

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NA GROUNDFORCE PORTUGAL**

**MARTA JOANA BARRETO DE ATALAYÃO LOPES VIEIRA**

**OUTUBRO – 2015**

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NA GROUNDFORCE PORTUGAL**

**MARTA JOANA BARRETO DE ATALAYÃO LOPES VIEIRA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA SOFIA BENTO – ISEG**

**DRA. ANA FILIPE – GROUNDFORCE PORTUGAL**

**DRA. CATARINA RAMALHO – GROUNDFORCE PORTUGAL**

**OUTUBRO – 2015**

## **Agradecimentos**

Mais um virar da página se avizinha...chegou a hora de agradecer a todos os que me acompanharam neste capítulo da minha vida.

À Professora Dra. Sofia Bento por ter aceitado orientar-me e acompanhar-me neste desafio. A sua, compreensão, disponibilidade e ajuda foram essenciais!

Ao Dr. Pedro Ramos que me deu a oportunidade de fazer parte da equipa Groundforce e esteve sempre presente no decorrer do estágio.

A todos os colaboradores da Groundforce Portugal por me terem feito sentir em casa...

À minha coordenadora Ana Filipe e restante equipa DRH que tão bem me acolheram e integraram no seu mundo.

Aos “FEFinhos” Nuno Silva e Cristina Coelho pela enorme paciência e carinho demonstrado e pelos seus importantes ensinamentos.

À Lígia Manuel...sempre ao mais alto nível!

À Catarina Ramalho...colega, mentora e amiga...por tudo! Por me ter feito crescer, por me ter ensinado tanto, por me fazer sentir especial e por ter entrado na minha vida para sempre.

Aos amigos feitos na TAP e grandes companheiros de momentos inesquecíveis.

Ao João Kol, à Rita Matos e restantes amigos que, muitas vezes, sem saberem disseram as palavras certas para que chegasse até aqui.

Ao F.Louro Lda. por me ter recebido nos momentos em que mais precisei de concentração, força e persistência para terminar este trabalho.

Ao André...apenas por existir na minha vida e estar ao meu lado na construção do meu caminho, nos bons e maus momentos.

Aos meus pais que me proporcionaram mais este desafio e que estiveram sempre presentes, disponíveis, cheios de paciência e amor, desfrutando de todas as minhas alegrias e apoiando-me em todas as adversidades. Aos dois, um enorme obrigada!

*A Gestão do Capital Humano é uma viagem.*

*A escolha do ponto de partida depende em larga medida da informação disponível.*

*A escolha do destino depende daquilo que se fizer com a informação e da capacidade que se tem para desenvolvê-la e comunicá-la.*

(Neil Roden)

## Resumo

O contexto empresarial atualmente vivido em Portugal obriga a que, cada vez mais, as empresas envidem esforços no sentido de mudarem e adaptem-se às condições de mercado, para assim superarem desafios e serem competitivas. Para tal, é imprescindível desenvolver novas metodologias e ferramentas que as ajudem a inovar e que promovam mudanças que concretizem os resultados que ambicionam. O sucesso desta mudança está nas suas pessoas. É na sequência desta certeza que resulta o presente relatório, o qual traduz uma experiência de estágio e de mentoring na Groundforce Portugal. Esta relação acompanhou o desenho e implementação de diversos processos do Sistema Integrado de Recursos Humanos, tais como o recrutamento, a gestão de desempenho, a análise e descrição de funções, entre outros.

**Palavras-chave:** Análise e Descrição de Funções, Gestão de Competências, Perfis de Competências, *Mentoring*.

## **Abstract**

Portugal's current business environment requires that companies strive to make an effort to change and adapt to market conditions, so as to overcome challenges and be competitive. To this end, it is imperative to develop new methodologies and tools to help them innovate and promote changes that materialize the results they so desire. The success of this change is in its people. The current report follows from that idea and demonstrates an internship and mentoring experience in Groundforce Portugal. Such interaction followed the design and implementation of various processes of the Integrated Human Resource Model such as recruitment, performance management, analysis and description of functions, among others.

**Key-Words:** Analysis and Description of Functions, Model-based Competency Management, Competency Profile, Mentoring.

## Índice

I. Introdução	8
II. Caracterização da Groundforce Portugal	9
1. História da Empresa	9
2. Missão, Visão e Valores	9
3. Modelo de Negócio	10
4. Caracterização dos Recursos Humanos	11
III. Programa de estágio	12
IV. Revisão da Literatura	13
1. Mentoring	13
2. Análise e Descrição de Funções	17
3. Gestão de Competências: da Análise de Funções aos Perfis Funcionais	22
V. Análise Descritiva do Estágio: a Gestão do Capital Humano na Groundforce	26
1. O Programa Aproximar e o <i>Mentoring</i>	26
2. Construção de Perfis de Competências	30
3. Certificação EASA Part 145	35
4. Outras atividades inseridas na Gestão do Capital Humano	37
4.1. Lançamento do Programa Aproximar	37
4.2. Programa Transformar – Programa Alinhar	40
4.3. Processo de Gestão de Desempenho 2013	41
4.4. Do Processo de Recrutamento e Seleção ao Manual de Acolhimento	42
VI. Reflexão Crítica e Conclusões	43
Referências Bibliográficas	46
Anexos	48
Anexo 1 – Organograma da Groundforce Portugal	49
Anexo 2 – Plano de Estágio / Plano de Avaliação	50
Anexo 3 - A Roda da vida (excerto do Manual do Mentor)	54
Anexo 4 - Ficha de Definição de Objetivos	55
Anexo 5 – Acordo de Mentoring	56
Anexo 6 – Job Profile (OAE Placa)	57
Anexo 7 – Ficha de Enquadramento da Função (OAE Placa)	59
Anexo 8 – Matriz de Relação entre FEF's e Competências de cada Perfil Funcional	63
Anexo 9 – Relação entre Perfis EASA e Funções Groundforce Portugal	67
Anexo 10 – Matriz Relacional das FEF's	69

Anexo 11 – Matriz Relacional de Competências	70
Anexo 12 – Capítulo referente às Fichas de Enquadramento da Função no MOM	73
Anexo 13 – <i>Newsletter</i> Transformar n.º 2 ( <i>Learning Maps</i> )	74
Anexo 14 – Jogo de cartas pertencente aos <i>Learning Maps</i>	74
Anexo 15 – Índice do Manual de Acolhimento	75

## **Lista de Acrónimos**

AF – Análise de Funções

ANAC – Autoridade Nacional de Aviação Civil

CEO - *Chief Executive Officer*

COO - Chief Operating Officer

DRH – Direção de Recursos Humanos

EASA – *European Aviation Safety Agency*

FEF – Ficha de Enquadramento da Função

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TTAE – Técnico de Tráfego de Assistência em Escala

ULD – *Unit Load Device*

## **I. Introdução**

O presente Relatório de Estágio foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa (UTL)

O estágio desenvolveu-se na SPdH – Serviços Portugueses de Handling S.A., comercialmente designada por Groundforce Portugal, mais concretamente na área de Gestão do Capital Humano, pertencente à Direção de Recursos Humanos (DRH), palco para aprender e consolidar conhecimentos de recursos humanos e contribuir com novas ideias e soluções para os desafios acerca da gestão desta área.

Foram vários os projetos acompanhados, desde a reformulação do modelo de gestão de competências que alimentou a reformulação dos descritivos funcionais e, também, o modelo de gestão de desempenho, bem como colaborar em programas estratégicos para a DRH e, principalmente, para a Empresa em geral, com vista a alavancar o seu modelo de negócio e criar uma cultura organizacional com a qual as pessoas se identifiquem.

Neste sentido, o presente relatório inicia-se com uma breve caracterização da Empresa para melhor contextualização da atividade de Handling, seguida do programa de estágio que fará a ponte entre as atividades acompanhadas e aquelas que adquiriram maior relevância ao longo do mesmo. Após esta caracterização serão abordados os seus conceitos, alvo de uma investigação mais aprofundada e que serviram de base à atuação na Empresa. No quinto capítulo encontrar-se-ão descritas as várias atividades acompanhadas, nomeadamente aquelas em que houve uma maior intervenção pessoal, incluindo a criação de instrumentos com vista a responder a necessidades específicas do setor de atividade.

Por último, será apresentada uma reflexão crítica sobre o trabalho desenvolvido no decorrer do estágio.

## II. Caraterização da Groundforce Portugal

### 1. História da Empresa

Para perceber a cultura e identidade da Groundforce Portugal é necessário recuar até 1982, data em que os serviços de handling ainda pertenciam à TAP.

Somente a partir da referida data se verificou a autonomização do Departamento de Operações em Terra (DOT) da TAP. Numa estratégia de expansão de prestação de serviços a outras companhias aéreas surge, em 1992, a TAP Handling e só 11 anos mais tarde se verifica a separação desta Unidade de Negócios com a criação de uma nova empresa denominada SPdH – Serviços Portugueses de Handling S.A..

A denominação desta empresa como Groundforce Portugal surge em 2005, após a privatização, através da venda de 50,1% do capital da SPdH ao Grupo Globalia, o qual é adquirido, em 2008, pelos bancos BIC, BANIF e Invest.

Finalmente, em 2012, a posição dos referidos três bancos enquanto acionistas maioritários é substituída pelo Grupo Urbanos com o objetivo de criar as condições necessárias à sustentabilidade e desenvolvimento da Empresa enquanto líder no mercado de assistência aeroportuária de passageiros, bagagens e carga.

Atualmente a Groundforce Portugal ou SPdH (Serviços Portugueses de *Handling*, SA.) é uma empresa líder em Portugal na prestação de serviços em terra, de assistência aeroportuária, bagagem e carga, sendo os seus acionistas o Grupo Urbanos e o Grupo TAP, o qual é simultaneamente o seu principal cliente.

### 2. Missão, Visão e Valores

A missão da Groundforce Portugal assenta na premissa de que cada cliente passageiro acredite que *a excelência do seu voo começa e acaba com a excelência do serviço que a SPdH Portugal lhe oferece* (Groundforce Portugal, 2014).

A cultura desta Empresa encontra-se fortemente associada à prevenção da segurança operacional: *safety* – acidentes/incidentes com trabalhadores, clientes e bagagem/carga – e *security* – atos de interferência ilegal contra a aviação civil. Tal é visível na sua Visão, a qual preconiza *ser uma empresa rentável que, de uma forma sustentada, crie valor e condições de segurança para todas as Partes Interessadas* (Groundforce

Portugal, 2014). A Groundforce tem vindo a prosseguir como principais objetivos estratégicos a sustentabilidade da empresa, a sua eficiência operacional e a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados (Circular 002/CE/14).

Também os valores e os compromissos guiam a conduta dos trabalhadores. São valores desta Empresa ser honesto, gostar de satisfazer sempre os clientes, desafiar e melhorar tudo o que fazem, ser apaixonado pelas pessoas, agir como equipa, medir o sucesso através de ganhos sustentáveis e trabalhar para o mundo.

