transacto;
- b) da evolução da produtividade;
- c) do posicionamento do colaborador face à mediana do respectivo nível;
- d) da inflação verificada no ano anterior;

A atribuição de remuneração variável está associada ao desempenho da Empresa, do Departamento e do próprio colaborador promovendo-se que cada um perceba a sua atribuição como uma forma de co-responsabilização e partilha do sucesso efectivamente alcançado pela organização.

A PTSI procurará estabelecer uma ligação explícita entre a retribuição variável e o desempenho individual e de equipa de acordo com a seguinte fórmula:

$$Rv = Rbman * x * Fx * Ra * Rorç$$

em que:

- Rv - Retribuição variável
- Rbman - Retribuição base média anual do nível respectivo
- x - percentagem média de retribuição base do nível que será paga em retribuição variável (varia entre 7,14% e 18,58% aumentando com o nível)

Cenário	Nível	x
1	>= 1 e < 5	7,14%
2	>= 5 e < 9	10,71%
3	>= 9	14,28%

Fx - Peso (entre 0 (mín.) e 3 (máx.)) correspondente ao nível de Desempenho atribuído, que é função do resultado da avaliação individual e do posicionamento dentro da população avaliada na curva generalizada aplicada nesse ano pela Empresa a cada cenário:

Nível de Desempenho	Fx	Curva Generalizada 1	Curva Generalizada 2	Curva Generalizada 3	Curva Generalizada 4	Curva Generalizada 5
6	3	5	5	2	3	2
5	2	10	10	5	5	3
4	1,5	15	15	10	7	6
3	1,0	40	30	27	15	12

ANEXO 5



Sistemas de Informação

2	0,5	20	25	25	10	7
1	1	10	15	30	60	70

- Ca - Coeficiente de absentismo (nº de dias de ausência / nº de dias úteis)
 CDO - Coeficiente de Disponibilidade Orçamenta (Valor efectivamente disponível para prémios / orçamento disponível para prémios)

CAPÍTULO VII
Operacionalização do modelo

A operacionalização do modelo de Gestão do Talento da PTSI desdobra-se nas seguintes etapas:

1. Avaliação de todos os colaboradores
2. Atribuição e pagamento de eventual remuneração variável
3. Análise de evolução profissional individual
5. Análise de aumentos de retribuição
4. Confirmação, nomeação ou cessação de funções de *Senior Manager*
6. Análise de passagem dos colaboradores ao Quadro de efectivos

de acordo com o seguinte cronograma de princípio:

	Jan				Fev				Março					Abril			Maio					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. Avaliação de colaboradores	■																					
2. Pagamento de remuneração variável	■																					
3. Progressões individuais	■																					
4. Análise de actualização de retribuição	■														■							
5. Análise de admissão de colaboradores ao Quadro	■														■							
6. Confirmação, nomeação ou cessação de <i>Senior Manager</i>	■														■							

ANEXO 6

MODELO DE EVOLUÇÃO PROFISSIONAL

Definição dos critérios associados à progressão profissional dos colaboradores na PT-SI
(e respectivo impacto da formação profissional na progressão)



1 Introdução

Este documento tem como objectivo definir:

- a) as Categorias, Cargos e Funções nos quais os Colaboradores da PT-SI se enquadram, bem como
- b) os critérios de progressão no âmbito das Categorias definidas e os elementos que contribuem para a evolução profissional.

Para efeitos do presente Modelo entende-se por:

- Categoria: diferenciação, associada ao domínio e exercício de um conjunto de actividades, competências e conhecimentos específicos, que traduz um certo posicionamento no âmbito de um determinado Grupo Profissional.
- Cargos, as posições de chefia dentro da empresa, às quais se acede apenas por nomeação.
- Funções, as posições de coordenação ou responsabilidade especial às quais se acede igualmente apenas por nomeação

A Gestão da Evolução Profissional da PT-SI baseia-se em dois conceitos:

- a natureza do trabalho efectuado – conjunto de tarefas normalmente executadas e o respectivo grau de exigência;
- a competência – a capacidade de desempenhar as tarefas inerentes a uma determinada actividade, função da complexidade e diversidade das actividades, da amplitude dos conhecimentos exigidos e da natureza dos serviços prestados.

Com base neste enfoque conceptual, existem 5 grupos/categorias profissionais definidos de acordo com três factores:

- Conjunto de conhecimentos necessários, de ordem técnica, de gestão e de interacção humana
- Resolução de problemas
- Responsabilidade

Os grupos profissionais identificados são:

ANEXO 6



- **Consultor:** este Grupo é repartido por três grandes categorias, a saber: Consultor Sénior, Consultor Técnico / Funcional e Consultor Júnior com os seguintes conteúdos funcionais:
 - **Consultor Sénior** – exerce de forma potenciada pela experiência e conhecimento acumulado ao longo da sua actividade profissional funções de consultoria e/ou gestão a nível de elevada senioridade e responsabilidade, podendo assumir responsabilidade estratégica na gestão e rentabilização de um Departamento
 - **Consultor Técnico** – Efectua actividades relacionadas com: análise de um determinado SI de modo a assegurar a sua operacionalidade de acordo com as especificações; diagnóstico localização e resolução de problemas, bem como assegura a criação e manutenção de programas de modo a atingir os objectivos contratados com os Clientes da empresa. Assegura a coerência e a realização desses objectivos em termos de análise e/ou de implementação informática.
 - **Consultor Funcional** – Efectua actividades relacionadas com o desenvolvimento de soluções de valor acrescentado significativo, que incluem a análise, desenho de sistemas e conhecimento funcional do negócio. Tem conhecimentos relevantes numa determinada área tecnológica. Aplica metodologias standard para análise e desenho de sistemas. Possui experiência em sistemas operativos e linguagens de programação. Participa e/ou gere partes de um projecto em termos técnicos e funcionais ou lidera um projecto no seu todo.
 - **Consultor Júnior** – Efectua, sob supervisão, actividades relacionadas com análise ou desenvolvimento de soluções. Tem conhecimentos específicos relativamente a uma área operacional, técnica ou de negócio. Participa na criação e manutenção de programas e no tratamento técnico das especificações necessárias para que os sistemas informáticos da empresa respondam com sucesso às necessidades do negócio
- **Quadro Técnico de Apoio à Gestão** – Executa tarefas relacionadas com a função planeamento, financeira, administrativa ou recursos humanos, nomeadamente no que se refere à preparação dos elementos que compõem o Balanço, Demonstração de Resultados, Imobilizado, Gestão de Tesouraria, Controlo de Gestão, Plano Empresarial, Processamento de vencimentos, Balanço Social, etc. .
- **Técnico de Informática** – Executa tarefas relacionadas com a instalação, actualização e manutenção de *software* e *hardware*
- **Operador** - Executa tarefas periódicas necessárias ao funcionamento operacional do Sistema de Informação das empresas cliente, associadas aos sistemas operativos; executa testes ao SI de acordo com as metodologias pré-definidas.
- **Assistente Administrativo:** Assegura o suporte administrativo aos Administradores, Directores e Directores de Serviço prestando todo o apoio administrativo e logístico necessário às respectivas áreas, nomeadamente nos aspectos financeiros, gestão de projectos, suporte documental, interface, etc.

ANEXO 6



Os Grupos profissionais indicados são distribuídos por níveis de responsabilidade de acordo com a tabela que se apresenta a seguir:

Grupo profissional / Categoria	Nível PT-SI
Consultor Sénior	7 a 9
Consultor Funcional	5 a 6
Consultor Técnico	5 a 6
Consultor Júnior	4
Quadro Técnico de Apoio à Gestão	3 a 5
Técnico de Informática	2 a 4
Operador	2 a 4
Assistente Administrativo	1 a 3

ANEXO 6



4 Evolução no Grupo Profissional / Categoria

A evolução Profissional na PT-SI, processa-se com base nos seguintes critérios:

- a) grau de desenvolvimento formativo pessoal, aferida pela frequência com aproveitamento das acções de formação e obtenção das certificações correspondentes ao respectivo nível de acordo com o programa de desenvolvimento profissional da Empresa;
- a) nível de desempenho, evidenciado pelo conjunto de resultados da avaliação anual;
- b) nível de capacidade / mérito / reconhecimento evidenciado em análise colegial efectuada pela Gestão;
- d) existência de possibilidade de progressão (vaga) para a categoria/nível superior aferida por comparação entre o nº de colaboradores por nível existente na Empresa e o nº de colaboradores por nível fixado de acordo com as melhores práticas do sector;

Os movimentos de evolução profissional serão efectuados, pelo menos uma vez por ano após o processo de avaliação de desempenho, e o universo de apreciação de colaboradores a movimentar será constituído por todos aqueles que tenham observado os tempos mínimos de permanência" descrito na seguinte tabela:

CATEGORIAS	Nível	Tempo Mínimo de Permanência
Consultor Sénior	9	N.A.
Consultor Sénior	8	5 anos
Consultor Sénior	7	3 anos
Consultor Funcional	6	4 anos
Consultor Funcional	5	2 anos
Consultor Técnico	6	4 anos
Consultor Técnico	5	2 anos
Consultor Júnior	4	<= 2 anos
Quadro Técnico de Apoio à Gestão	5	N.A.
Quadro Técnico de Apoio à Gestão	4	3 anos
Quadro técnico de Apoio à Gestão Júnior	3	< = 2 anos
Técnico de Sistemas Informático Sénior	4	N.A.
Técnico de Sistemas Informático	2	< = 3 anos
Técnico de Sistemas Informático Assistente	3	3 anos
Operador	4	N.A.
Operador	3	3 anos

ANEXO 6



Categorias, Cargos e Funções

Sistemas de Informação

Operador Júnior	2	< = 2 anos
Assistente Administrativo	1	N.A.

ANEXO 6



5 Evolução em Cargo / Função

A designação para o exercício de cargos e funções é assegurada por nomeação da Empresa sendo a eventual evolução exercida por acto de gestão.

O exercício de cargos ou funções e bem assim a atribuição de um determinado nível de enquadramento durante esse exercício é efectuado em regime de Comissão de Serviço e cessa na data do respectivo termo regressando o colaborador ao nível correspondente à categoria de origem.

Cargos / Funções por nomeação	Nível	Tempo mínimo de permanência
Director / Director de Serviço	10/12	N.A.
Senior Manager	9/10	N.A.
Chefe Projecto	6/7/8	N.A.

A nomeação para a função de Senior Manager, será efectuada sob proposta dos respectivos Directores / Directores de Serviço de entre os colaboradores de nível ≥ 7 .

Cada candidato proposto é avaliado pela CE numa escala de 1 a 5 aos requisitos:

- Ecletismo e polivalência
- Senioridade na função
- Potencial de progressão para substituição da linha de responsabilidade acima

No caso de o candidato proposto não ser conhecido de algum dos membros da CE serão realizadas entrevistas entre pelo menos dois membros da CE e o candidato de forma a habilitar esse conhecimento.

Considerando a importância dos *Senior Manager* na organização da Empresa com particular incidência no âmbito do Programa de *Mentoring* por ela desenvolvido, o nº de SM necessário ao normal funcionamento da Empresa será, em princípio o correspondente a 10% do total de colaboradores da Empresa deduzido do nº de Administradores, Directores e Directores de Serviço

As confirmações, nomeações ou cessação de funções serão efectuadas por meio de Despacho nominal.

ANEXO 7

V-MODEL

Etapas de desenvolvimento de software do Modelo V por referência à metodologia de trabalho da ERP, com impacto a nível das competências previstas para os colaboradores alocados às respectivas etapas.

technical

the V model

relevant to Professional Scheme Paper 2.1

developing systems

■ Session 22 of the Study Guide for Paper 2.1, *Information Systems* is concerned with quality assurance in the management and systems development process. One of the detailed objectives of this session is to 'describe the V model and its application to quality assurance and testing'.

The V model is commonly used to identify the relationship between the development and testing phases, and to ensure that appropriate quality assurance and testing takes place throughout the project lifecycle. An example V model is shown in Figure 1 on page 50.

In this diagram, the term 'Requirements specification' is used to define the agreed business requirements of the organisation. Two example requirements are given below:

- the exams administration system shall record the dispatch of scripts to markers
- the exams administration system shall record the marks of candidates.

These business requirements form the basis of (user) acceptance testing. Requirements are developed in detail in the stage that culminates in the 'Functional specification'. During this stage, process, structural and event models are developed so that the requirements are understood in detail.

Diagrams such as flowcharts (Study Guide Session 12), entity-relationship models (Study Guide Session 13) and statechart diagrams (Study Guide Session 14) are used to model the requirements. These models also provide the basis of the test cases subsequently used in system testing. A key issue in this stage is the 'testability' of the functional specification. If the specification is loosely defined then it cannot be easily tested. Therefore, the specification will be easier to quality assure if it is constructed using process, structural and event models, rather than ambiguous textual specifications. The testability of specifications is a key issue in many organisations. The project is not allowed to progress to 'System design' until test cases have been derived from the specification.

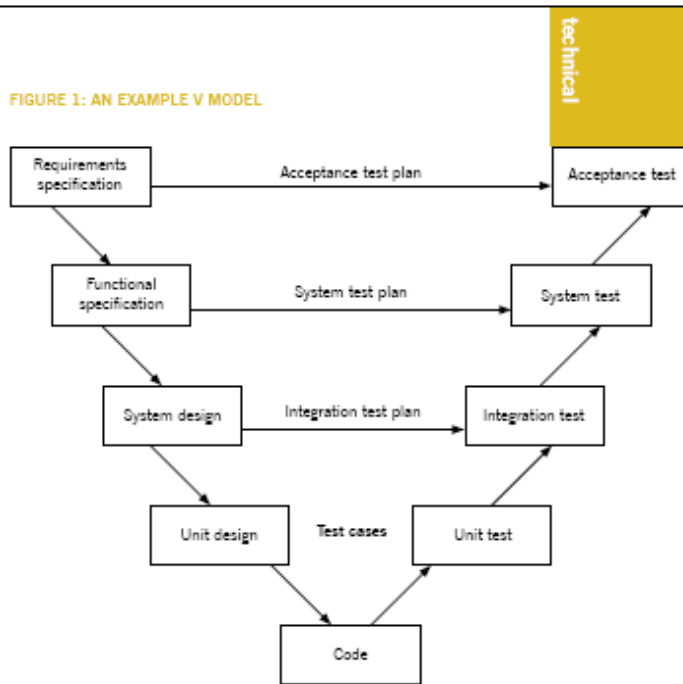
System design is concerned with the design of the computer system that will deliver the requirements defined in the functional specification. It is a technical stage of development, usually performed by senior programmers, architects and designers. If the functional specification states what is required, then the system design will define how it will be delivered. System design forms the basis for integration testing (sometimes called 'integration testing in the small', 'link testing', or 'assembly testing').

Finally, individual programs or modules are specified in 'Unit design' and these form the basis of the test cases of unit testing. Unit testing is sometimes called 'component testing' or 'program testing'. The V model suggests that this testing should be performed formally from the outputs of unit design, in addition to any ad hoc testing performed by programmers in the program coding stage.

48 student accountant January 2006

ANEXO 7

FIGURE 1: AN EXAMPLE V MODEL



The V model has a number of benefits:

- 1 Systems development projects usually have a test approach, or test strategy document, which defines how testing will be performed throughout the lifecycle of the project. The V model provides a consistent basis and standard for part of that strategy.
- 2 The V model explicitly suggests that testing (quality assurance) should be considered early on in the life of a project. Testing and fixing can be done at any stage in the lifecycle. However, the cost of finding and fixing faults increases dramatically as development progresses. Evidence suggests that if a fault uncovered during design costs 1.0 monetary unit to correct, then the same fault uncovered just before testing will cost 6.5 units, during testing 15 units, and after release between 60 and 100 units. The need to find faults as soon as possible reinforces the need for the quality assurance of documents such as the requirements specification and the functional specification. This is performed using static testing techniques such as inspections and walkthroughs.
- 3 It introduces the idea of specifying test requirements and expected outcomes prior to performing the actual tests. For example, the acceptance tests are performed against a specification of requirements, rather than against some criteria dreamed up when the acceptance stage has been reached.

- 4 The V model provides a focus for defining the testing that must take place within each stage. The definition of testing is assisted by the idea of entry and exit criteria. Hence, the model can be used to define the state a deliverable must be in before it can enter and leave each stage. The exit criteria of one stage are usually the entry criteria of the next. In many organisations, there is concern about the quality of the program code released by individual programmers. Some programmers release code that appears to be fault-free, while others release code that still has many faults in it. The problem of programmers releasing code with different levels of robustness would be addressed in the exit criteria of unit design and unit testing. Unit design would require programmers to specify their intended test cases before they wrote any program code. Coding could not begin until these test cases had been agreed with an appropriate manager. Second, the test cases would have to be conducted successfully before the program could leave the unit test stage and be released to integration testing.
- 5 Finally, the V model provides a basis for defining who is responsible for performing the testing at each stage. Here are some typical responsibilities:
 - acceptance testing performed by users
 - system testing performed by system testers

- integration testing performed by program team leaders
- unit testing performed by programmers.

The V model is therefore an excellent basis for the partitioning of testing, highlighting the fact that all the participants in the development of a system have a responsibility for quality assurance and testing.

CONCLUSION

The place of testing in the development process is critical. All evidence suggests that the earlier a fault is found, the cheaper it is to fix. Testers often complain that they join a project too late to do much good. Although they can report the faults they find, the critical decisions about usability and reliability have already been made.

The V model extends testing to the beginning of the lifecycle. Static testing techniques, such as inspections and walkthroughs, can be used to find faults in the functional specification, as well as defining test cases that are subsequently executed in system testing. The explicit recognition of testing in the V model makes it very useful in planning and executing information system development. It should assist the delivery of software that reliably fulfils its defined requirements. ■

Steve Skidmore is examiner for Paper 2.1

ANEXO 8

NEGÓCIO CORE DAS ÁREAS OPERACIONAIS

Descrição do negócio core de cada sub-área constituinte das Áreas Operacionais da Linha de Negócio da Integração e respectivas competências associadas.

ERP

Esta Área encontra-se subdividida nas seguintes seis áreas de responsabilidade:

- Logística e Vendas;
- Desenvolvimento;
- Financeira e Recursos Humanos;
- Mid Market;
- Saúde;
- Encargos Comuns

As competências envolvidas na actividade de cada uma destas subáreas estão associadas ao domínio de soluções específicas de Sistemas de Informação de Suporte às actividades das organizações, nomeadamente, o SAP (nas subáreas de Logística e Comercial, Financeira e RH, e Desenvolvimento), o PRIMAVERA, o NAVISION e as Soluções de Eventos (nas subáreas de Mid Market), e as soluções TrakCare VitaCare (na subárea de Saúde).

No desenvolvimento de funções da subárea de Logística e Vendas é esperado, da parte dos colaboradores, o domínio de soluções de suporte ao negócio, tais como: *Procurement & Logistic Execution, Product Development & Manufacturing, Sales & Services*.

Para a subárea Financeira e de Recursos Humanos são necessárias competências em soluções de suporte ao negócio tais como: *Financials, Corporate Services, e Human Capital Management*.

ANEXO 8

A actividade desenvolvida na subárea de Desenvolvimento engloba competências técnicas aplicáveis à criação de oferta de soluções de suporte aos negócios, baseadas em linguagens de programação específicas, tais como *Advanced Business Application Programming, ABAP Objects, SmartForms, Web Dynpro & Business Pages Programming*.

Relativamente à subárea de Soluções e Mid Market, as soluções utilizadas são o Primavera e Microsoft Dynamics, já que está em causa a oferta de suporte a processos empresariais assente em *packages*⁷⁷ destinados a pequenas e médias empresas (sendo estas soluções, ao invés, por exemplo, do SAP, orientadas para empresas de dimensão mais reduzida).

Numa última subárea, as Soluções de Saúde, as competências envolvidas são multidisciplinares e orientadas para soluções de suporte ao negócio para organizações de prestação de cuidados de saúde, assim como para todos os profissionais da área da saúde.

CRM

A Área de Customer Relationship Management/Business Intelligence é constituída por 4 subáreas, nomeadamente:

- *CRM Siebel*;
- *BI Corporate*;
- *CRM & Contact Center Solutions*;
- *BI & EPM Solutions*.

Relativamente à subárea de *CRM Siebel*, as suas funções centram-se na transformação da experiência proporcionada aos clientes, através da gestão de clientes, produtos e promoções, marketing, vendas, propostas e contratos, serviços pós-venda, reclamações, gestão de contactos, reporte analítico, entre outras.

⁷⁷ Pacotes de soluções

ANEXO 8

As funções das suas equipas de projecto podem ser agrupadas nos seguintes cinco conjuntos principais:

- Análise e Orçamentação (que envolve a transformação de requisitos de negócio em especificações funcionais, o orçamento e planeamento, a garantia de projectos nos prazos e orçamentos previstos e de aplicação de práticas Siebel);
- Manutenção Evolutiva 1 to 1/Analytics (configuração/costumização de novos requisitos; documentação técnica e funcional; e formação de utilizadores chave);
- Manutenção correctiva (análise/correção dos defeitos reportados; implementação de pequenas melhorias; baseada em competências de apoio funcional e técnico à equipa de suporte HD1to1);
- Gestão de campanhas (análise/validação de novos pedidos de campanhas; criação/alteração de guiões; apoio funcional aos Gestores de Campanha);
- Task Force eEscolas (help desk eEscolas; análise/desenho de novos requisitos; implementação; alterações/correções).

As actividades da subárea de *Business Intelligence Corporate* (BI Corporate) podem ser descritas como o conjunto de processos de agregação, organização, análise, partilha e monitorização de informações que oferecem suporte à gestão de negócios, materializados em projectos de manutenção, projecto BI convergente, e na consolidação financeira PT-SGPS. Cada um destes projectos é orientado por objectivos específicos de gestão das organizações a nível do relacionamento com os clientes.