### 3. Modelo de Negócio

Em 2008 a Empresa obteve a certificação do seu sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a NP EN ISO 9001, tendo para o efeito consolidado a definição dos seus processos chave conforme figura abaixo.

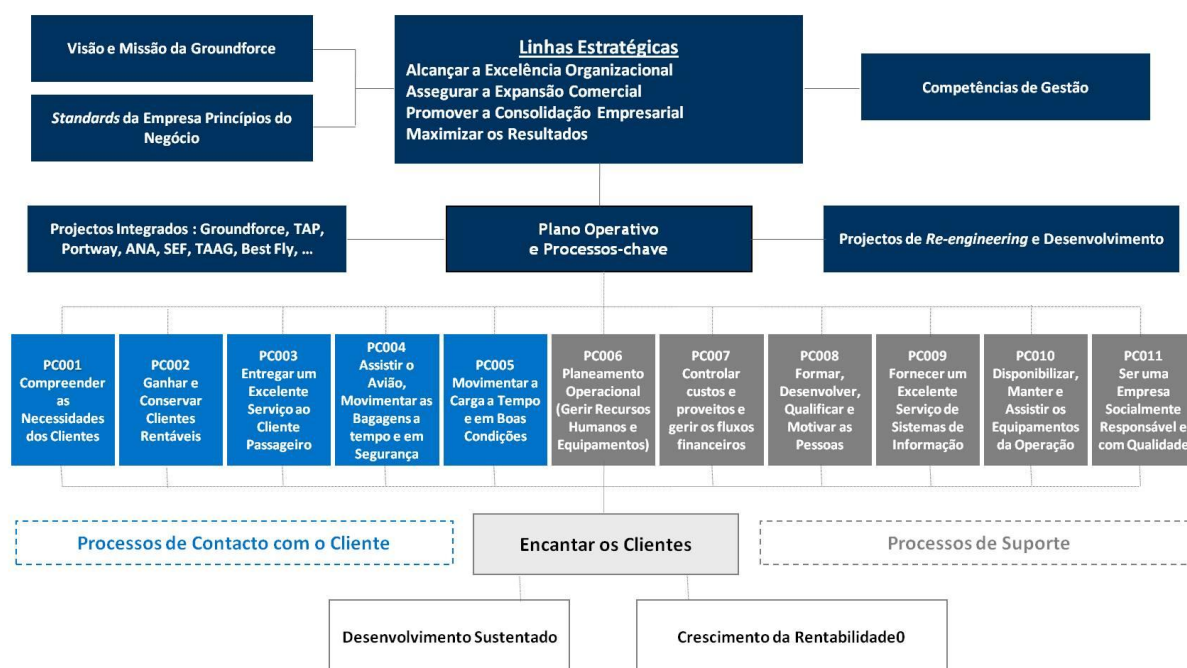


Fig. 1 – Modelo de Negócio da Groundforce Portugal

No ano seguinte e, posteriormente, em 2011 obteve respetivamente a certificação dos Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS/NP EN ISO 18001) e do Ambiente (NP EN ISO 14001).

Presentemente, a Empresa assenta a sua atividade em 11 Processos-chave (cinco de contacto com o cliente e seis de suporte), os quais incorporam as melhores práticas e

fomentam a diferenciação da Groundforce, proporcionando uma estrutura coerente (Anexo 1) que permite alcançar a missão e os objetivos operacionais e estratégicos da Empresa.

Paralelamente, a Groundforce encontra-se, desde 2008, certificada pela ISAGO – IATA enquanto referencial para a atividade de Handling numa perspetiva operacional de *safety* e *security*, bem como obteve o reconhecimento, desde 2010, pelo cumprimento das melhores práticas e indicadores internacionais da atividade de gestão da área da Carga segundo os requisitos da Cargo 2000, pela IATA.

Por último, a Groundforce encontra-se também acreditada pela IATA como Escola de Carga Perigosa e pela DGERT como entidade formadora.

#### **4. Caraterização dos Recursos Humanos**

A grande preocupação da Groundforce Portugal é também o catalisador do seu sucesso, são os mais de 2300 colaboradores qualificados e experientes que se dividem pelos principais aeroportos do nosso país: Lisboa, Porto, Porto Santo e Funchal, sendo a escala de Lisboa a que ocupa a posição cimeira com aproximadamente 1.631 colaboradores.

Assim, em Dezembro de 2013, a Empresa contava com um total de 2.622 colaboradores, sendo 2.298 colaboradores da SPdH, S.A. e os restantes trabalhadores de empresas prestadoras de serviço.

Quanto aos recursos humanos da Empresa, a sua média etária é de 41 anos, com uma antiguidade média de 14 anos. A faixa etária dominante é a dos 30-40 anos com um total de 1.134 colaboradores. No que concerne ao género, os colaboradores da Groundforce são maioritariamente do sexo masculino – 1.614 homens, *versus* 684 mulheres, em termos globais.

De acordo com os dados da Empresa, a maioria dos colaboradores da SPdH S.A., são Profissionais Qualificados (45%), seguido de Profissionais Semi Qualificados (35%), Quadros Médios (17%) e Quadros Superiores (3%).

Relativamente ao absentismo, registaram-se em 2013, 43.819 dias de absentismo, o que equivale a 21,5 dias de absentismo por colaborador/ano.

### III. Programa de estágio

A concretização do estágio curricular, objeto deste relatório, pressupôs a definição prévia, pela Groundforce Portugal, de um plano de estágio, que serviu posteriormente de instrumento de avaliação (Anexo 2), e de objetivos tais como a obtenção e consolidação de conhecimentos dos vários processos de recursos humanos estudados, bem como conhecer e contribuir para o desenvolvimento de novos programas de RH a serem implementados na Empresa.

Face ao plano de estágio apresentado verificou-se a concretização das diversas atividades de acordo com o cronograma abaixo apresentado, o qual irá servir de apoio aos temas a abordar na Revisão da Literatura e à descrição das atividades desenvolvidas durante o período de estágio, no capítulo Desenvolvimento do Estágio.

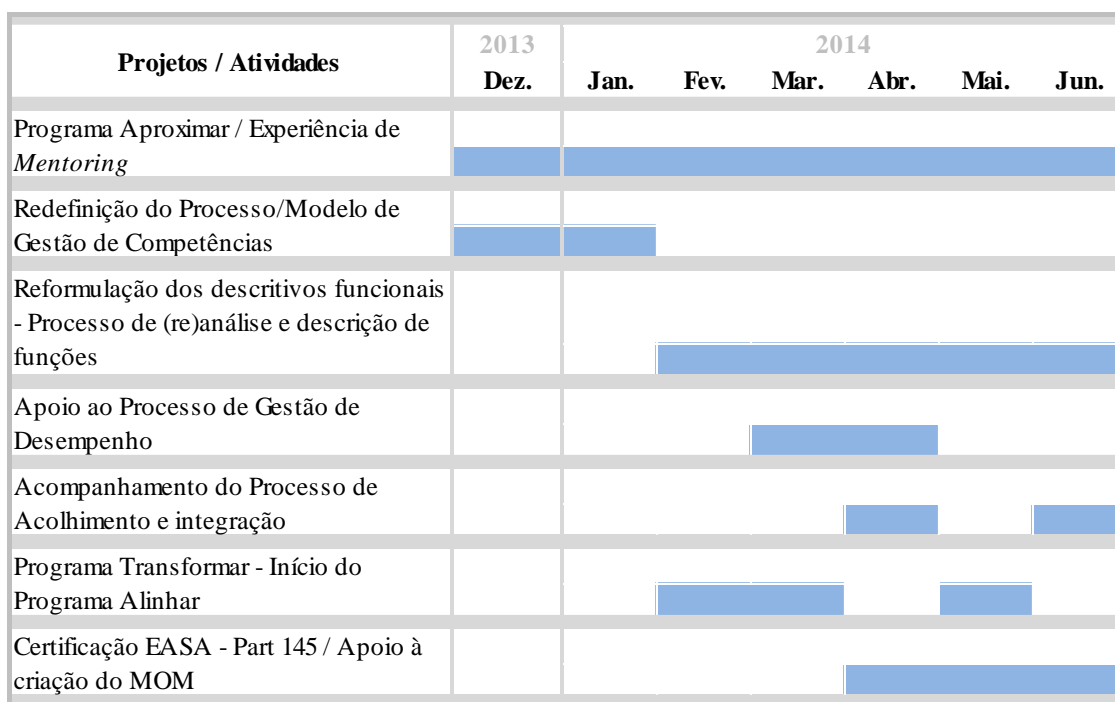


Fig. 2 – Cronograma de atividades

## IV. Revisão da Literatura

Atendendo aos projetos e atividades elencados no quadro anterior (fig. 2), o *mentoring* enquanto experiência teste na organização, a redefinição do processo de Gestão de Competências e sua implicação na transformação dos descritivos funcionais em Perfis de Competências, são os temas que maior relevo tiveram no decorrer do estágio em termos de aprendizagem e contributo dado. Como tal, neste capítulo serão analisados pormenorizadamente os conceitos de mentoring, gestão de competências e análise e descrição de funções e sua correlação.

### 1. Mentoring

Os processos de mentoring reportam à história da Grécia antiga mas só muito mais tarde, já no século XX, a partir da década de 80, começaram a ser estudados e utilizados nas empresas (Chao, Walz, & Gardner, 1992, p. 619), com a finalidade de reforçar os valores de lealdade e confiança dos colaboradores e de lhes proporcionar um processo de identificação com os objetivos do negócio da organização. (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013)

Atualmente, as empresas são forçadas a ser cada vez mais dinâmicas e adaptáveis para continuarem a ser competitivas, exigindo que a estratégia de desenvolvimento dos RH acompanhe este dinamismo e evolução, sendo o mentoring considerado um importante instrumento de reforço à liderança.

De acordo com Torrington, Hall, & Taylor (2008), o *mentoring* surge no âmbito da formação e desenvolvimento dos colaboradores enquanto método privilegiado de alinhamento com a estratégia e cultura empresarial, bem como de aprendizagem *on the job* quando necessária uma mudança no comportamento e no desempenho de um colaborador. É ainda uma forma de garantir fluidez na transmissão de conhecimento em períodos de mudança (Henriques & Curado, 2008).

De forma mais generalista, o *Mentoring* é um processo de relacionamento interpessoal entre um mentor e um “talento”, mentorado ou *protégé* (Robbins & Judge, 2008, p. 462), assumindo um papel de protegido, de discípulo que encontra no mentor um mestre e protetor (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

O mentor é um colaborador sénior que apadrinha e apoia um colaborador com menos experiência ajudando-o a aprender, transmitindo informações e ideias claras, mostrando-se um bom ouvinte e conselheiro, dando apoio e suporte, mostrando os caminhos e acompanhando-o, visando o seu autodesenvolvimento.