A *Contact Center Solutions* (CCS) envolve competências em gestão de processos de atendimento com base na implementação de soluções de *Contact Center* integradas com a solução de CRM para a gestão de processos de atendimento. A par de competências em implementação e integração de soluções orientadas para a gestão de processos de atendimento, os colaboradores da CCS asseguram a evolução da solução com a implementação de novos requisitos da mesma.

Para o desempenho de funções na sub-prática de *BI & EPM Solutions*, estão envolvidas competências de gestão e alinhamento de projectos, alocação e equilíbrio de recursos e controlo de projectos e tarefas associados à rentabilização dos respectivos

ANEXO 8

projectos, sendo exigido um conhecimento das necessidades dos clientes, assim como uma capacidade de identificação de oportunidades em função das competências dos mesmos.

DSL

A Área da DSL encontra-se subdividida nas seguintes subáreas:

- Agência Interactiva (DSL-AI);
- Desenvolvimento Aplicacional e *Opensource* (DSL-DAO);
- Gestão de Conhecimento (DSL-GC);
- Integração (DSL-INT);
- Portais (DSL-PRT);

As funções desempenhadas na subárea da *Agência Interactiva* estão associadas a competências de design criativo, marketing, e gestão de projectos qualificados, encontrando-se dividida em duas grandes áreas de competências: a de Comunicação Integrada; e a de Soluções Multimédia. Relativamente à primeira dessas áreas, as suas competências estão relacionadas com: a concepção de soluções de navegação intuitiva (orientada para a optimização dos objectivos); a criação de campanhas de marketing digital, com base na prestação de serviços de consultoria estratégica na área do marketing online, a par do trabalho de criação e desenvolvimento de soluções interactivas (Marketing Digital); facilitação do recurso a redes de difusão de mensagens personalizadas e interactivas (as denominadas *Soluções Mobile*); integração de soluções para a gestão centralizada de um ecrã ou grupo de ecrãs (*Corporate TV*); oferta de um conjunto de serviços (como acesso à Internet ou compra de bilhetes), numa lógica de “self-service” (Quiosques). As competências específicas da área de Soluções Multimédia estão relacionadas com: a criação de soluções que exploram todo o potencial das intranet’s/extranet’s, através da integração do *know-how* em

ANEXO 8

design/usabilidade às competências tecnológicas da PT-SI (Intranet/Extranet); o fornecimento de uma solução (orientada para os mercados de hotelaria e saúde) que permita a apresentação de conteúdos adicionais nas televisões⁷⁸ (caso do acesso pago a filmes, da divulgação de informação relevante, entre outros)⁷⁹. No que diz respeito a competências de consultoria, são destacados: o conjunto de métodos orientados para a optimização da interacção dos utilizadores com determinado *interface*, medindo objectivamente, e através de estudos de usabilidade, a qualidade de um site ou aplicação; a disponibilização de conteúdos actualizados e adequados às várias plataformas (*Web, Corporate TV, Quiosques*, entre outras), assim como a produção de informação correcta e coerente a um custo reduzido.

A subárea de *Desenvolvimento Aplicacional e Opensource* encontra-se dividida em quatro áreas de actuação:

- Aplicações Java (Web);
- Mobilidade;
- *OpenSource* (Web);
- Novas Tecnologias.

No caso das Aplicações Java são necessárias competências em desenvolvimento de portais, tais como: Portais B2C (Clientes Particulares), B2E (Empregados), B2B (Fornecedores e Parceiros), e Internet, Intranet, e Extranet; Portais Empresariais (orientados para serviços de Recursos Humanos e agregação/divulgação de conteúdos); *Web Content Management; E-Commerce; Colaboração e Pesquisa, Personalização*. Relativamente à área de Mobilidade estão envolvidas competências em aplicações para dispositivos móveis, nomeadamente em: *Sales Force Automation; Mobile Entertainment; Location Services; PDA's e SmartPhones; Cartões SIM; WAP; SMS/MMS*. As competências envolvidas na sub-área de *OpenSource* apresentam-se como semelhantes às de desenvolvimento de portais exigidas na sub-área de aplicações

⁷⁸ Como, por exemplo, em televisores de quartos de hotel

⁷⁹ Por exemplo a oferta de *Video-On-Demand*

ANEXO 8

Java mas orientadas para software *open source*⁸⁰: utilização de *OpenSource* (sites Internet/Intranet, gestão de conteúdos, módulos *Web-based*); da identificação e integração de software *OpenSource*; *OpenSource* para sistemas *Linux/Unix* e *Windows*.

Na área das Novas Tecnologias os colaboradores devem possuir competências em: Domótica; *RFID* e *NFC*; Biometria; *GPS/GIS*; *Bluetooth*; *Speech Technologies*.

No caso da subárea de *Gestão de Conhecimento*, são identificadas 6 áreas de actuação/competências:

- Arquivo Electrónico (Digitalização; Repositório Único; Segurança);
- Gestão Documental (Adição; Versionamento; Conteúdo);
- Integração de Sistemas (*Human-to-Human*; Inserção Única de Dados; Apresentação de todos os Dados para Decisão);
- Captura de Dados (captura de dados estruturados, semi-estruturados, não estruturados);
- *Business Process Management* (Processo de Negócio; Métricas *end-to-end*; Análise de Cenários);
- *Workflow* (Automatização; Integração, Encaminhamento Estruturado).

Nesta subárea estão envolvidas competências associadas à digitalização de processos baseados em documentos escritos (ex: facturas; envio de notas de encomenda; reclamações; entre outros).

A subárea da *Integração* tem a seu cargo: a gestão e execução do ciclo de vida dos projectos de integração; a análise, desenho, desenvolvimento e testes; a gestão e execução de projectos de manutenção evolutiva; a gestão e execução e projectos de upgrade; a manutenção correctiva; a gestão de *releases* de software e de todo o ciclo de

⁸⁰ Software livre caracterizado por uma licença de código aberto

ANEXO 8

vida de desenvolvimento; e o desenho e implementação de soluções de monitorização e alarmista. Para esta sub-prática são identificados três tipos de competências:

- De mediação (ligação entre diversos fornecedores e clientes; mecanismos de subscrição; mecanismos de comunicação; utilização de diversos formatos de documentos e protocolos de comunicação; conversão de documentos);

- De integração (integração entre sistemas heterogéneos; integração com o ERP do emissor e com o ERP do cliente final; conectores standard com os principais ERP do mercado; integração com outros sistemas, gestão documental);

- De arquivamento digital de documentos.

Os colaboradores integrados na subárea de *DSL – Portais* são responsáveis pela análise, definição técnica, implementação, teste e manutenção de portais e soluções para o cliente, tendo a seu cargo:

- Elaboração de portais (corporativos ou públicos);
- Gestão de conteúdos (wcm);
- Comércio electrónico;
- Soluções de colaboração;
- Pesquisa corporativa;
- Soluções de suporte ao negócio.

ANEXO 9

MODELO EVOLUÇÃO PROFISSIONAL PTP

Descrição dos critérios de estruturação do Modelo de Evolução Profissional da PTP, com o qual o Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI deverá ser harmonizado por referência a um alinhamento da formação com os objectivos de negócio, e a critérios de progressão assentes na valorização do desempenho individual (baseado na avaliação de desempenho, experiência profissional, formação, e potencial dos colaboradores).

Portugal Telecom



Projecto Evoluir

Apresentação do Novo Modelo de Evolução Profissional

Aveiro, 02 de Julho de 2008

ANEXO 9

Mensagens-chave



> **Porquê mudar?**

> O que já Mudou?

> Onde estamos?

> Próximos passos?

1

Porquê mudar?



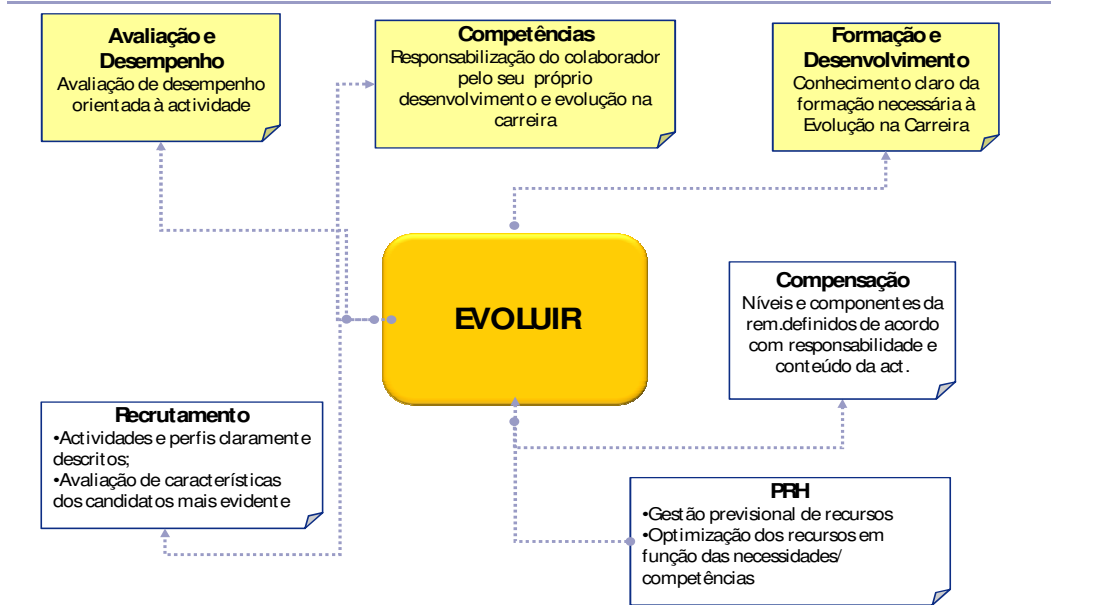
Encontra-se em Desenvolvimento desde 2005 um Novo Modelo de evolução Profissional que tem por objectivo:

1. Criar novas formas de aumentar o desempenho no trabalho;
2. Alinhar os objectivos individuais com os objectivos estratégicos da área de negócio;
3. Promover um verdadeiro e sólido espírito de equipa, partilhando objectivos comuns do Negócio;
4. Ganhar maior consciência da importância do desenvolvimento de competências ao longo do percurso profissional;
5. Desenvolver competências com base num percurso formativo previamente desenhado para sustentar a evolução profissional dos nossos colaboradores;
6. Desenvolver um Modelo Transparente, Objectivo e Justo;
7. Desenvolver um Modelo que valorize o mérito e o desempenho e baseado nas melhores práticas nacionais e internacionais (Sistema de graduação internacional; survey's salariais nacionais e internacionais)

2

ANEXO 9

Porquê mudar?



3

Mensagens-chave

> Porquê mudar?

> O que já Mudou?

> Onde estamos?

> Próximos passos?

4

ANEXO 9

O que já Mudou?

DE...

- Modelo de carreiras baseado em progressões automática;
- Inexistência de percursos de desenvolvimento e análise de mérito

Progressões desligadas dos objectivos do negócio, desempenho ou performance individual

INSTRUMENTO de PROGRESSÃO Automatismo

PARA...

- Modelo alinhado com os objectivos de negócio que valoriza o desempenho individual

Reorientação de Carreira

Instrumentos de avaliação	Aval. Desemp.		Exp. Prof.	Formação		Potencial
	Obj. Ind.	Compt. Comp	Tempo Serviço	Aquisição Comp.	Adquirida	Aval. apt idões
Progressão	70%	30%	2 anos	70%	30%	n.a.
Promoção	45%	10%	10%	45%	25%	25%

5

O que já Mudou?

Reorientação de Carreira

	Gestão de Projectos	Coordenação
III	Responsável pela coordenação e gestão de múltiplos projectos relacionados, para clientes externos, que constituem operações alinhadas para um objectivo comum	Integração e coordenação operacional ou conceptual de actividades ou funções que são heterogéneas em natureza e objectivos. Neste nível estão situadas as funções que devem planear, controlar, organizar e coordenar a obtenção de um conjunto amplo de objectivos, pouco relacionados entre si e heterogéneos, dirigidos à consecução de um objecto superior e único
II	Responsável pela direcção e gestão de um projecto complexo, para clientes internos/externos	Integração e coordenação operacional ou conceptual de actividades e funções que são homogéneas em natureza e objectivos. Neste nível estão situadas as funções que devem coordenar, planear, controlar e organizar a obtenção de um objectivo único, através de um conjunto de objectivos parciais distintos, mas fortemente relacionados entre si
I	Responsável por todo o ciclo de gestão do projecto (interno ou externo), desde o kick-off, ao planeamento, execução, controlo e fecho	Supervisão de uma actividade ou actividades quanto a objectivos e conteúdo. neste nível estão situadas as funções que devem programar, organizar, coordenar e verificar de uma maneira próxima o trabalho realizado por um grupo de pessoas

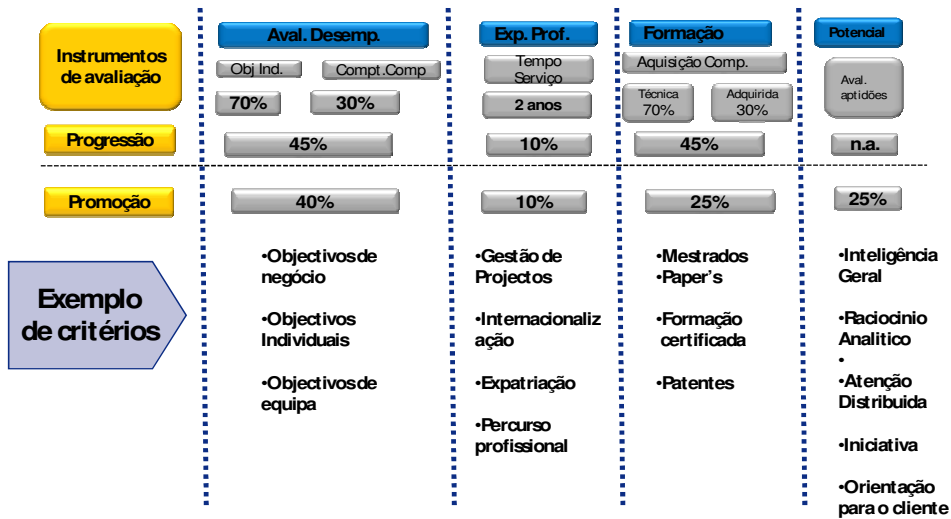
Nomeação em Comissão Serviço

Carreira de Gestão

6

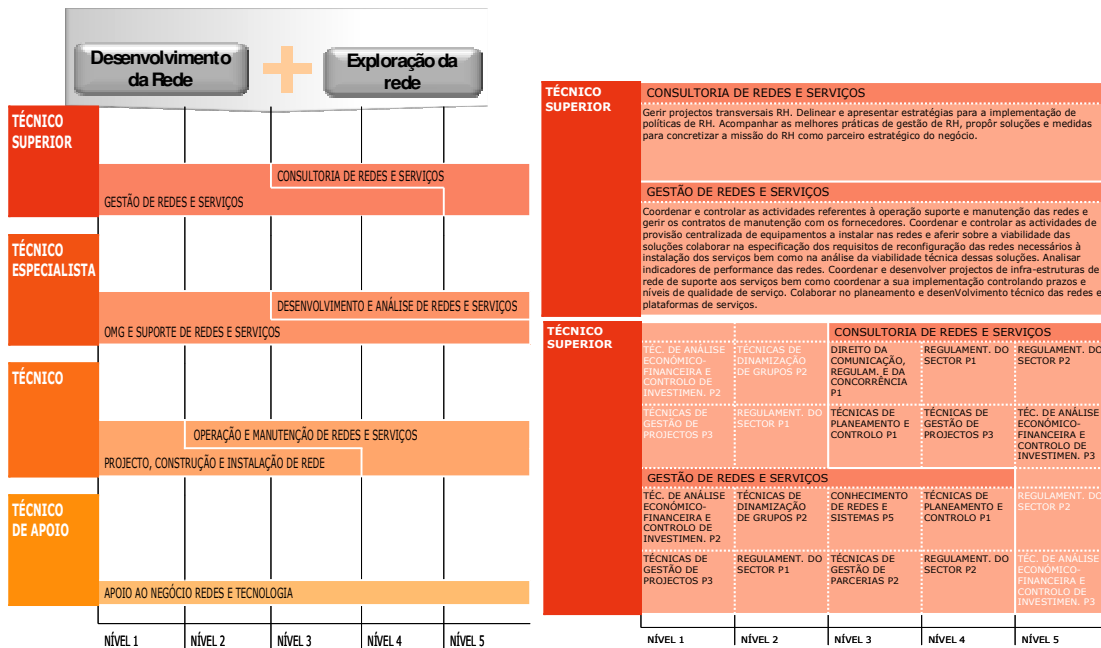
ANEXO 9

O que já Mudou?



7

O que já Mudou?



8

ANEXO 9

O que já Mudou?



TÉCNICO SUPERIOR			CONSULTORIA AVANÇADA DE SI/TI		
	CONSULTORIA TÉCNICA DE SI/TI				
	CONSULTORIA FUNCIONAL DE SI/TI				
TÉCNICO ESPECIALISTA	OPERAÇÃO, MANUTENÇÃO E GESTÃO DE SI/TI				
	PROGRAMAÇÃO				
	ANÁLISE E DESENHO DE SI/TI				
TÉCNICO					
	SUPORTE SI/TI				
TÉCNICO DE APOIO					
	APOIO AO NEGÓCIO SI/TI				
	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5

TÉCNICO SUPERIOR	CONSULTORIA AVANÇADA DE SI/TI Prestar consultoria a outras direcções na arquitectura e desenvolvimento de projectos de SI/TI. Desenvolver novas soluções que respondam aos riscos existentes. Coordenar projectos transversais. Colaborar na definição do Roadmap dos produtos e serviços desenvolvidos, antecipando as necessidades do mercado e do cliente interno e externo.
	CONSULTORIA TÉCNICA DE SI/TI Administrar Sistemas Complexos da PT. Propor a implementação de soluções visando a otimizar o serviço. Analisar as ofertas tecnológicas do mercado da área de storage, avaliando o impacto no sistemas. Elaborar procedimentos de supervisão de sistemas e realizar testes de aceitação de novos sistemas.
	CONSULTORIA FUNCIONAL DE SI/TI Efectuar análise funcional e o desenho técnico da solução e o seu enquadramento nos SI's e elaborar o documento técnico de especificações. Analisar as propostas apresentadas pelos fornecedores do ponto de vista técnico. Coordenar as equipas do projecto. Definir e actualizar toda a documentação de projecto.

TÉCNICO SUPERIOR	<table border="1"> <tr> <td>TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS P3</td> <td>TÉCNICAS DE ANÁLISE ECONÓMICO-FINANÇEIRA E CONTROLO DE INVESTIMEN. P2</td> <td>TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P3</td> <td>REGULAMENT. DO SECTOR P1</td> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2</td> </tr> <tr> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P3</td> <td>TÉCNICAS DE DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS P2</td> <td>TÉCNICAS DE DESENVOLVIMEN. DE SOLUÇÕES DE NEGÓCIO P3</td> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P4</td> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P5</td> </tr> </table>	TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS P3	TÉCNICAS DE ANÁLISE ECONÓMICO-FINANÇEIRA E CONTROLO DE INVESTIMEN. P2	TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P3	REGULAMENT. DO SECTOR P1	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P3	TÉCNICAS DE DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS P2	TÉCNICAS DE DESENVOLVIMEN. DE SOLUÇÕES DE NEGÓCIO P3	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P4	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P5
TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS P3	TÉCNICAS DE ANÁLISE ECONÓMICO-FINANÇEIRA E CONTROLO DE INVESTIMEN. P2	TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P3	REGULAMENT. DO SECTOR P1	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2							
TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P3	TÉCNICAS DE DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS P2	TÉCNICAS DE DESENVOLVIMEN. DE SOLUÇÕES DE NEGÓCIO P3	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P4	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P5							
	<table border="1"> <tr> <td>TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS P3</td> <td>TÉCNICAS DE ANÁLISE ECONÓMICO-FINANÇEIRA E CONTROLO DE INVESTIMEN. P2</td> <td>TÉCNICAS DE GESTÃO DE PARCERIAS P3</td> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P1</td> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2</td> </tr> <tr> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P3</td> <td>TÉCNICAS DE DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS P2</td> <td>TÉCNICAS DE DESENVOLVIMEN. DE SOLUÇÕES DE NEGÓCIO P3</td> <td>TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P3</td> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P5</td> </tr> </table>	TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS P3	TÉCNICAS DE ANÁLISE ECONÓMICO-FINANÇEIRA E CONTROLO DE INVESTIMEN. P2	TÉCNICAS DE GESTÃO DE PARCERIAS P3	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P1	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P3	TÉCNICAS DE DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS P2	TÉCNICAS DE DESENVOLVIMEN. DE SOLUÇÕES DE NEGÓCIO P3	TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P3	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P5
TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS P3	TÉCNICAS DE ANÁLISE ECONÓMICO-FINANÇEIRA E CONTROLO DE INVESTIMEN. P2	TÉCNICAS DE GESTÃO DE PARCERIAS P3	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P1	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2							
TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P3	TÉCNICAS DE DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS P2	TÉCNICAS DE DESENVOLVIMEN. DE SOLUÇÕES DE NEGÓCIO P3	TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P3	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P5							
	<table border="1"> <tr> <td>TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P2</td> <td>TÉCNICAS DE RELACIONAMENTO INTERESSAS E NETWORKING P3</td> <td>TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO P2</td> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P1</td> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2</td> </tr> <tr> <td>TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROJECTOS P3</td> <td>CONHECIMENTO DE REDES E SISTEMAS P5</td> <td>TÉCNICAS DE GESTÃO DE PARCERIAS P2</td> <td>TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P3</td> <td>TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P5</td> </tr> </table>	TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P2	TÉCNICAS DE RELACIONAMENTO INTERESSAS E NETWORKING P3	TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO P2	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P1	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2	TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROJECTOS P3	CONHECIMENTO DE REDES E SISTEMAS P5	TÉCNICAS DE GESTÃO DE PARCERIAS P2	TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P3	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P5
TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P2	TÉCNICAS DE RELACIONAMENTO INTERESSAS E NETWORKING P3	TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO P2	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P1	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2							
TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROJECTOS P3	CONHECIMENTO DE REDES E SISTEMAS P5	TÉCNICAS DE GESTÃO DE PARCERIAS P2	TÉCNICAS E DINÁMICAS DE NEGOCIAÇÃO P3	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E DESENVOLVIMEN. DE SI P5							
	NÍVEL 1 NÍVEL 2 NÍVEL 3 NÍVEL 4 NÍVEL 5										

Mensagens-chave



> Porquê mudar?