Numa primeira análise, um processo de *mentoring* permite ao mentorado desenvolver competências de integração na empresa, no que respeita à sua cultura, missão, visão, valores e estratégia, facilitando o processo de socialização de recém-chegados admitidos e criando/fortalecendo o envolvimento, compromisso e paixão para com a empresa, bem como enquadrar o mentorado nas variáveis que regem o negócio da empresa. Facilita também o acompanhamento e desenvolvimento da carreira do mentorado, ajudando-o a superar obstáculos e abrindo canais de comunicação não-hierárquica. E, por último, numa ótica de processo de gestão do conhecimento, estimula processos de conversão do conhecimento tácito a explícito (externalização) e explícito a explícito (Combinação) e, se possível, explícito a tácito (Internalização); podendo ainda ocorrer tácito a tácito (socialização). (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013)

Com base nos objetivos para a construção de um programa de *mentoring* é possível agrupá-los e categorizá-los em quatro tipos: integração, planeamento e desenvolvimento de carreira, programas de sucessão e empreendedorismo (Santos N. , 2007).

Dependendo dos objetivos definidos para este processo, assim poderá ser mais vantajoso o recurso a um mentor interno à organização ou a um mentor externo.

Um mentor externo é alguém que consegue avaliar determinado tipo de situações com maior racionalidade, distanciamento e neutralidade conseguindo, com base na sua experiência noutras organizações, *sugerir alternativas inovadoras* (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013). Por outro lado, um mentor interno é alguém que tem um bom conhecimento da cultura interna, tendo consciência dos desafios estratégicos da empresa integrando o seu mentorado mais facilmente na mesma, ensinando-lhe o seu *modus operandi* a todos os níveis, nomeadamente o tipo de comunicação a adotar e o funcionamento das relações de poder.

As relações de *mentoring* podem também ser diferenciadas pelo seu formalismo, podendo ser formais ou informais dependendo do que a empresa pretenda.

Chao, Walz, & Gardner (1992) afirmam que a distinção entre *mentoring* formal ou informal reside apenas no tipo de relação. De acordo com estes autores, os processos de

*mentoring* informal não são geridos, estruturados, nem formalmente reconhecidos pela organização. Ainda assim, Robbins & Judge (2008) afirmam que o *mentoring* informal é o mais eficaz para relações que não sejam de colaborador - superior hierárquico, pelo facto de nestas últimas estar subjacente um conflito de interesses e tensão, atribuídos à necessidade de avaliação de desempenho, pouca abertura e comunicação objetiva e profissional.

Robbins & Judge (2008 e Kram (1983, *cit in* Torrington, Hall, & Taylor, 2008; Chao, Walz, & Gardner, 1992) categorizam as relações de *mentoring* como tendo duas funções – psicossociais e de carreira.

No que concerne à função de carreira do *mentoring*, esta refere-se à possibilidade de que o mentorado (1) tenha acesso a tarefas de maior exposição, visibilidade e mais desafiantes; (2) possa desenvolver as suas capacidades e atingir objetivos laborais; (3) esteja mais exposto perante indivíduos com maior influência na empresa; (4) esteja mais protegido de possíveis riscos que afetem a sua reputação; e (5) possa dar ideias e partilhar outros detalhes que teria mais dificuldade em partilhar com um superior hierárquico. Quanto à função psicossocial do *mentoring*, esta engloba (1) aconselhar o mentorado acerca das suas ansiedades e incertezas, não o deixando perder a sua autoconfiança; (2) partilhar experiências pessoais com o mentorado; e (3) assumir uma postura de abertura, amizade e de aceitação. (Chao, Walz, & Gardner, 1992; Robbins & Judge, 2008)

Um processo de *mentoring* é igualmente benéfico para o mentor dado possibilitar-lhe ter acesso a *atitudes e sentimentos, sem filtros, de colaboradores abaixo na estrutura hierárquica* (Robbins & Judge, 2008), ganhar o reconhecimento dos pares, rejuvenescimento, admiração e um aumento da satisfação laboral e pessoal. No entanto, estas vantagens levadas a um extremo poderão levar a um excesso de confiança e até à criação de maus hábitos/atitudes. (Broadbridge, 1999, *cit in* Torrington, Hall, & Taylor, 2008)

Caso se observe o *mentoring* enquanto processo de *role modelling*, no qual o mentorado se desenvolve à imagem do seu mentor, seguindo os seus conselhos e usufruindo de um acompanhamento pessoal e emocional (Kram, 1983; Fowler & O’Gorman, 2005, *cit in* Torrington, Hall, & Taylor, 2008), este pode levar a que o mentorado seja influenciado negativamente por parte do seu mentor e se afaste de outras fontes de experiência.

Adicionalmente, caso se verifique a saída do mentor da empresa ou o abandono do processo de *mentoring* sem um “desmame” da relação, o mentorado poderá experienciar um enorme sentimento de perda.

Ainda assim, Broadbridge (1999, *cit in* Torrington, Hall, & Taylor, 2008) defende que os benefícios do *mentoring* se sobrepõem aos riscos que deste podem advir.

A relação entre as duas funções do *mentoring* apresentadas e as fases que compõem um processo deste tipo podem estar dependentes do tipo pretendido de relação de *mentoring*.

Segundo Chao, Walz, & Gardner (1992), as diferenças entre os processos de *mentoring* formal e informal são mais notórias na fase de iniciação na qual, de acordo com Camara, Guerra, & Rodrigues (2013), se esclarece o compromisso de relacionamento, se definem os contornos da relação e clarificam as expectativas e necessidades do mentorado.

No caso do *mentoring* informal, que resulta, como já referido, de relações e interações informais entre colaboradores seniores e juniores, pode estar ou não diretamente ligado com desafios laborais. Ao contrário do que se verifica com as relações estabelecidas no âmbito de um *mentoring* formal, os mentores informais escolhem os mentorados com os quais se identificam, sintam afinidade e estejam disponíveis para desenvolver e dar mais atenção. Neste processo de construção da relação, o mentorado tende a provar ao mentor ser merecedor da sua atenção extra. (Chao, Walz, & Gardner, 1992, p. 621)

Numa segunda fase, o objetivo é conseguir a criação de um clima de confiança mútua, implicando que o mentorado aceite e confie no seu mentor.

A terceira fase, fase da relação de *mentoring* em si, pressupõe a existência de uma estratégia de relacionamento que deverá consistir num confronto de ideias e de problemas iniciados pelo mentorado. Nesta fase o mentor atua como um facilitador de processos devendo, por isso, assumir um estilo de liderança transformacional, de forma a estimular novas ideias, soluções e desafios que vão ao encontro das necessidades específicas do mentorado, promovendo a sua aprendizagem e crescimento enquanto pessoa e profissional. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013)

Na fase seguinte visa-se redirecionar e fomentar a autonomia do mentorado para que este desenvolva a capacidade de encontrar o seu caminho, quebrando o “cordão umbilical” com o respetivo mentor.

Na quinta e última fase, segundo Camara, Guerra, & Rodrigues (2013), deverá ser feito um acompanhamento pontual do mentorado para que este não se sinta desamparado mas mantendo alguma distância para que a relação de *mentoring* não seja restabelecida.

Finalmente, importa referir que, embora as relações de mentoring tenham aspetos muito positivos, nomeadamente no que respeita à já referida função psicossocial, diversos estudos indicam que o retorno que se obtém deste tipo de relação em termos de sucesso de carreira é pouco visível e difícil de mensurar o seu retorno para a empresa. (Robbins & Judge, 2008)

## **2. Análise e Descrição de Funções**

O conceito de análise de funções surge, na década de 90, com F. W. Taylor relacionado com os estudos de tempo e dos movimentos. Mas foi após a Segunda Guerra Mundial que este conceito se generalizou enquanto instrumento suscetível de recolher dados sobre as funções e sua aplicação em diversas atividades de GRH (Sekiou, et al., 2009).

A estratégia da uma organização, de uma forma geral, é o resultado da conjugação da sua Visão, Missão e Valores com a envolvente de negócio em que opera. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013)

A procura constante de competitividade conduz à introdução de novas tecnologias, a investimentos, bem como à evolução dos métodos de trabalho e de organização que culminam no desenvolvimento de novas funções ou na evolução de funções já existentes, não só no seu conteúdo técnico mas também nas suas componentes de formação, de segurança e de informação.

É após a (re)definição de uma estratégia de negócio, a definição de objetivos e a consequente elaboração de um plano estratégico que uma empresa cria ou modifica a sua estrutura organizacional. A forma como esta é definida irá permitir identificar as atividades que levarão à concretização dos referidos objetivos e determinar a forma como essas mesmas atividades e tarefas serão coordenadas e controladas. Esta

organização será feita de acordo com o grau de complexidade das atividades e nível de responsabilidade dos seus titulares.

Assim sendo, uma função reporta-se a um conjunto de tarefas integradas em postos de trabalho, os quais poderão estar inseridos em unidades de trabalho diferenciadas, mas, com características semelhantes em relação a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais, ambientais ou de organização (Peretti, 2007).

O referido autor define ainda o conceito de tarefas como sendo as componentes de uma função, caracterizadas por um conjunto de operações integradas e sequenciais, envolvendo esforço físico e/ou mental, aplicado à concretização de objetivos específicos.

Neste sentido, é possível definir o conceito de análise de funções como um *processo estruturado e sistemático destinado à recolha de factos concretos relativos a uma função e organização, permitindo desenhar o perfil da referida função, em determinado período, com todas as suas componentes, nomeadamente a sua descrição e especificação* (Brannick & Levine, 2002).

Este processo permite a identificação, para cada função existente na organização, do conjunto de atividades e tarefas que a integram. O resultado dessa análise é vertido numa descrição de funções, de formato normalizado, que permite efetuar a avaliação de cada função, integrando-a numa matriz de funções da empresa, que as hierarquiza, de acordo com o seu conteúdo e o peso relativo que tem no desenvolvimento do negócio. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013)

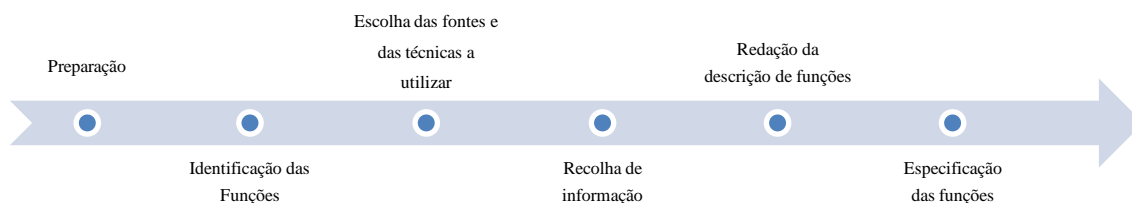
A Análise de Funções (AF) permite responder a questões como - o que faz o colaborador? porque o faz? como (e quando) é executado o seu trabalho? e o que implica esse trabalho?

Neste sentido, e de acordo com o Instituto de Pesquisa dos EUA (Sekiou, et al., 2009), é possível decompor este processo em três fases: a recolha dos factos que dizem respeito à função, a redação de um documento que englobe os factos recolhidos e a preparação de requisitos para a função com base na descrição.

No entanto, o referido instituto não teve em consideração outras fases prévias às mencionadas, nomeadamente a definição dos objetivos da AF, qual o universo de

funções abrangidas pela análise e a escolha da equipa responsável e técnicas a utilizar (Sekiou, et al., 2009).

Pode então definir-se o seguinte processo de análise de funções:



### ***Intervenientes no Processo***

Num processo tão denso e moroso como a AF é importante que lhe sejam afetados diversos intervenientes.

De acordo com Sekiou et al. (2009), esta análise pressupõe o contributo de três fontes principais: (1) os colaboradores, maiores detentores de conhecimento da função; (2) os seus superiores hierárquicos, dado terem, em princípio, conhecimento dos objetivos da função e do modo como esta deve ser executada; e (3) os analistas profissionais. O grupo envolvido dependerá do tipo de funções, dos objetivos da análise, da qualidade da informação pretendida, das técnicas a adotar e do tempo e dos recursos disponíveis.

No entanto, há que considerar as limitações destas fontes. No caso dos titulares das funções a analisar, as informações podem ser enviesadas por motivos de inexperiência, interpretações subjetivas, dificuldade em comunicar, falta de motivação ou até, sobrevalorização de habilidades e competências, de modo a autovalorizarem-se (Gomes, et al., 2008). Em geral, estas limitações afetam também os superiores hierárquicos dado os próprios poderem ter já desempenhado essas funções e, por outro lado, encontrarem-se condicionados pelos subordinados que gerem e que têm de avaliar.

Os analistas de funções, apesar de serem profissionais com conhecimento, experiência e isenção necessária para concretizar a AF, podem ser influenciados por estereótipos devido a experiências anteriores (Gomes, et al., 2008). No caso de a empresa optar por analistas externos há ainda a desvantagem de tal implicar um custo muito elevado, bem como esses técnicos não estarem familiarizados com os termos específicos/técnicos usados por determinada empresa.

### ***Técnicas de AF***

A escolha das técnicas de AF a utilizar deve ser adaptada aos objetivos em causa, sendo as mais frequentemente utilizadas a observação, a entrevista, o questionário (Peretti, 2007; Sekiou, et al., 2009) e a documentação (Gomes, et al., 2008).

Para qualquer uma das técnicas referidas um analista deve respeitar dois princípios da descrição de funções: o que é feito na realidade (a função tal como é e não como deveria ser) e a análise das tarefas, não do operador. Também a análise deve responder a duas preocupações, conhecer o conteúdo do trabalho e descrever as exigências da sua realização (conhecimentos, responsabilidades, condições e esforços físicos e psicológicos). (Peretti, 2007)

Face ao trabalho desenvolvido no estágio no que se refere à AF faz sentido uma maior análise das técnicas usadas – documentação e entrevista.

A análise de funções efetuada com base em documentação, desde que esta exista e seja fidedigna, é uma das melhores técnicas para obter informação sem a necessidade da presença do trabalhador ou da sua chefia. Vários são os documentos relevantes para este tipo de análise, destacando-se os *manuals de instruções de trabalho*, *manuals de formação*, *relatórios de trabalho*, *registos de manutenção* (Gomes, et al., 2008) e documentos reguladores de atividade ou inerentes a Sistemas de Gestão da Qualidade, entre outros, que exigem procedimentos escritos determinados pela norma de referência para assegurar o controlo eficaz dos processos (IPQ - Instituto Português da Qualidade, 2008).

De acordo com Peretti (2007) o método da entrevista implica um estudo prévio da documentação existente e só depois o analista deverá construir o seu plano de entrevista, que poderá incluir a pesquisa de informações sobre a identificação do colaborador e do posto de trabalho (nome, função, unidade, idade, posição hierárquica), tarefas (o que faz, com quem, com que instrumentos/suportes, quem supervisiona), as relações hierárquicas, funcionais e de trabalho (fornecimento de serviços, recolha de informação) e as exigências físicas e intelectuais e de formação geral e técnica.

Esta técnica tem como vantagens promover a comunicação interpessoal, ser motivante e de fácil entendimento, não haver limite no número de questões a colocar permitindo maximizar os dados recolhidos e, ainda, complementar outros métodos utilizados. Em contrapartida é uma técnica subjetiva que pode levar à sub ou sobrevalorização da

função, requerendo para tal técnicos com muita experiência e conhecimento. Por outro lado, dada a grande quantidade de informação passível de ser recolhida poderá implicar significativas perdas de tempo por parte dos colaboradores, com significativos custos associados, e a recolha de informação não pertinente para os objetivos pré-definidos. (Sekiou, et al., 2009)

### *Aplicações da AF*

A análise das funções apresenta uma vasta gama de aplicações possíveis, nomeadamente, o planeamento de RH, o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras e recompensas, organização da empresa e melhoria das condições de trabalho (Peretti, 2007).

O planeamento de RH só é viável quando há uma base fidedigna onde recolher informação sobre as necessidades da organização a curto, médio e longo prazo, relativamente ao conjunto de conhecimentos, capacidades e aptidões para o desempenho da sua atividade. O correto planeamento de RH irá, por sua vez, influenciar o recrutamento e seleção de modo a estabelecer uma relação entre os candidatos e os postos de trabalho disponíveis, atendendo ao perfil dos primeiros e às características e exigências funcionais dos segundos (Gomes, et al., 2008; Sekiou, et al., 2009).

Permitindo a AF identificar os deveres e responsabilidades inerentes a cada função é através desta análise que se pode determinar os padrões a alcançar e avaliar a qualidade do trabalho desempenhado pelos colaboradores, isto é, efetuar a avaliação de desempenho. Ainda no que respeita aos padrões de qualidade exigidos numa função, uma correta AF pode viabilizar o levantamento das necessidades de formação e a criação de um plano de formação e desenvolvimento adequado.

A AF pode também influenciar o processo de gestão de carreiras ao estabelecer as exigências de passagem de um cargo para outro (Sekiou, et al., 2009), ou de um determinado nível para um outro de nível superior, pressupondo um desenvolvimento profissional do colaborador (Gomes, et al., 2008).

Este instrumento permite, ainda, comparar as várias dimensões de um posto de trabalho, valorizar as suas semelhanças e diferenças, estimando uma compensação remuneratória equitativa, apropriada para as funções da empresa.

Para além das aplicações da AF acima referidas, há ainda outros aspetos empresariais em que esta análise é determinante para a obtenção de um bom desempenho. São disso exemplo, as questões relacionadas com a Saúde e Segurança no Trabalho, especialmente a ergonomia, a qual visa uma melhor adaptação entre o colaborador e as tarefas realizadas inerentes à função, com repercussões na rotatividade, no absentismo e na sinistralidade. São igualmente importantes as repercussões de uma transparente AF para incremento da motivação dos colaboradores, nomeadamente no que respeita à gestão de expectativas destes, bem como para processos de mudança, ao permitir uma mais fácil e rápida adaptação às mesmas.

Dada a dinâmica das funções numa empresa, pode acontecer que as mesmas sofram alterações significativas quer no que se refere ao conteúdo (conjunto de atividades e de tarefas) quer à forma como essas atividades/tarefas são desempenhadas. Assim sendo o descritivo funcional não deverá ser um documento estático, sob pena de se tornar facilmente obsoleto, donde deverá sofrer periodicamente atualizações em conformidade com a realidade empresarial em determinado momento. Ainda que não haja um prazo específico para a revisão dos perfis funcionais é aconselhável fazê-la de 2 em 2, ou no máximo, de 3 em 3 anos (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013). Perante processos de mudança na empresa a regularidade desta análise deverá ser superior (Tyler, 2013).

Muitas organizações começam a incorporar nas suas aplicações de RH modelos de competências em detrimento da AF. Contudo a norma é a AF e os Modelos de Competências estarem interligados e serem utilizados conjuntamente. Se por um lado os modelos de competências estão mais relacionados com os objetivos estratégicos das empresas, são comparativamente menos rigorosos do que a AF no que respeita à qualidade e credibilidade da informação obtida e nível de detalhe. (Sanchez & Levine, 2012)

### **3. Gestão de Competências: da Análise de Funções aos Perfis Funcionais**

Atualmente, além da necessidade de criação e/ou manutenção dos descritivos funcionais baseados na AF, e numa ótica de dependência dos vários processos de GRH, as empresas têm trabalhado no enriquecimento deste instrumento articulando-o com a atividade da organização e com o perfil ideal do titular dessa mesma função, o qual

consiste na identificação e associação de competências chave para um desempenho profissional eficaz.

Fazendo uma reflexão linguística sobre o conceito de Competência, este faz referência às características da personalidade definidas em comportamentos que geram um desempenho de êxito na vida laboral. Com a evolução do pensamento este conceito foi redefinido como sendo *um conjunto identificável e avaliável de conhecimentos, atitudes, valores e habilidades, relacionados entre si, que permitem desempenhos satisfatórios em situações reais de trabalho* (Cunha, Pereira, Cunha, & Gascón, 2014).

Ainda de acordo com Bonder, Bouchard, & Bellemare (2011), o conceito de competência refere-se ao conjunto de capacidades adequadas e únicas para a organização, dando origem a *core competencies* e vantagem competitiva. Ao fazer uso deste instrumento, as organizações podem não só maximizar o conhecimento, habilidades e qualidades pessoais necessárias ao sucesso de todas as funções, mas especialmente para o seu sucesso organizacional.

É por este motivo que a gestão por competências tem vindo a ser implementada nas empresas nos últimos 20/25 anos, fazendo refletir os valores e missão das mesmas, utilizando uma linguagem acessível e estabelecendo expectativas reais. (Bonder, Bouchard, & Bellemare, 2011)

Face ao desenvolvimento dos modelos de Gestão de Recursos Humanos, tem sido dada muita atenção aos perfis de competências pelo facto de terem sido concebidos para serem relacionados com os perfis funcionais. Enquanto estes assentam na descrição do conteúdo e organização de uma dada função, os perfis de competências consistem na organização estruturada de recursos e capacidades necessárias para o desempenho eficaz da mesma (Karbasioun, Mulder, & Biemans, 2007, p. 140).

Uma das diferenças entre a AF e a criação de um perfil ideal de competências é o facto de este último não exigir que a função já exista. Um perfil de competências pode ser elaborado com base nos conhecimentos, atitudes e comportamentos que se espera que o detentor daquela função tenha. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013). A combinação destes contribui para a elaboração do Modelo de Competências de uma organização.