> O que já Mudou?

> Onde estamos?

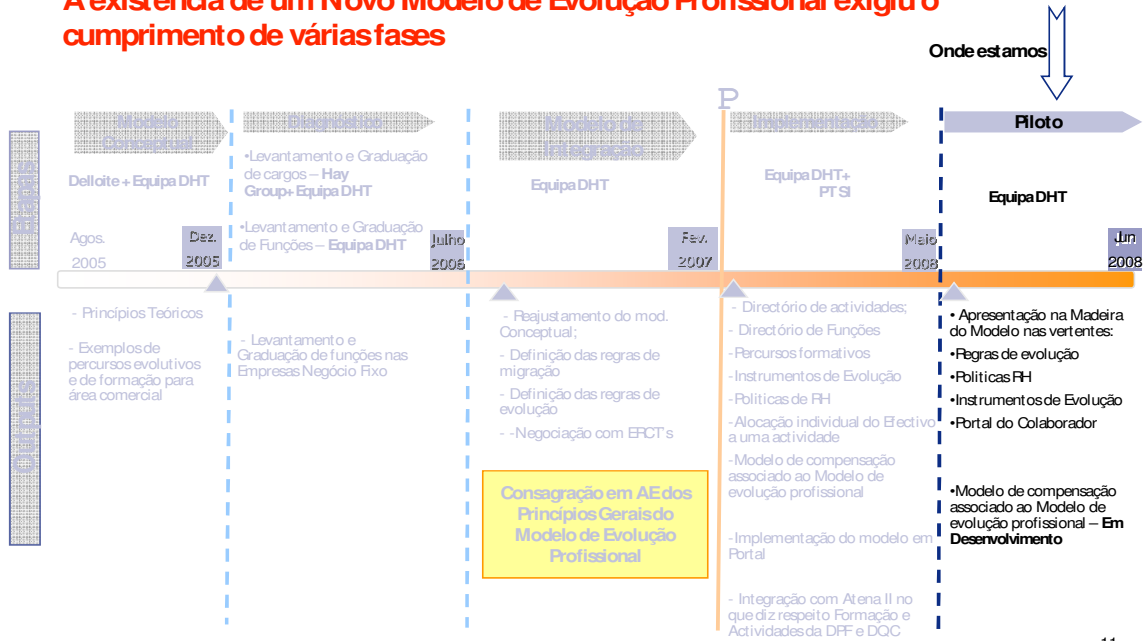
> Próximos passos?

ANEXO 9

Onde estamos?



A existência de um Novo Modelo de Evolução Profissional exigiu o cumprimento de várias fases

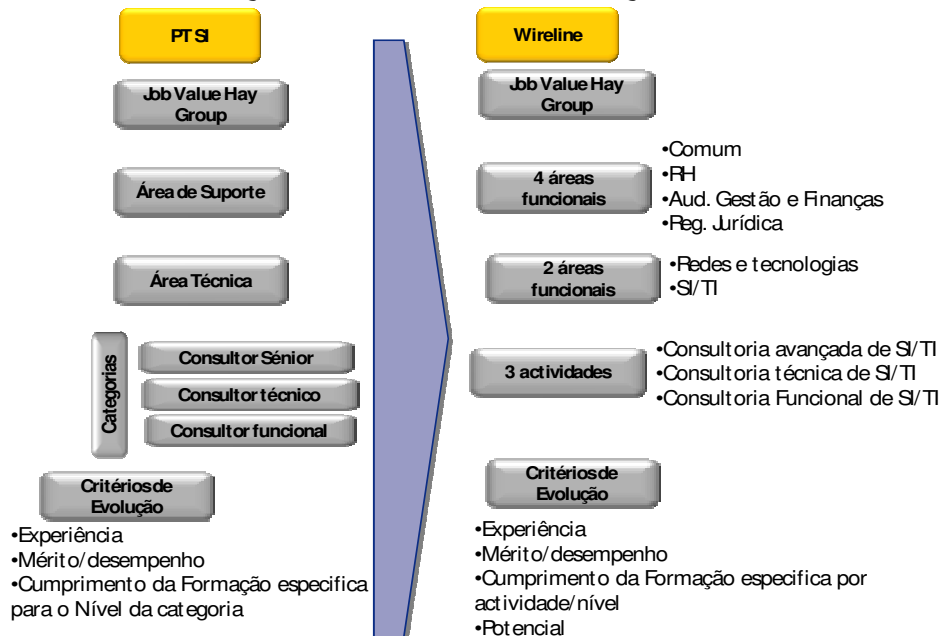


11

Onde estamos?



Evolução PT PT SI vs Modelo de Evolução Wireline



12

ANEXO 9

Onde estamos?



AMINHAEVOLUÇÃO

Percurso Evolutivo - UNO - Portal de Qualidade - Microsoft Internet Explorer

Address: http://qualidade-eu-quisosque.telecom.pt/irj/portal

HOME | DESTAQUES | COLABORADORES | BOLSA | SMS | INFOMAIL | INTERNET | CARTÃOPTI

Bem-vindo JORGE SILVA - Utilizador Chefia 10014180

Área de Trabalho | Dados Pessoais | Retribuições | Assiduidade | **Percurso** | Sistemas | Equipa | Ajuda

Gestão de Equipa | Assiduidade | Formação | Recrutamento | **Evoluir** | Relatórios

Percurso Evolutivo

Percurso Evolutivo

Dados Pessoais

Número: 10014180
 Nome: JORGE
 Área Funcional: Comercial
 Categoria: Técnico Especialista
 Nível: 3
 Actividade: Gestão de Carteira - 3
 Estado Actual de Desenvolvimento: 7%

Estou aqui

Percurso Evolutivo → Gaps de Competências → Critérios de Evolução

Legenda

- Onde Estou
- Registo Preferências
- Para onde Evoluir

Percurso Evolutivo - Minha Actividade

Minha Actividade | Minha Categoria | Categoria Superior | Minha Área Funcional | Outra Área Funcional

TÉCNICO ESPECIALISTA | GESTÃO DE CARTEIRA - 1 | GESTÃO DE CARTEIRA - 2 | GESTÃO DE CARTEIRA - 3

13

Onde estamos?



OS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

Percurso Evolutivo - UNO - Portal de Qualidade - Microsoft Internet Explorer

Address: http://qualidade-eu-quisosque.telecom.pt/irj/portal

HOME | DESTAQUES | COLABORADORES | BOLSA | SMS | INFOMAIL | INTERNET | CARTÃOPTI

Bem-vindo JORGE SILVA - Utilizador Chefia 10014180

Área de Trabalho | Dados Pessoais | Retribuições | Assiduidade | Recursos | Sistemas | Equipa | Ajuda

Gestão de Equipa | Assiduidade | Formação | Recrutamento | **Evoluir** | Relatórios

Percurso Evolutivo

Percurso Evolutivo

Dados Pessoais

Número: 10014180
 Nome: JORGE
 Área Funcional: Comercial
 Categoria: Técnico Especialista
 Nível: 3
 Actividade: Gestão de Carteira - 3
 Estado Actual de Desenvolvimento: 7%

Estou aqui

Percurso Evolutivo → Gaps de Competências

Detalhes de evolução

Instrumentos de avaliação

Estado Actual de Desenvolvimento: 7.750%

	Nota	Ponderação
<input checked="" type="radio"/> Avaliação de Desempenho	0%	45%
<input type="radio"/> Experiência Profissional	77%	10%
<input type="radio"/> Percurso Formativo	0%	45%

Instrumento de avaliação

Avaliação de Desempenho: 0%

	Nota	Ponderação
<input type="radio"/> Avaliação Competências Comportamentais	0%	30%
<input type="radio"/> Avaliação Objectivos Individuais	0%	70%

Cursos/Avaliações

Seleccione um critério para visualizar os cursos /avaliações nesta área.

14

ANEXO 9

Mensagens-chave



- > Porquê mudar?
- > O que já Mudou?
- > Onde estamos?

> Próximos passos?

15

Próximos passos?



Para dar continuidade a este processo é ainda preciso cumprir os seguintes passos:



P — dependentes de decisão de CA

16

ANEXO 10

DIRECTÓRIO DE ACTIVIDADES PTP

Evidenciação da semelhança da descrição/enquadramento de actividades das áreas funcionais de SI/TI na PTP e na PTSI.

DESIGNAÇÃO FUNÇÃO	DESIGNAÇÃO ACTIVIDADE	ENQUADRAMENTO DE ACTIVIDADES	ÁREA FUNCIONAL
TÉCNICO AUXILIAR AO NEGÓCIO	APOIO AO NEGÓCIO SI/TI	Desenvolver actividades simples de operação ou execução de cariz técnico e administrativo comuns as várias áreas de actividade da empresa ou inerentes a uma área funcional específica.	SI/TI
TÉCNICO DE SUPORTE APLICACIONAL	SUPORTE SI/TI	Desenvolver e actualizar as aplicações. Efectuar testes de qualidade aos novos produtos e serviços. Monitorizar as máquinas e detectar proactivamente anomalias, analisar os problemas/reclamações identificadas pelos clientes e reportar às equipas de intervenção. Efectuar extracções de informação.	SI/TI
PROGRAMADOR	PROGRAMAÇÃO	Programar usando a linguagem mais adequada, de acordo com as especificações dos projectos de arquitectura de software. Efectuar operações de manutenção, de acordo com especificações emergentes bem como identificar e resolver problemas operacionais. Implementar os projectos desenvolvidos bem como efectuar a sua manutenção e/ou introduzir melhorias de acordo como feedback recebido por parte dos clientes ou utilizadores.	SI/TI
ANALISTA DE SISTEMAS	ANÁLISE E DESENHO SI/TI	Identificar as necessidades de desenvolvimento de sistemas de informação, proceder à elaboração das especificações de detalhe técnico. Analisar, na vertente técnica, as propostas apresentadas pelos fornecedores e emitir o respectivo parecer técnico. Proceder ao desenho de sistemas. Controlar a execução de testes aplicativos e efectuar testes de aceitação.	SI/TI
GESTOR DE OPERAÇÕES DE MANUTENÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	OPERAÇÃO, MANUTENÇÃO E GESTÃO DE SI/TI	Colaborar em equipas multidisciplinares de projectos transversais. Administrar sistemas simples da PT. Diagnosticar e analisar problemas operacionais das plataformas centralizadas e prestar consultoria técnica a outras áreas. Analisar e interpretar as arquitecturas dos serviços de storage aferindo o seu desempenho. Monitorizar os	SI/TI