Um Modelo de Competências constitui assim uma coleção de conhecimentos, capacidades, habilidades e outras características (KSAOs) necessárias para o desempenho das funções da organização (Campion, et al., 2011), sendo uma ferramenta

de gestão de recursos humanos para a seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e os planos de sucessão (Gomes, et al., 2008).

Este instrumento apresenta relevantes diferenças em relação à AF, nomeadamente na importância estratégica que lhe é dada por parte dos gestores, ao permitir diferenciar os colaboradores excelentes dos restantes. Estes modelos estão diretamente relacionados com os objetivos e estratégias de negócio, sendo desenvolvidos numa ótica de *top-down*. Tal facto permite um maior envolvimento e responsabilização da gestão de topo face ao processo. (Campion, et al., 2011)

Concomitantemente são fáceis de interpretar e aplicar, dado terem um número limitado de competências por função ou família de funções. É de referir que as competências de uma organização aparecem, normalmente, agrupadas em grupos ou *clusters*, sendo frequente, este tipo de modelo ser utilizado em processos de desenvolvimento organizacional que fomentam a mudança organizacional. (Campion, et al., 2011)

De acordo com este autor o processo de criação de perfis de competências passa por duas fases: (1) a caracterização das competências *core* e específicas que integram o perfil da função; e (2) a definição do grau de exigência de cada competência para o excelente desempenho da função.

As *core competencies* estão sobretudo ligadas à cultura da empresa e deverão ser identificadas pela gestão de topo, não devendo ultrapassar as cinco ou seis competências (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013). Estas competências são transversais a toda a Empresa e como tal são aplicáveis a todos os perfis funcionais.

Quanto às competências específicas, estas resultam da análise das áreas funcionais existentes na organização e dos aspetos comuns às mesmas.

Para a elaboração do perfil de competências devem ser atribuídas entre 8 a 12 competências do Modelo de Competência (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Após definição das competências por perfil, deverão ser analisados os níveis de exigência para cada competência, bem como os indicadores observáveis para cada um destes níveis. Ao aprofundar a análise das competências a este nível de detalhe, por função, é criado o perfil ideal da função que qualquer colaborador deverá procurar alcançar. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013)

A utilização de um sistema de gestão baseado em competências implica uma habituação e entendimento dos colaboradores da empresa ao mesmo. Como tal é espectável que o nível de exigência face a estes perfis não seja demasiado ambicioso, de forma a não penalizar e desmoralizar os colaboradores, permitindo também uma evolução dos mesmos. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013)

## **V. Análise Descritiva do Estágio: a Gestão do Capital Humano na Groundforce**

A Groundforce Portugal tem vivido inúmeras mudanças profundas, quer da sua estrutura societária e gestão de topo, quer nos processos de trabalho e na relação com os clientes.

De modo a dar resposta às diversas exigências internas e externas, a Empresa decidiu repensar a sua estratégia, reformular objetivos, processos, metodologias e instrumentos de trabalho na procura incessante de um reforço da sua identidade e competitividade.

Foi neste contexto de mudança que foram definidas e implementadas diversas medidas, acompanhadas ao longo do estágio, entre as quais o Programa Aproximar e experiência de *mentoring* associada e a reformulação do Modelo de Gestão de Competências e criação de Perfis de Competências. Houve, ainda, a oportunidade de acompanhar outras atividades complementares à Gestão do Capital Humano e de participar na candidatura à Certificação EASA Parte 145.

### **1. O Programa Aproximar e o *Mentoring***

Face ao contexto apresentado, a Groundforce necessitou de atuar ao nível da motivação e da credibilidade que os colaboradores sentem relativamente às iniciativas da Empresa e, conseqüentemente, ao nível da forma como esta comunica com as suas Pessoas, combatendo assim a contrainformação, comum numa empresa de grande dimensão e dispersão geográfica e, especialmente, com uma cultura organizacional fragilizada.

É assim que surge o Programa Aproximar!

As iniciativas associadas a este programa pretendem *assegurar o enriquecimento e retenção do capital intelectual da Empresa, através da partilha de experiências de forma estruturada e estruturante. Este é o programa de pessoas para as pessoas da Groundforce*, (Ramos, Apoiar, Aproximar, Transformar... A Gestão de Pessoas em ação na Groundforce, 2013) que possibilitará a interação com outras áreas, funções e processos, aproximando-as.

Funcionará como alavanca para o incremento do crescimento interno, visando a aproximação das pessoas aos seus pares noutras áreas, à gestão de topo e ao

estreitamento do contacto com a DRH, que pretende tornar clara a sua missão de ser um pólo orientador e de suporte aos colaboradores, bem como criar nestes uma visão mais positiva da Empresa através do reforço da consciência corporativa e do espírito de equipa, reconhecendo e respeitando o trabalho desenvolvido por cada um.

O programa contempla um conjunto de iniciativas denominadas Experiências Groundforce.COM, onde se incluem “Um dia.COM” ou “um dia.COMO”, “Pequeno Almoço.COM o CEO”, “DRH.COM” e a “A Vida.COM”.

Resumidamente, a experiência “Um dia.COM” ou “um dia.COMO” visa proporcionar ao colaborador o testemunho direto do trabalho desenvolvido numa determinada função e área (quer operacional, de suporte ou de gestão), em contexto real e durante o dia normal de trabalho, permitindo o conhecimento de outras realidades, suas dificuldades, bem como a interação de processos e a utilização de outros instrumentos e métodos de trabalho.

A iniciativa “Pequeno Almoço.COM o CEO” permite aos colaboradores a oportunidade de conhecer e conversar com o CEO (ou COO), propiciando um diálogo salutar com troca de ideias e esclarecimento de questões.

A “DRH.COM” pretende proporcionar ao colaborador a possibilidade de conhecer, sentir, aprender e compreender a atividade diária da DRH, os seus objetivos, os processos que gere e o impacto destes na Empresa, em síntese conhecer a grande responsabilidade inerente à Gestão das Pessoas e a transformação desse trabalho em resultados para a Groundforce Portugal e para os seus trabalhadores.

Por último, e única experiência relevante para o presente relatório, “A Vida.Com” visa dar a oportunidade a um colaborador – mentorado – de participar num processo de aprendizagem e de melhoria individual com o acompanhamento de um colaborador sénior – mentor – que durante um período de tempo pré-definido partilhará as experiências vividas ao longo dos anos, ajudando desta forma o mentorado a desenvolver o seu potencial, liderando o seu plano de desenvolvimento. É uma experiência destinada a todos os colaboradores interessados em a viver, tendo a duração prevista de três a seis meses.

O planeamento desta experiência passa pelas seguintes fases:

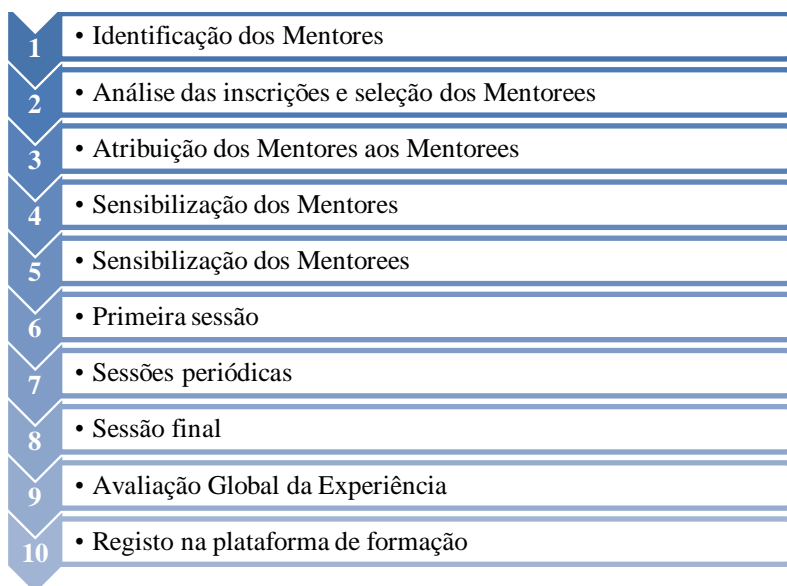


Fig. 3 – Fases do processo de *Mentoring*

As cinco primeiras fases são fases de preparação e organização da experiência e dos intervenientes, sendo responsabilidade da DRH, tal como as duas últimas.

A escolha do mentor assenta em diversos requisitos, nomeadamente: (1) experiência e sucesso comprovados na Empresa, em qualquer nível hierárquico; (2) postura, gosto e dedicação à Empresa revelados ao longo do tempo; (3) vontade de participar na experiência; (4) espírito de síntese e capacidade de comunicação.

Quanto às fases 6, 7 e 8 estas são da responsabilidade dos colaboradores envolvidos na experiência, tendo a DRH apenas o papel de controlar a ocorrência das sessões e o seu programa. A periodicidade das sessões deverá ser semanal, tendo a duração previsível de uma hora, sendo o seu agendamento da responsabilidade do mentor e do mentorado.

Os mentores escolhidos deverão estar em estreita sintonia com a DRH no que toca às regras a cumprir durante o processo de *mentoring*, nomeadamente, o número de sessões a realizar, com que frequência irão ocorrer, como agir caso alguma das partes não possa comparecer, qual o comportamento esperado do mentor e mentorado quando estão juntos, que tipo de atividades serão ser desenvolvidas nas sessões e fora delas.

Foi, então, com uma ação piloto da experiência “A vida.Com” que o Programa Aproximar se iniciou, através de uma relação de *mentoring* entre mim, membro júnior em processo de integração e socialização – mentoree (designação da Empresa para o

mentorado) e a técnica da área responsável pelo programa – mentor. O objetivo desta experiência piloto foi testar as capacidades da equipa DRH em viabilizar um programa de *mentoring*, bem como os instrumentos de apoio para o mesmo.

No caso concreto desta experiência piloto apenas foram cumpridas as fases da 4 à 7.

Para as fases 4 e 5 foi solicitado que analisasse um Manual do Mentor já iniciado e que desse um contributo para a sua finalização, bem como elaborasse um Manual do Mentoree que pudesse servir de suporte aos restantes mentorees no futuro.

Assim sendo, foi definido que nos dois manuais deveria constar informação referente ao conceito de *mentoring*, o que caracteriza um mentor e um mentoree, quais os seus papéis na relação, postura a adotar no decorrer do processo e o funcionamento e informação de apoio ao planeamento das várias sessões do programa. Deveriam ainda constar estratégias de comunicação dependendo do recetor e estilos de aprendizagem, como fatores críticos de sucesso para a relação de *mentoring*.

Por último, no Manual do Mentor poder-se-iam encontrar algumas ferramentas de apoio ao programa, nomeadamente o acordo de *mentoring*, simbolizando um compromisso entre os intervenientes, fichas de definição de objetivos resultantes de análises prévias de áreas de melhoria relacionadas com a vida pessoal e/ou laboral do mentoree, e diferentes tipos de exercícios de apoio possíveis de serem aplicados ao longo das sessões.

Após a realização dos dois manuais e já com maior conhecimento do que era um processo de *mentoring*, foi iniciada a fase 6 da experiência.

Nesta fase foram postas em prática algumas das ferramentas previstas: a atividade “Roda da Vida” (Anexo 3), a ficha de definição de objetivos (Anexo 4) e, finalmente, o acordo de *mentoring* (Anexo 5).

Previamente foi necessário criar uma lista de dez pontos fortes e fracos de características pessoais representativos da minha forma de ser e de estar na vida, com eventuais repercussões ao nível empresarial.

De seguida, foi construída a Roda da Vida, exercício que, quando elaborado honestamente e em consciência, permite perceber como está a nossa vida nas suas mais variadas dimensões, podendo servir de ponto de partida para a melhoria das que se apresentem mais fragilizadas, fornecendo um ponto de partida para o desenvolvimento

peçoal. Estas dimensões são escolhidas pelo mentoree que deverá refletir sobre quais as mais relevantes e o tempo que dedica à sua concretização.

Após a sua análise conseguirá melhor definir três objetivos a concretizar, os quais deverão ser SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e Temporizáveis). Na definição de objetivos é necessário identificar benefícios para o mentoree e para a Groundforce, os potenciais obstáculos à sua concretização, as fontes de apoio e formas de medir o seu progresso.

Só quando finalizadas estas etapas pode ser assinado o acordo de mentoring, documento que sela a relação entre o mentor e o mentoree, definindo os compromissos de ambas as partes, os objetivos do mentoree, as atividades a desenvolver e as metodologias a utilizar.

As sessões de *mentoring* intercalares (fase 7) foram acontecendo com alguma informalidade, dado que o acompanhamento por parte da mentora era diário e, como tal, havia um feedback permanente.

No entanto, foi feita a preparação para a última sessão que consistiu em (1) criar uma nova Roda da Vida e avaliar e refletir sobre a evolução das suas dimensões; (2) Fazer um balanço dos objetivos definidos; e (3) criar um *Mindmap* que sintetizasse a informação essencial sobre cada uma das dimensões identificadas, o seu conteúdo, pontos fracos da personalidade enquanto entrave à sua melhoria e pontos fortes enquanto catalisadores de sucesso.

## **2. Construção de Perfis de Competências**

É no âmbito da relação de mentoring que surge a primeira tarefa enquanto *mentoree*: acompanhar e dar apoio ao processo de reformulação e aplicação do novo modelo de competências e criação de perfis de competências associados aos perfis funcionais da Empresa.

A redefinição do modelo de competências da Groundforce Portugal era essencial para responder à elevada dinâmica da Empresa na qual se pretendia que as competências refletissem os valores e a cultura da organização, bem como a direção estratégica e os objetivos globais definidos pela Gestão de Topo.

Assim sendo, construiu-se um diretório de competências composto por 28 competências, divididas em 4 *clusters*: as Organizacionais (competências *core*), definidas pela Gestão de Topo e transversais a todos os Colaboradores; as de Gestão, aplicáveis aos detentores de funções de liderança ou coordenação de equipas; as Técnico-funcionais, definidas especificamente para cada função; e as Relacionais, que caracterizam a interação e a relação entre as Pessoas.

Competências Organizacionais	Competências de Gestão	Competências Técnico-Funcionais	Competências Relacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso Organizacional</li> <li>• Orientação para o Cliente</li> <li>• Orientação para os Resultados</li> <li>• Eficiência Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança</li> <li>• Coordenação de Equipas</li> <li>• Gestão de Recursos</li> <li>• Visão Estratégica</li> <li>• Capacidade de Decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia e Resolução de Problemas</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Negociação</li> <li>• Gestão de Projetos</li> <li>• Planeamento e Organização do Trabalho</li> <li>• Línguas Estrangeiras</li> <li>• Segurança Operacional</li> <li>• Imagem e Postura Profissional</li> <li>• <i>Networking</i></li> <li>• Representação da Organização</li> <li>• Criatividade e Inovação</li> <li>• Domínio Técnico-tecnológico</li> <li>• Conhecimentos específicos da área funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Espírito de Equipa</li> <li>• Relacionamento Interpessoal</li> <li>• Competência Pedagógica</li> <li>• <i>Drive</i> e Ambição</li> <li>• Resiliência</li> </ul>

Fig. 4 – *Clusters* de Competências da Groundforce Portugal

No início deste trabalho com a equipa DRH destacada, as competências já tinham sido definidas e estavam numa fase final de validação textual das descrições das mesmas e dos respetivos níveis de proficiência, numa escala de 1 a 4.

Após conclusão do diretório das competências, foi definida como fase seguinte a criação de perfis ideais de competências, selecionando o número de competências a ser atribuídas por função e as que melhor se relacionavam com essa função, bem como o nível em que deveriam estar desenvolvidas para o desempenho eficaz da mesma.

Assim, dependendo da função que o colaborador desempenhasse (com ou sem cargo de chefia), ser-lhe-iam atribuídas 12, 14 ou 15 competências, conforme esquema infra.



Fig. 5 – Número de competências por perfil

A fase seguinte deste processo implicou a criação de um documento que agregasse a informação já existente nos descritivos funcionais da Empresa denominados *Job Profiles* (Anexo 6) com o perfil ideal de competências, dando origem à criação de um novo documento designado Ficha de Enquadramento da Função (Anexo 7).

No quadro seguinte pode ver-se uma tabela resumo dos aspetos considerados num *Job Profile* e numa Ficha de Enquadramento da Função (FEF):

Job Profile	Ficha de Enquadramento da Função
a) Cargo/Profissão	1. Função
b) Direção	<b>2. Escala</b>
c) Processo Chave	3. Direção
d) Reporta a	<b>4. Área</b>
e) Posição na Organização (organograma)	5. Processo Chave
f) Objetivos do Processo Chave	6. Reporta a
g) Definição resumida da Função	7. Posição da Organização (remete para o Manual de Gestão)
h) Definição da Função (descrição detalhada das tarefas)	<b>8. Missão</b>
i) Definição de Qualificações e Competências Inerentes (Formação Académica, Qualificações e Certificações, Competências)	9. Principais Responsabilidades e Atividades
j) Serviços Mínimos	10. Requisitos Exigidos para o exercício da Função (corresponde à formação académica)
	11. Qualificações e Certificações
	12. Requisitos Mínimos de Serviço
	13. Condições específicas da Função
	<b>14. Indicadores (Individuais e de Equipa)</b>
	<b>15. Perfil de Competências e Níveis de Proficiência</b>
	Anexo – Descrição detalhada das Tarefas inerentes à Função

Fig. 6 – Diferenças entre *Job Profile* e FEF

Os aspetos assinalados a negrito correspondem à nova informação incluída nas FEFs e que foram alvo de grande parte do trabalho desenvolvido. Para a restante informação, apenas foi necessário atualizá-la e organizá-la de acordo com a nova estrutura do documento.

A metodologia adotada para realizar a análise funcional e permitir a definição do perfil ideal de dada função passou pelas seguintes fases:

1. Definir para todas as funções uma missão alinhada com a estratégia da Empresa e com as principais responsabilidades da função;
2. Atualizar a descrição detalhada das tarefas inerentes a cada função com recurso, sempre que necessário, às chefias das áreas operacionais e no caso de funções detidas apenas por um colaborador, consultar o próprio;
3. Para cada função identificar os indicadores de performance, considerados no plano operativo, que podem servir de apoio à definição de objetivos de equipa e individuais aquando do processo anual de gestão de desempenho;
4. Finalmente, já com praticamente todo o documento criado, passar à identificação das competências chave para cada perfil. Esta identificação resulta de uma análise de todas as competências e das tarefas realizadas numa função. Depois de escolhidas, passa-se a uma segunda fase, de atribuição de um nível de proficiência esperado. Esta reflexão atende à especificidade, responsabilidade, complexidade e abrangência de cada função, dado que para cada função as competências assumem importâncias distintas.

A análise foi feita de baixo para cima na estrutura hierárquica, tendo começado pelas funções respeitantes às áreas operacionais, que abrangem mais de 90% dos colaboradores da Empresa, e só depois se passou para as áreas de suporte.

Para mais fácil entendimento, consideremos o exemplo de um TTAE de Placa e de um Supervisor de Placa, seu superior.

FUNÇÃO	Competências Organizacionais				Competências de Gestão	Competências Técnico-Funcionais							Competências Relacionais			TOTALS					
	Compromisso Organizacional	Orientação para o Cliente	Orientação para os Resultados	Eficiência Técnica	Coordenação de Equipa	Autonomia e Resolução de Problemas	Planeamento e Organização do Trabalho	Segurança Operacional	Imagem e Postura Profissional	Representação da Organização	Domínio Técnico e Tecnológico	Conhecimentos específicos da área funcional	Comunicação	Espírito de Equipa	Resiliência	Nível Proficiência Total	organizacionais	gestão	tecnico-funcionais	relacionais	Total de Competências
Supervisor Placa	3	3	3	3	3	3	2	3		3	3	4	3	3	3	3,0	4	1	6	3	14
TTAE Placa	3	3	3	3		2		4	3		3	3	3	2	3	2,9	4	0	5	3	12

Fig. 7 – Matriz Relacional de Funções e Competências

Como referido anteriormente, ao TTAE de Placa são-lhe apenas atribuídas 12 competências e ao Supervisor de Placa (chefia de 2º nível) são-lhe atribuídas 14.

Depois de definidos os níveis de proficiência deverá ser garantido que o nível de exigência de um Supervisor é superior ao de um TTAE. Tal implicou a definição de uma fórmula que desse apoio na verificação da diferenciação das funções:

$$\text{Nível Proficiência Total} = \frac{\sum \text{níveis de proficiência das competências}}{N.º \text{ de competências atribuídas}}$$

A presente análise foi feita para as 103 funções da Empresa (Anexo 8);

5. Enviar as FEF's finalizadas aos gestores operacionais (chefias das áreas) para análise e validação e, se necessário, reunir com os mesmos para possíveis esclarecimentos e até alterações.

Estas reuniões são de extrema importância quando os gestores operacionais têm entendimentos muito díspares (para cima ou para baixo) acerca do nível de exigência da função, o que implica um trabalho de harmonização por categorias de funções existentes na Empresa, evitando conflitos e eventuais sentimentos de inferiorização com repercussões na motivação.

6. Para novas funções, sem *job profile*, foi necessário construir FEFs de raiz, implicando fazer entrevistas a esses colaboradores para criação das mesmas, sendo posteriormente enviadas ao superior hierárquico para validação. Estes perfis de competências foram criados com alguma flexibilidade em termos de exigência, de modo a permitir ajustamentos futuros em função da sua evolução.