		SI's e desenvolver actividades de operação, manutenção e gestão em toda a rede de forma reactiva e proactiva e elaborar relatórios com análise de performance das plataformas. Colaborar com as equipas de desenvolvimento de SI e estabelecer o interface com os fornecedores externos.	
GESTOR DE PROJECTOS SI/TI	GESTÃO DE PROJECTOS SI/TI	Efectuar análise funcional e o desenho técnico da solução e o seu enquadramento nos SI's e elaborar o documento técnico de especificações. Analisar as propostas apresentadas pelos fornecedores do ponto de vista técnico. Coordenar as equipas do projecto. Definir e actualizar toda a documentação de projecto.	SI/TI
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS COMPLEXOS	CONSULTORIA DE SI/TI	Administrar Sistemas Complexos da PT. Propor a implementação de soluções visando a otimizar o serviço. Analisar as ofertas tecnológicas do mercado da área de storage, avaliando o impacto no sistemas. Elaborar procedimentos de supervisão de sistemas e realizar testes de aceitação de novos sistemas.	SI/TI
CONSULTOR DE PROJECTOS SI/TI	CONSULTORIA AVANÇADA DE SI/TI	Prestar consultoria a outras direcções na arquitectura e desenvolvimento de projectos de SI/TI. Desenvolver novas soluções que respondam aos riscos existentes. Coordenar projectos transversais. Colaborar na definição do Roadmap dos produtos e serviços desenvolvidos, antecipando as necessidades do mercado e do cliente interno e externo.	SI/TI

ANEXO 11

DIRECTÓRIO DE COMPETÊNCIAS PTP

Descrição dos percursos formativos (previstos no Modelo da PTP) associados à aquisição de competências exigidas para a progressão profissional dos colaboradores,. Este documento foi utilizado como referência na implementação de uma gestão por competências na sistematização do novo Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSL.

Código	Competência	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA	PERCURSO FORMATIVO				
			P1 Conhecimentos básicos da área da competência que permitem compreender o seu âmbito de aplicação e utilizar algumas técnicas	P2 Conhecimentos práticos da área da competência que permitem uma compreensão abrangente e a utilização de metodologias e técnicas específicas	P3 Conhecimentos teórico-práticos da área da competência que permitem uma perspectiva integradora de diferentes vertentes associadas à competência e flexibilidade na aplicação	P4 Conhecimentos elevados que permitem perspetivar novas abordagens, soluções complexas e desenvolver ferramentas, métodos e processos bem como controlar resultados	P5 Conhecimentos muito elevados que permitem o desenvolvimento conceptual e implementação de soluções inovadoras com impacto no negócio e no controlo da qualidade de serviço
C_Core_01	ENFOQUE NO CLIENTE	Desenvolver uma atitude de orientação para o Cliente, suas necessidades e expectativas; colocar o Cliente no centro do processo	Conhecer os conceitos de orientação e de enfoque no Cliente.	Perceber a qualidade de serviço na perspectiva da satisfação do cliente; saber transmitir a imagem	Conhecer os factores que influenciam a percepção de qualidade de serviço; reconhecer os sistemas de avaliação da satisfação do cliente e a	Identificar o tipo de Cliente e antecipar expectativas de forma a adaptar e personalizar a	Conhecer e aplicar metodologias de análise e estruturação da informação de cliente por forma a desenvolver estratégias

		inovador; estabelecer estratégias de fidelização com no compromisso e na confiança.		de uma empresa orientada para o Cliente; identificar necessidades do Cliente e demonstrar compreensão e interesse através de respostas ajustadas.	importância da sua utilização sistemática; desenvolver uma atitude proactiva que identifique expectativas do Cliente.	relação; proceder à avaliação sistemática dos níveis de satisfação visando otimizar a resposta; desenvolver uma atitude de compromisso; recolher, produzir e disponibilizar informação relevante sobre os Clientes como suporte a estratégias de criação de valor.	comerciais personalizadas e a valorizar a imagem da Empresa.
C_Core_02	GESTÃO DE INFORMAÇÃO	Saber avaliar e diferenciar o valor da informação da Organização indicando as aplicações, ferramentas e tecnologias que sirvam a estratégia do negócio; aplicar os instrumentos de gestão do ciclo de vida da informação, desde a sua criação, registo e destruição; conhecer as metodologias para garantir a segurança da	Reconhecer a importância da informação na Empresa e identificar as aplicações mais utilizadas.	Saber avaliar e diferenciar o valor da informação da Empresa indicando as aplicações, ferramentas e tecnologias que sirvam a estratégia do negócio.	Aplicar os instrumentos de gestão do ciclo de vida da informação, desde a sua criação, registo e destruição.	Conhecer as metodologias para garantir a segurança da informação	Conhecer as metodologias de desenvolvimento e analisar os cenários de evolução dos sistemas de informação de modo a desenvolver e implementar as estratégias de gestão de informação.

		informação.					
C_Fun_04	EQUIPAMENTOS	Conhecer os equipamentos e as suas funcionalidades; dominar as normas e regras de instalação e operação dos equipamentos bem como os conhecimentos necessários para assegurar a sua manutenção.	Conhecer, instalar e operar os equipamentos simples, acessórios e informáticos, para os instalar manter e operar	Conhecer, Instalar, configurar e operar equipamentos complexos e/ou equipamentos de gestão de redes e comunicações.	Conhecer os diversos tipos de servidores de aplicações e respectivas funcionalidades.		
C_Fun_05	INSTRUMENTAÇÃO E MEDIDAS	Conhecer as metodologias de instrumentação electrónica e medidas eléctricas.	Conhecer os instrumentos de medida e suas especificações; conhecer os Erros associados com qualquer medição; conhecer o Sistema Internacional de Medições.	Conhecer os Sistemas de Instrumentação; conhecer as estratégias de escolha e interligação de conversores, amplificadores, multiplexadores; conhecer as interferências nos sistemas de medida, causas e soluções para os casos mais frequentes.			

ANEXO 12

DESCRITIVOS DE FUNÇÕES PTSI

Identificação das categorias de função, sua missão e responsabilidades, com base nas quais foi efectuada a harmonização dos Modelos e a análise e estruturação da informação recolhida junto das Direcções para a estruturação da proposta de *Soft Skills*.

<i>Descrição de Categoria de Funções</i>	
<p>PT Sistemas de Informação</p> <p><i>CHEFE DE PROJECTO – NÍVEL 6</i></p>	
Identificação	Categoria de Função: Chefe de Projecto – Nível 6
Missão	Planear, coordenar e acompanhar a realização do projecto, nomeadamente definindo e propondo superiormente a equipa bem como acompanhando todas as fases do projecto, de acordo com as Normas e Procedimentos internos, planeamento da Direcção e orientações superiores, com vista a garantir o cumprimento do <i>SLA*</i> e qualidade dos <i>deliverables*</i> .
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e propor superiormente o perfil e quantidade de colaboradores necessários para a realização do projecto, requisitando o recrutamento, bem como coordenar a alocação dos recursos disponíveis, de forma a assegurar a adequação da equipa às necessidades do projecto; • Realizar e propor o orçamento e planeamento do projecto, no sentido de assegurar a rentabilidade, no que respeita aos custos, bem como o cumprimento do prazo de implementação e a qualidade do projecto; • Assegurar a relação com o Cliente em colaboração com o Gestor de Cliente/Mercado, no âmbito do projecto, nomeadamente na elaboração e apresentação da proposta, no processo de adjudicação e no acompanhamento do Cliente ao longo do projecto, no sentido de garantir o esclarecimento de dúvidas e a consecução dos objectivos previamente definidos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar e controlar a equipa de projecto, em projectos não estruturantes de pequena e média dimensão, através da definição de objectivos, assegurando a motivação e produtividade da equipa bem como garantindo o cumprimento dos prazos e orçamentos previstos; • Supervisionar a implementação do projecto, assegurando a resolução de problemas de elevada complexidade técnica, nomeadamente promovendo a partilha de soluções e conhecimentos técnicos, de forma a garantir o cumprimento dos níveis de serviço contratualizados e a qualidade dos <i>deliverables</i>*; • Controlar a evolução dos custos do projecto, executando os procedimentos de facturação, reporte de horas e controlo de desvios orçamentais e de objectivos intermédios, de forma a garantir o cumprimento do orçamento e dos níveis de serviço estabelecidos contratualmente. 		
Dimensões	<p>Económicas:</p> <p>Indicador:</p> <p>Nº de Reportes (em média):</p> <p>Directos: 0</p> <p>Totais: 0</p>		
Experiência Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 anos na área de Sistemas e Tecnologias de Informação. 		
Habilitações Literárias	<ul style="list-style-type: none"> • Formação Superior equivalente ao 2º Ciclo do Processo de Bolonha na área de Sistemas e Tecnologias de Informação. 		
Outros Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos de Gestão, nomeadamente gestão de pessoas, gestão financeira e gestão de projectos (ex: Certificação em <i>PMP – Project Management Professional</i>). 		
Observações	<p>*<i>SLA – Service Level Agreements</i> – Níveis de serviço acordados.</p> <p>*<i>Deliverables</i> – todos os produtos/serviços entregues ao Cliente.</p>		
Aprovações	Titular Entrevistado:	Chefia:	Recursos Humanos:

ANEXO 13

DIRECTÓRIO DE COMPETÊNCIAS PTP (COMUM_FUNÇÕES)

Descrição das principais competências (previstas no Directório de Competências da PTP) necessárias ao desempenho de funções em categorias profissionais específicas e respectivas formações associadas à aquisição das mesmas.