Importa referir que o *assessment* das competências, feito no processo anual de gestão de desempenho, assentará na comparação entre o perfil ideal de cada função e o nível atingido pelo colaborador no ano em avaliação.

Mais importa referir que, quando terminado este processo, o mesmo teve de ser submetido à apreciação dos sindicatos representativos dos colaboradores da Groundforce Portugal.

### 3. Certificação EASA Part 145

Aquando da criação das FEF's, a equipa responsável por esta atividade foi solicitada a dar apoio a uma equipa que tinha sido criada para responder à necessidade de a Groundforce Portugal se certificar pela EASA Part 145, no âmbito da manutenção de ULD's (Unit Load Device).

A Groundforce Portugal, enquanto empresa de *handling*, tem uma unidade organizativa de Engenharia e Gestão de Equipamentos na qual são feitas manutenções preventivas e curativas aos seus equipamentos, incluindo a manutenção curativa do referido equipamento.

O ULD é uma palete ou contentor utilizado para carregar bagagem, carga e correio num avião, permitindo que uma grande quantidade de carga seja empacotada numa única unidade de carga. É considerado parte integrante de uma aeronave e, portanto, para que a Empresa possa continuar responsável pela sua manutenção deverá estar certificada para tal.

A EASA (*European Aviation Safety Agency*) é uma agência da União Europeia com tarefas de regulamentação e execução no domínio da segurança da aviação civil, sendo o seu maior objetivo estabelecer e manter um nível elevado e uniforme de segurança operacional (*Safety*) na aviação civil dentro da Europa.

A certificação de uma organização nos termos do regulamento EASA Parte 145 estabelece os requisitos que essa organização tem de satisfazer para poder realizar manutenção de aeronaves de grandes dimensões, utilizadas no transporte aéreo comercial e, ao que à Groundforce Portugal respeita, de componentes destinados à instalação naquelas.

A EASA Parte 145 é composta por duas secções: A – Requisitos Técnicos e B – Procedimentos para as Autoridades, incluindo-se na primeira os requisitos ao nível do pessoal (145.A.30).

Dados os requisitos (comportamentos e conhecimentos) exigidos ao nível do pessoal pela EASA Parte 145 não estarem devidamente espelhados nas competências do Modelo da Groundforce Portugal, surgiu a necessidade de a equipa DRH encontrar uma forma de responder a esta exigência da certificação.

Neste sentido, a Groundforce Portugal teria que desenvolver um procedimento que descrevesse o *assessment* de competências mencionando, entre outros, as pessoas responsáveis pelo processo e as competências observáveis no desempenho das tarefas que permitissem dar feedback sobre a *performance* dos colaboradores.

Numa primeira fase foi necessário identificar os profissionais envolvidos diretamente nas atividades desta certificação, bem como perceber quais as suas responsabilidades no processo (Anexo 9).

Este trabalho implicou uma nova revisão de algumas FEFs, em especial nos campos da missão e descrição de tarefas.

De forma a viabilizar o *assessment* dos requisitos exigidos pela EASA Parte 145 foi aceite a sugestão de ser criada uma matriz que relacionasse as competências existentes no modelo de competências da Groundforce e os requisitos exigidos pela EASA Parte 145.

Assim, aproveitando a relação anteriormente feita dos Perfis EASA com as FEFs correspondentes, acrescentaram-se as competências do novo Modelo de Competências da Groundforce Portugal e seus níveis de proficiência (Anexo 10).

Posteriormente, foi então elaborada a matriz que relacionava os Perfis e os requisitos EASA com as competências Groundforce Portugal. Esta tarefa consistiu em enquadrar esses requisitos exigidos nas 28 competências do Modelo, bem como nas tarefas contidas no Anexo referente à descrição detalhada das funções (Anexo 11).

Para anexar as matrizes elaboradas ao MOM (Manual da Organização de Manutenção) foi ainda necessário criar um procedimento (Anexo 12) que fizesse uma breve explicação do Modelo de Competências da Groundforce e das funções abrangidas por esta certificação.

Refere-se que o MOM é um documento onde se encontra definida a Política da Qualidade e de Segurança, responsabilidades, atribuições e organização da Empresa, descrevendo o comprometimento desta relativamente aos requisitos das diferentes certificações e seus Clientes. Neste documento estão descritas as grandes orientações que a Empresa deve concretizar de forma a garantir a qualidade dos serviços fornecidos.

Após aprovação por parte da Comissão Executiva, o MOM requer aprovação pela ANAC enquanto Autoridade competente pela supervisão da Organização da Manutenção Parte 145.

#### **4. Outras atividades inseridas na Gestão do Capital Humano**

Paralelamente à relação de mentoring, transversal a todo o período de estágio, foram desenvolvidas diversas atividades na DRH, nomeadamente:

- Organização do lançamento do Programa Aproximar a todos os colaboradores;
- Acompanhamento do início do Programa Alinhar, integrado no Programa Transformar;
- Apoio ao Processo de Gestão de Desempenho 2013;
- Acompanhamento de formações *Ab Initios* e elaboração do Manual de Acolhimento da Empresa.

##### **4.1. Lançamento do Programa Aproximar**

O lançamento do Programa Aproximar, novo programa de Comunicação Interna da Groundforce Portugal, visava conseguir chegar a todas as pessoas. Tal era essencial dado que os colaboradores da Groundforce Portugal se encontram dispersos pelos Aeroportos de três escalas, a de Lisboa, do Porto e da Madeira – Funchal e Porto Santo.

Então, colocando as tecnologias ao serviço da Empresa chegou-se à conclusão que seria importante visitar uma iniciativa de distribuir contas de e-mail a todos os colaboradores, colocando-os à distância de um clique dos seus pares, áreas e informação.

Para a execução desta atividade foi necessário o contributo de diversas áreas: Área de Comunicação e Marketing, para desenho e elaboração de *stoppers* e definição dos locais indicados para afixação dos mesmos; Direção de Sistemas de Informação e Comunicação, para disponibilizar computadores com acesso à internet nas áreas operacionais, fornecer informação relativa a contas de e-mail ativas e inativas por falta de utilização, contas de e-mail a criar e, ainda, definição de *workflow* para a criação de contas no futuro, aquando da entrada de novos colaboradores na Empresa; Áreas

operacionais e respetivas chefias, para sensibilização e envolvimento nesta nova iniciativa.

Esta iniciativa inovadora permitiu que todos os colaboradores tivessem acesso a informação privilegiada e essencial da Empresa, a qualquer hora e em qualquer lugar, e facilitar a comunicação com outras áreas críticas para o desempenho do seu trabalho. Por exemplo, numa empresa com horários e folgas rotativas como a Groundforce Portugal, este tipo de iniciativa tinha a vantagem de permitir o contacto mais célere com áreas como o Planeamento Operacional, para mudança de folgas e/ou horários, e com a Gestão de Pessoas para questões relacionadas com seguros, marcação de férias, entre outras.

No entanto, face à natureza do negócio da Groundforce Portugal, extramente operacional e pouco administrativo, tendo colaboradores já com alguma idade e antiguidade elevadas e portanto propícios a terem pouca apetência no que respeita às novas tecnologias, havia uma grande possibilidade de resistência, desinteresse e falta de adesão no geral. Haviam ainda, derivado da instabilidade da Empresa e, conseqüente, cultura empresarial fragilizada, questões relacionadas com o receio de que esta iniciativa pudesse ser mais uma medida de controlo aos colaboradores.

Decidiu-se criar uma campanha diferenciadora ao desenharem-se e colocarem-se *stoppers* (à semelhança dos que vemos nos hipermercados com as promoções) em locais estratégicos da Empresa apelando à ida dos colaboradores ao “Espaço Aproximar” para obtenção da informação sobre a sua conta de e-mail (Ramos, Um "Braço Armado", 2014), privilegiando o contacto direto e personalizado.

De forma a criar nos colaboradores a necessidade de obterem a sua conta de e-mail foi definido que seria através desta ferramenta que passariam a receber o seu recibo de vencimento, declaração de IRS, histórico de formação anual, documentos relacionados com a gestão de desempenho, Programas da DRH, alteração de documentação essencial para a sua atividade na plataforma documental da Empresa (IBPMS), *Newsletters* e outros suportes de comunicação interna enviados pela DRH.

Não seria mais rápido entregar uma carta explicativa com a conta de e-mail anexada ao recibo de vencimento? Sim, mas a campanha era a primeira iniciativa de um programa que visava aproximar as pessoas e portanto a única forma de o fazer, era um elemento

da DRH ir ter com os colaboradores, aproximando-se deles, ouvindo as suas histórias, receios, reclamações e esperanças.

Quanto ao espaço Aproximar este foi um espaço criado para centralizar, durante uma semana, a entrega das contas de e-mails, no qual os colaboradores eram recebidos de forma personalizada e lhes era explicado não só os detalhes técnicos essenciais à utilização do e-mail, mas principalmente os programas em curso na DRH, com especial enfoque no Programa APOIAR e seus objetivos. Pretendia-se que os colaboradores ganhassem um espírito crítico na procura de informação acerca do que se passa na sua Empresa e, acima de tudo, reforçar a ideia de que cabe a cada um a responsabilidade de procurar e utilizar as ferramentas disponibilizadas para a tomada de conhecimento em primeira mão.

Foram aproximadamente duzentos os colaboradores que aderiram ao referido apelo, tendo sido sensibilizados para:

- A importância de terem uma conta de e-mail;
- O investimento por parte da Empresa para melhorar a comunicação interna e fazer com que a informação seja fluida e célere a atingir os seus interlocutores;
- A forma como uma simples ferramenta pode contribuir para facilitar alguns dos processos mais importantes para os colaboradores operacionais;
- Os diversos programas da Empresa, sendo a distribuição de contas de e-mail a primeira de muitas iniciativas do Programa Aproximar, mostrando que a DRH está sempre disponível e quer estar mais perto das suas Pessoas;
- O Programa Apoiar, programa de Responsabilidade Social Interna, dividido em cinco pilares de intervenção – Financeiro, Psicológico, Serviços, Parental e Bem-Estar – que permite aos colaboradores usufruírem de descontos junto de entidades parceiras da Groundforce Portugal;
- A existência de uma plataforma documental que contém todos os documentos e manuais relevantes da Empresa, nomeadamente os seus *job profiles* (descritivos funcionais), manuais DRH, de companhias aéreas e outros procedimentos;
- Para passarem a palavra junto dos restantes colegas, sensibilizando-os para aderirem à iniciativa, alertando também para o facto de que ter uma conta de e-mail não era opcional no futuro.

Face à não entrega de contas de e-mail à totalidade dos colaboradores, seguiu-se uma segunda fase da entrega que, sempre numa ótica de personalização do contacto, implicou visitas regulares às diversas áreas operacionais.