CATEGORIA DE TÉCNICO SUPERIOR

<u>CONSULTOR DE SUPORTE ÀS OPERAÇÕES DE NEGÓCIO</u>			
Planear, coordenar e executar as iniciativas e acções de reengenharia e melhoria de processos. Identificar propostas de melhoria para a produção de informação com periodicidade pré-definida e, as respectivas metodologias de recolha de informação. Definição e elaboração de propostas cenários alternativos e elaboração das respectivas propostas de Solução. Identificação dos impactos das acções na organização, processos e sistemas. Elaborar o Plano Global de Segurança.			
COMPETÊNCIAS CORE	COMUM		
ENFOQUE NO CLIENTE P4	TÉCNICAS DE ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA E CONTROLO DE INVESTIMENTOS P2	TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROJECTOS P3	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE P3
<i>Formação</i>	<i>Formação</i>	<i>Formação</i>	<i>Formação</i>
Identificar o tipo de Cliente e antecipar expectativas de forma a adaptar e personalizar a relação; proceder à avaliação sistemática dos níveis de satisfação visando otimizar a reposta; desenvolver uma atitude de compromisso; recolher, produzir e disponibilizar informação relevante sobre os Clientes como suporte a estratégias de criação de valor.	Conhecer as metodologias de elaboração, previsão e selecção dos investimentos rentáveis; saber efectuar os cálculos de rentabilidade de um investimento.	Implementar um projecto real com dimensão e complexidade significativa. Fixar âmbito do projecto e objectivos, realizar o organigrama de actividades, constituir a equipa, orçamentar o projecto, controlar a sua execução. Gerir as fases de negociação e gestão do risco.	Aplicar metodologias de avaliar sistemática dos custos da qualidade; conhecer os tipos de certificação, os macro-processos e procedimentos da Empresa.
	TÉCNICAS DE SEGURANÇA E INFRA-ESTRUTURAS P1	REGULAMENTAÇÃO DO SECTOR P2	TÉCNICAS DE ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO P4
	<i>Formação</i>	<i>Formação</i>	<i>Formação</i>

	<p>Conhecer os conceitos de Segurança no âmbito da Legislação e directivas comunitárias e os respectivos procedimentos de identificação de potenciais desastres, ameaças e respectivas consequências com vista à aplicação de medidas preventivas.</p>	<p>Compreender e estabelecer relações entre a legislação e os procedimentos financeiros / económicos da empresa.</p>	<p>Saber identificar os sinais de eventuais factores importantes que alertam para a necessidade de repensar um problema ou uma solução. Saber fundamentar propostas de solução com base em dados reais.</p>
--	--	--	---

ANEXO 13

DIRECTÓRIO DE COMPETÊNCIAS PTP (COMUM_FUNÇÕES)

CATEGORIA DE TÉCNICO SUPERIOR

<i>TÉCNICO SÉNIOR DE SUPORTE ÀS OPERAÇÕES DE NEGÓCIO</i>			
Planear e executar as iniciativas e acções de reengenharia e melhoria de processos. Prestar suporte ao negócio no âmbito da qualidade do serviço (AOS), definindo indicadores e metodologias de recolha de informação e propondo ferramentas de monitorização, avaliação e controlo. Apoiar na definição e elaboração de propostas de cenários alternativos. Efectuar as respectivas análises de impactos das acções na organização, processos e sistemas. Elaborar o Plano Anual de Auditorias e respectivos relatórios, propondo e acompanhando as respectivas acções correctivas.			
COMPETÊNCIAS CORE		COMUM	
NEGÓCIO CORE P4	TÉCNICAS DE BENCHMARKING P2	TÉCNICAS DE PLANEAMENTO E CONTROLO P2	TÉCNICAS DE GESTÃO DE PARCERIAS P1
<i>Formação:</i>	<i>Formação</i>	<i>Formação</i>	<i>Formação</i>
Conhecer o impacto das evoluções de negócio sobre a Empresa e a sua forma de organização para a liderança; conhecer a política de segmentação e as principais estratégias de actuação nos diferentes segmentos; identificar e reforçar as vantagens competitivas nos diferentes negócios e mercados.	Deter os conhecimentos práticos para a realização duma acção de Benchmarking interna ou externa.	Compreender o conjunto das metodologias aplicadas (procedimento orçamental, acompanhamento das realizações, análise dos desvios, elaboração de indicadores) a fim de desenvolver a sua eficácia.	Conhecer a importância das parcerias/outsourcing na estratégia da empresa; conhecer os contratos de parcerias/outsourcing e aplicar as metodologias de SLA.
REENGENHARIA E OPTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS P4	REGULAMENTAÇÃO DO SECTOR P1	TÉCNICAS DE AUDITORIA E CONTROLO INTERNO P2	TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROJECTOS P2
<i>Formação:</i>	<i>Formação</i>	<i>Formação</i>	<i>Formação</i>
Implementar metodologias de suporte ao repensar dos processos da organização, de modo a aumentar a produtividade e eficácia; definir os processos a redesenhar e os interlocutores a consultar; construir cenários de reengenharia com identificação dos respectivos factores críticos de sucesso.	Conhecer e saber interpretar a legislação que regula o sector das telecomunicações; estabelecer relações com os procedimentos financeiros / económicos da empresa.	Conhecer as principais implicações no Sistema de Controlo Interno da Lei Sarbanes - Oxley (SOX). Conhecer e Identificar os principais requisitos, ao nível do Controlo Interno, da lei que a empresa tem que cumprir.	Implementar um projecto real com dimensão e complexidade reduzida. Fixar âmbito do projecto e objectivos, realizar o organigrama de actividades, constituir a equipa, orçar o projecto, controlar a sua execução.

ANEXO 14

MODELO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ERP

Estruturação proposta na sistematização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI para os percursos formativos de uma sub-área específica (ERP/SAP). Especificação das competências exigidas para os respectivos níveis de categoria dos colaboradores, acções de formação e níveis de proficiência associados.

ERP/SAP - Desenvolvimento Técnico

Demonstra aplica e interpreta	
CONS 4	
COMPETÊNCIAS	ACCÇÕES
Programação Base ABAP (Obrigatório)	<p><i>Detém conhecimentos necessários em programação ABAP (Formação Interna):</i></p> <p><i>ABAP Workbench Overview</i></p> <p><i>ABAP Dictionary</i></p> <p><i>ABAP Open SQL</i></p> <p><i>ABAP Data and Statements</i></p> <p><i>Test Tools</i></p> <p><i>Tabelas internas</i></p> <p><i>Modularização e Estrutura de um programa</i></p> <p><i>Diálogos</i></p> <p><i>Processamento de Listagens</i></p> <p><i>Transacções</i></p>
Especialização em SAP ERP (workshops internos)	<p><i>Inicio de especialização numa perspectiva de Desenvolvimento em alguns módulos, ferramentas e modelos já desenvolvidos.</i></p> <p><i>Participação nos workshops internos :</i></p> <p><i>Workshop ABAP - SD/MM</i></p> <p><i>Workshop ABAP - Ferramentas para Upgrade</i></p> <p><i>Workshop ABAP - FITV</i></p> <p><i>Workshop ABAP - Layouts</i></p> <p><i>Workshop ABAP - FI</i></p> <p><i>Workshop ABAP - Workflow</i></p> <p><i>BW ABAP</i></p> <p><i>SAP Benefícios/Interface EDP/ Campos Sensíveis</i></p> <p><i>Workshop ABAP - User Exits</i></p> <p><i>Workshop ABAP - CS/PM</i></p> <p><i>Workshop Modelo Interfaces (Input e output)</i></p> <p><i>Workshop IDOCs</i></p> <p><i>Workshop SAF-T</i></p> <p><i>Workshop Maquina de Estados</i></p>

Sistematização do Modelo de Desenvolvimento Profissional da PTSI

Especialização em SAP ERP	<i>Deter conhecimentos para o desenvolvimento de novas funcionalidade e suporte aos seguintes módulos : Financeira Recursos Humanos Desenvolvimento em RMCA; SAP PS e Gestão de Empreitadas Assistência Técnica Processo Reengenharia e Pós-Venda Maquina de Estados Modelo Interfaces Master Slave</i>
P001 - Análises e correcções de Bugs	<i>deter conhecimentos necessários para proceder a análise e correcção de problema reportados de complexidade média/reduzida</i>
P002 - Formulários	<i>deter conhecimentos necessários para implementar alterações e novos formulários de complexidade média/reduzida</i>
P003 - Relatórios	<i>deter conhecimentos necessários para Criar e alterar relatórios de complexidade média/reduzida</i>
P004 - Carregamento e migrações de dados	<i>deter conhecimentos necessários para Criar e alterar programas de carregamentos e migração de dados</i>
P005 - Transacções/aplicações	<i>deter conhecimentos necessários para Criar e alterar transacções/aplicações de complexidade média reduzida.</i>
P006 - RFC	<i>deter conhecimentos necessários para Criar e alterar RFC's de complexidade média/reduzida</i>
P007 - BAPIs	<i>deter conhecimentos necessários para utilizar BAPIs em processos de complexidade média/reduzida</i>
P008 - Exits	<i>deter conhecimentos necessários para utilizar user-exits em processos de complexidade média/reduzida</i>

2 das competências enunciadas

Detalhe da competência - Relacionar com identificador de Curso do Fornecedor sempre que possível

ANEXO 14

MODELO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ERP

ERP/SAP - Desenvolvimento Técnico

Demonstra aplica e interpreta	
CONS 5	
COMPETÊNCIAS	ACÇÕES
Especialização em SAP ERP	<i>É especializado em pelo menos uma das áreas identificadas em CONS 4</i>
Especialização em SAP ERP (workshops internos)	<i>É especializado em pelo menos uma das áreas identificadas em CONS 4</i>
Especialização em SAP ERP	<i>É especializado em pelo menos uma das áreas identificadas em CONS 4</i>
P001 - Análises e correcções de Bugs	<i>deter conhecimentos necessários para proceder a análise e correcção de problema reportados de complexidade elevada</i>
P002 – Formulários	<i>deter conhecimentos necessários para implementar alterações e novos formulários de complexidade elevada</i>
P003 – Relatórios	<i>deter conhecimentos necessários para Criar e alterar relatórios de complexidade elevada</i>
P004 - Carregamento e migrações de dados	<i>deter conhecimentos necessários para Criar e alterar programas de carregamentos e migração de dados</i>
P005 - Transacções/aplicações	<i>deter conhecimentos necessários para Criar e alterar transacções/aplicações de complexidade elevada.</i>
P006 – RFC	<i>deter conhecimentos necessários para Criar e alterar RFC's de complexidade elevada</i>
P007 – BAPIs	<i>deter conhecimentos necessários para utilizar BAPIs em processos de complexidade elevada</i>
P008 – Exits	<i>deter conhecimentos necessários para utilizar user-exits em processos de complexidade elevada</i>

3 das competências enunciadas

Detalhe da competência - Relacionar com identificador de Curso do Fornecedor sempre que possível

ANEXO 14

MODELO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ERP

ERP/SAP - Desenvolvimento Técnico

Desenvolve implementa e controla	
CONS 6	
COMPETÊNCIAS	ACÇÕES
Especialização em SAP ERP	<i>É especializado em pelo menos uma das áreas identificadas em CONS 5 e ou numa das ferramentas e modelos implementados pela PTSI.</i>
Conhecimento Transversal SAP ERP	<i>Detém conhecimentos transversais aos vários módulos da solução SAP, conhece a forma como se interrelacionam em termos de desenvolvimento, ajuda a construir e desenhar soluções que utilizam a aplicação de forma transversal. Deverá ter conhecimento de parte das ferramentas e modelos existentes e já implementados na PTSI.</i>
Coordenação de Equipa	<i>Detém capacidade para gestão de equipas de trabalho. Segue as metoogias de implementação da PTSI. Conhece e implementa as normas da Gestão de Qualidade, garantindo o seu cumprimento.</i>
Capacidade Comercial	<i>Participa nas actividades de Pré-Venda, através da participação em Propostas ou Levantamentos de Requisitos no Cliente. É autónomo e assertivo nas estimativas de custo e esforço.</i>

Todas as competências enunciadas

Detalhe da competência - Relacionar com identificador de Curso do Fornecedor sempre que possível

ANEXO 14

MODELO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ERP

ERP/SAP - Desenvolvimento Técnico

Desenvolve implementa e controla	
CONS 7	
COMPETÊNCIAS	ACÇÕES
Especialização em SAP ERP	<i>É especializado em pelo menos uma das áreas identificadas em CONS 5 e ou numa das ferramentas e modelos implementados pela PTSI.</i>
Coordenação de Equipa	<i>Detêm capacidade para gestão de grandes equipas, em projectos pluridisciplinares ou em múltiplos projectos em simultâneo.</i>
Coordenação de Projectos	<i>Coordena Projectos Complexos, pluridisciplinares ou múltiplos projectos em simultâneo.</i> <i>Conhece e implementa Metodologias de Gestão de Projecto.</i> <i>Conhece e implementa as normas da Gestão de Qualidade, garantindo o seu cumprimento.</i>
Certificação Gestão de Projectos (PMP)	
Capacidade Comercial	<i>Participa nas actividades de Pré-Venda, através da Gestão de Encomenda em Propostas Complexas. É autónomo e assertivo nas estimativas de custo e esforço.</i> <i>Detém sentido crítico para aferir a adequabilidade das soluções propostas, assim como do esforço e custo estimado.</i>

Todas as competências enunciadas

ANEXO 14

MODELO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL ERP

ERP/SAP - Desenvolvimento Técnico

Desenvolve implementa e controla	
CONS 8	
COMPETÊNCIAS	ACÇÕES
Coordenação Área de Responsabilidade	<p><i>Detém conhecimentos funcionais e técnicos na sua área de responsabilidade.</i></p> <p><i>Está familiarizado com os procedimentos internos da organização e garante o seu cumprimento perante a equipa que coordena.</i></p> <p><i>Compreende e implementa os mecanismos de controlo financeiro usado na organização.</i></p> <p><i>É responsável pela evolução da equipa em termos de competências.</i></p>
Coordenação de Projectos	<p><i>Coordena vários projectos complexos. Assessoriza a gestão de projectos de colaboradores seus.</i></p>
Conhecimento Organizacional	<p><i>Conhece integralmente o portfólio de produtos e serviços da Organização;</i></p> <p><i>Conhece a concorrência, os seus produtos, serviços, forças e fraquezas.</i></p> <p><i>Acompanha a evolução do mercado, quer no sector da organização, quer nos sectores de intervenção dos seus clientes.</i></p>

Todas as competências enunciadas

ANEXO 15

PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS

Proposta de estruturação de um Modelo de Desenvolvimento de *Soft Skills* orientado pelas necessidades de desenvolvimento de competências comportamentais identificadas nos níveis de categoria 4, 5, 6, 7 e 8.

Legenda:

Competências fundamentais para o desenvolvimento profissional nos respectivos níveis e transversais às diversas Áreas	Níveis de Proficiência: D - Demonstra DA - Demonstra e Aplica DAI - Demonstra, Aplica e Interpreta DI - Desenvolve e Implementa DIC - Desenvolve Implementa e Controla
---	---

COMPETÊNCIAS	ACÇÕES	CONTEÚDO	4	5	6	7	8
TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO	Saber comunicar	<i>Apresentar um discurso claro e influente; compreender instruções de trabalho orais e escritas</i>	D A	DI			
	Técnicas de Apresentação	<i>Saber preparar e construir uma apresentação em função do tema, do objectivo e do auditório; Adquirir o controlo da comunicação verbal e não verbal nas apresentações em público; Captar e manter a atenção de uma audiência; Aplicar técnicas de animação de c</i>		DA I			

	Comunicação eficaz	<i>Conhecer o impacto dos diferentes tipos de comunicação e as respectivas regras; Transmitir informação de forma clara e adequada aos interlocutores e ao contexto; Saber gerar empatia e estabelecer uma dinâmica de comunicação positiva.</i>			DA I	DI	DI C
	Estruturação Comunicação Escrita e Oral	<i>Conhecimento das bases da síntese, extracção do essencial dos documentos, manutenção da estrutura do texto e do seu fio condutor, recolha e tratamento da informação oral, planificação de ideias, aplicação dos princípios de uma escrita eficaz, preparação e estruturação da informação para apresentação oral</i>				DI	DI C
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	Conhecer a Empresa	<i>Conhecer a macro estrutura e o seu posicionamento nessa estrutura</i>	DA	DA I	DA I	DA I	DA I
TÉCNICAS DE MUDANÇA E LIDERANÇA	Mudança e Liderança	<i>Reconhecimento do perfil próprio de líder da mudança, identificação do perfil da sua equipa, clarificação dos seus objectivos de mudança e comunicação à equipa, envolvimento da equipa e contribuir para que esta se torne proactiva relativamente à mudança, construção de uma rede de aliados num ambiente de mudança</i>			DA	DI	DI C

TÉCNICAS E DINÂMICAS DE NEGOCIAÇÃO	Conceitos e Estilos de Negociação	<i>Identificar os conceitos e os estilos chave em Negociação; Controlar o diálogo na negociação escolhendo as palavras certas e criando um quadro de comunicação comum; Escolher os tipos de argumentação adequados.</i>			DI	DI	DI C
	Técnicas de Negociação	<i>Identificação dos pontos-chave de uma negociação e competências do negociador profissional. Utilização da reformulação, perguntas e backtracking para potenciamento da persuasão e resultados das negociações. Conhecimento dos erros mais comuns das negociações e saber evitá-los. Aplicação de um conjunto coerente de métodos e técnicas para ultrapassar objecções e impasses. Identificação rápida e objectiva de oportunidades negociais</i>			DI	DI	DI C
ENFOQUE NO CLIENTE	Ferramentas da Qualidade de Serviço	<i>Conhecer os factores que influenciam a percepção de qualidade de serviço, dos Clientes; Reconhecer os sistemas de avaliação da satisfação do cliente e a importância da sua utilização sistemática; Desenvolver uma atitude proactiva que identifique expectativas</i>			DA I	DI	DI C

TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROJECTOS	Técnicas de Gestão de Projectos	<i>Conhecer o contexto e estrutura de um projecto bem como as técnicas e instrumentos de gestão de projectos (de forma a promover assistência ao Gestor de Projecto); Conhecer as ferramentas necessárias ao controlo informático dos projectos</i>			DA I	DI	DI C
	Gestão de Projectos	<i>Saber definir, estruturar, planear, organizar, elaborar um projecto de intervenção. Conhecimento de Metodologias de Gestão de Projectos, gestão adequada do ciclo de vida de um projecto, desenvolvimento de práticas de gestão de projectos, incrementar técnicas e instrumentos de controlo e acompanhamento de projectos, gerir a fase de conclusão de um projecto</i>				DI	DI C
TÉCNICAS DE ORG. PESSOAL E G. DO TEMPO	Ganhar Tempo	<i>"Conhecer os princípios base de uma boa organização - antecipar, planificar e controlar; Desenvolver uma atitude orientada para o cumprimento de prazos. "</i>	DA	DA I	DI	DI	DI C
	Gestão do Tempo	<i>Saber analisar a utilização do seu tempo e aplicar metodologias de planeamento que permitem encontrar as soluções mais eficazes em matéria de organização pessoal; Antecipar constrangimentos à gestão do tempo e implementar accções</i>			DA I	DI	DI C

		<i>correctivas para garantir</i>					
	Desenvolver Capacidade Optimizar o Tempo	<i>Aplicar metodologias que permitam distinguir e clarificar prioridades; aprender a controlar a pressão e a manter o controlo da organização do trabalho; aprender a planear para agir em vez de reagir; utilizar o Outlook na gestão do tempo.</i>				DI	DI C
TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO PROBLEMAS TOMADA DECISÃO	Análise Sist. de Problemas e Prop Decisão	<i>Saber identificar entre os problemas novos, os que estão dentro da sua esfera de resolução e os que, não estando, devem ser reportados superiormente; aplicar uma metodologia de análise sistemática de incidentes críticos e problemas nem sempre identificados</i>		DA	DI	DI	DI C
	Resolução de Conflitos	<i>Desenvolvimento de competências pessoais para a gestão construtiva e resolução de conflitos e problemáticas entre pessoas. Definir e identificar os tipos e fases do conflito, treinar técnicas de comunicação e assertividade no processo de prevenção e resolução de conflitos, aplicar técnicas de gestão das emoções na gestão de conflitos e preservar o</i>			DA I	DI	DI C

		<i>relacionamento pessoal e a eficácia organizacional pela construção de soluções de conflito</i>					
	Resolução de Problemas e Tomada de Decisão	<i>Conhecer os métodos para delimitação dos problemas, critérios e alternativas; aplicar uma abordagem integrada dos problemas para além das suas causas imediatas, para criar soluções inovadoras; construir diferentes cenários e avaliar os respectivos impactos</i>		DA	DI	DI	DI C
	Abordagem Integrada Resolução Problemas	<i>Conhecer a metodologia e etapas da tomada de decisão; identificar os factores pessoais que intervêm no processo de tomada de decisão; reconhecer os constrangimentos na recolha e análise de informação de suporte à decisão e aprender a contorná-los; avaliar</i>			DI	DI	DI C
	Tomada de Decisão	<i>Aplicar metodologias de tomada de decisão individual e/ou em grupo, conforme os níveis de decisão dos elementos envolvidos e o que melhor se adapte a cada situação; saber comunicar as decisões e ganhar a responsabilização de todos os implicados; saber ela</i>				DI	DI C

<p>TÉCNICAS DE DINAMIZAÇÃO DE GRUPOS</p>	<p>People: Team Building e Inteligência Colectiva</p>	<p><i>Resolução de problemas entre membros de uma equipa, melhoria da compreensão do papel e missão de cada um no grupo de trabalho, fomentação da comunicação entre os membros da equipa, desenvolvimento de práticas efectivas de trabalho de grupo e de colaboração e redução da competição que seja prejudicial aos indivíduos e grupos</i></p>		<p>D</p>		
	<p>Motivação de Grupos de Trabalho</p>	<p><i>Saber estabelecer prioridades e planos de acções; Utilizar metodologias de acompanhamento dos progressos de modo a introduzir factores de motivação em momentos-chave e a focar o grupo/equipa nos resultados.</i></p>			<p>DA I</p>	
	<p>Team Work/Trabalho de Equipas</p>	<p><i>Conhecimento das ferramentas comunicacionais que permitem gerir assertivamente as relações interpessoais no quadro das equipas; Reconhecimento da importância dos objectivos e das responsabilidades no quadro do trabalho em equipa; Aplicação de ferramentas de operacionalização do trabalho em equipa; Clarificação da conceptualização actual na avaliação da performance das equipas; Reconhecimento da importância do trabalho em equipa como base para a</i></p>				<p>DI</p>

		<i>percepção por parte dos clientes (internos e/ou externos) de um serviço de excelência</i>					
	Desenvolvimento de Equipas (Praticar o coaching das pessoas e das equipas)	<i>Fazer evoluir o papel de gestor: da chefia hierárquica ao "manager coach"; identificar o nível de autonomia dos membros da equipa; Adaptação da gestão ao grau de autonomia do colaborador; acompanhamento de cada colaborador no percurso da autonomia; construção do Plano Global de Coaching</i>					DI C
TÉCNICAS DE SEG., HIG. SAÚDE NO TRABALHO	Sáude, Higiene e Segurança no Trabalho	<i>Conhecer os princípios, conceitos e responsabilidades básicos da Segurança Higiene e Saúde no Trabalho</i>	D A				