No caso da área de passageiros, foi criada uma tarefa específica nos PDA's dos colaboradores que estavam de serviço para que se dirigissem ao gabinete de gestão desta área a fim de receberem a sua conta de e-mail. Quanto à entrega das contas de e-mail na área do *Lost & Found* foi relativamente fácil pois é uma área mais pequena, em que os colaboradores estão todos num mesmo local.

Nas áreas da Placa, Terminais e Gestão de Equipamentos, a ação de entrega centralizou-se no edifício onde os colaboradores tinham de “picar o ponto”, receber os PDA's para alocação de tarefas, salas de descanso e salas das chefias e apoio administrativo. O local escolhido foi estratégico pois permitiu a visita aos locais de convívio e o convite aos colaboradores disponíveis de irem receber a sua conta de e-mail.

Por último, e mais desafiante, na Direção de Engenharia e Manutenção de Equipamentos teve de se adotar uma outra estratégia. Grande parte dos colaboradores desta área tinham um contacto mínimo com computadores e uso da internet, sendo que alguns não sabiam mesmo utilizar um computador. Para estes foi necessário fazer uma pequena “ação de formação”, no computador disponibilizado para utilização dos colaboradores, sobre a utilização de um computador, bem como um acesso direto à conta de e-mail.

A todos os colaboradores da Empresa, foi-lhes dito que as chefias das áreas estavam sensibilizadas para a utilização desta nova ferramenta, assim como a DRH estava disponível para os receber e ceder-lhes computadores para que pudessem aceder à sua caixa de correio eletrónico.

#### **4.2. Programa Transformar – Programa Alinhar**

O Programa Transformar é o programa de Liderança da Groundforce Portugal que visa construir a Mudança. Tem como objetivos dotar todos os colaboradores de capacidades para enfrentarem os desafios do mercado, construindo uma mudança sustentada, bem como identificar comportamentos e atitudes que contribuam para sustentar essa mudança.

A sua concretização pressupõe os seguintes aspetos:

- **Alinhar** e fazer apropriar a perceção atual da realidade empresarial;
- **Partilhar** o conhecimento e experiência dos colaboradores seniores nos universos mais jovens (programa de *mentoring*);
- Reforçar as competências dos líderes contribuindo para os **Comprometer** e **Mobilizar** como agentes privilegiados da mudança;
- **Consolidar** os passos dados no caminho da mudança;
- **Fortalecer** o estilo de liderança nas chefias de topo/1ª linha.

Para tal utiliza o recurso a *workshops*, *focus groups*, ou ainda à ferramenta *learning maps*, num esforço de passar informação das lideranças em “cascata” até aos colaboradores (Santos & Santos, 2014).

A intervenção tida neste programa ocorreu no sentido de participar na criação e validação do conteúdo dos instrumentos que seriam utilizados num dos subprogramas do Transformar – o Programa Alinhar. Este subprograma recorre à utilização de *learning maps* que consistem em pequenos jogos criados para os colaboradores, nos quais foram integrados os valores da Empresa, a sua história, informações relativas à posição que ocupa atualmente e quais as orientações futuras, isto é, os *drivers* da mudança (ver anexos 13 e 14). Houve ainda a oportunidade, como observadora não participante, de presenciar a aplicação desta ferramenta como teste na formação dos facilitadores – Agentes de Mudança – que a iriam aplicar com os restantes colaboradores da Empresa.

### 4.3. Processo de Gestão de Desempenho 2013

No decorrer do estágio foi possível acompanhar o processo de gestão de desempenho relativo ao ano de 2013, nomeadamente a sua parametrização em SAP para operacionalização do processo, a conceção do guia de apoio ao utilizador e as sessões de formação dadas aos gestores de desempenho. Neste processo foi possível participar ativamente na gestão da receção das fichas de avaliação e de auto-avaliação e no encaminhamento dos pedidos de reapreciação de nota para a técnica responsável pela Gestão de Carreiras.

#### **4.4. Do Processo de Recrutamento e Seleção ao Manual de Acolhimento**

Na Groundforce Portugal, após o recrutamento, a pré-seleção e a realização de testes psicológicos (pela TAP Serviços), os candidatos aprovados são encaminhados para a DRH que posteriormente os integra nas respetivas ações de Formação Técnica, de acordo com o definido no *Training Manual – Formação Ab Initios*. De seguida, os candidatos apurados frequentam um estágio curricular, sendo acompanhados por um tutor de estágio.

Verificou-se a oportunidade de acompanhar a primeira ação de formação dada a diversas turmas de candidatos, relativa à Apresentação da Groundforce Portugal, bem como ações de reintegração de prestadores de serviço e colaboradores temporários na Empresa. É no seguimento da participação nestas ações de formação que se reiterou a necessidade de criar um Manual de Acolhimento, cuja estrutura foi delineada e aprovada superiormente (Anexo 15).

## VI. Reflexão Crítica e Conclusões

Os resultados alcançados em 2013 mostram uma evolução muito positiva do desempenho da Groundforce Portugal, que conseguiu atingir um Resultado Líquido positivo, de cerca de 2 milhões de euros (Saraiva, 2014), invertendo um ciclo de vários anos de défices acumulados, embora com uma recuperação gradual nos últimos dois anos.

A melhoria dos resultados financeiros da Empresa verificou-se ao mesmo tempo que foi possível manter e ampliar a sua carteira de clientes e o conjunto dos serviços prestados, prova do nível de fidelização e de confiança das companhias aéreas clientes.

O ano de 2014 marcou, assim, o início de uma nova fase da vida da Empresa, a qual tem de consolidar o desempenho alcançado em 2013, bem como preparar-se para responder a novos e exigentes desafios futuros.

Face ao elevado número de passageiros transportados prevê-se a necessidade de entrar um novo operador de *handling* no Aeroporto de Lisboa, situação que será analisada aquando do concurso para as novas licenças de atividade nos diversos Aeroportos.

Ainda assim, os resultados alcançados até ao momento mostram que há um outro fator que tem contribuído para esta evolução – a criação de uma cultura Groundforce.

A cultura organizacional de uma empresa, cultura dominante, refere-se ao sistema de valores detidos pelos colaboradores e que a distingue de outras organizações. No entanto, quando as empresas são muito grandes e dispersas geograficamente tendem a criar-se subculturas. Culturas dominantes têm um maior impacto no comportamento dos colaboradores, relacionando-se diretamente com a redução do *turnover* (Robbins & Judge, 2008). No caso da Groundforce Portugal a situação referida é agravada pela sua história e origem, sendo a cultura dominante a cultura TAP e não a sua. Contudo, a estratégia e papel ativo da DRH, alinhados com a estratégia da Empresa tem vindo a mudar esta situação. O crescimento crescente da Groundforce Portugal tem vindo a estabilizar a sua estrutura e processos, credibilidade interna e externa, bem como tem permitido investir no recrutamento de novos colaboradores que irão obter essencialmente uma cultura Groundforce.

Neste sentido, a Groundforce deverá continuar a investir na comunicação interna e de proximidade com os colaboradores, servindo como fator motivacional, para que consiga garantir que estes aceitem e se identifiquem com a cultura e valores da sua Empresa.

Focando agora a atenção no processo piloto de *mentoring* experienciado, importa relembrar que em lado algum do Capítulo V, do presente relatório, este foi caracterizado quanto à sua formalidade. A realidade é que o início deste processo foi pré-definido, sem que houvesse um conhecimento prévio dos intervenientes. Pode dizer-se que, no início do processo de mentoring, face à relação hierárquica que existia entre a estagiária e a técnica nomeada como mentora, a par da componente de desenvolvimento e avaliação de um processo de estágio, este assumiu uma natureza formal. Contudo, com a evolução da relação de total “aceitação, confiança e amizade” bem como pelo facto de se estar a testar a criação de um projeto, a referida relação rapidamente adquiriu um caráter informal tendo extravasado do campo estritamente empresarial para o campo pessoal.

É importante referir que, independentemente da formalidade, o processo de mentoring cumpriu as suas duas funções, psicossocial e de carreira.

Face à função de carreira importa mencionar que o facto de ter sido, de certa forma, a “imagem” do Programa Aproximar, com tarefas relativas à entrega de contas de e-mail e sensibilização dos colaboradores para aderirem às mesmas, possibilitou uma maior exposição e visibilidade. Extrapolando para outro tipo de programas de *mentoring*, o mentor deverá ser alguém que não tenha receio de atribuir tarefas que deem visibilidade ao seu mentorado, conseguindo ficar genuinamente feliz com o sucesso deste e comemorar em conjunto as vitórias alcançadas.

Ainda relacionado com o processo de mentoring, importa mencionar a adequabilidade dos instrumentos utilizados, em especial a Roda da Vida. Efetivamente este instrumento permite uma excelente análise do *status quo* em que as várias dimensões da vida se encontram, bem como observar a evolução alcançada deste o início do processo ao fim do mesmo. Este é, sem dúvida, um programa que faz todo o sentido manter-se ativo na Groundforce Portugal.

Quanto à redefinição do Modelo de Competência e ao processo de criação de Perfis Ideais de Competências a partir da atualização dos anteriores descritivos funcionais, este

foi prejudicado por motivos de dispersão geográfica, não tendo permitido garantir a qualidade da informação recolhida nas Escalas do Porto e da Madeira.

Embora as funções existentes na Escala de Lisboa sejam transversais às das restantes Escalas, sabe-se que nestas existem certas especificidades que, muitas vezes, escapam à análise da equipa DRH. Para minimizar esta fragilidade no processo foram envolvidos os dois Diretores das referidas Escalas. Contudo, dificilmente estes terão a proximidade necessária á operação diária dos respetivos colaboradores, podendo implicar um menor rigor na definição dos níveis de proficiência exigidos para um desempenho de excelência. Caso os colaboradores das Escalas não se revejam nos perfis de competências criados, a sua motivação e aquiescência face a diversos processos de RH poderá ser fortemente afetada, em particular no que se refere ao processo de Avaliação de Desempenho. É, por isso, imprescindível que todos os colaboradores sejam devidamente auscultados.

Para concluir, entende-se que as atividades acompanhadas ao longo do estágio deverão prosseguir, devendo ser concluídas ou realizadas algumas tarefas que estavam previstas, nomeadamente a elaboração do Manual de Acolhimento de acordo com a estrutura definida e aprovada, a utilização do Programa Aproximar como canal direto e privilegiado de comunicação interna para toda a Empresa, bem como o desenvolvimento ou aproveitamento de ferramentas para a divulgação eficaz do Programa Apoiar e controlo do nível de adesão dos colaboradores ao mesmo.

## Referências Bibliográficas

- Bonder, A., Bouchard, C. D., & Bellemare, G. (2011). Competency-based Management - An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector. *Public Personnel Management*, 40, 1-10.
- Brannick, M. T. & Levine, E. (2002). Job analysis: Methods, research and applications for human resource management in the millennium. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Camara, P. B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI* (6ª ed.). Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Campion, M., Fink, A., Rugeberg, B., Carr, L., Phillips, G., & Odman, R. (2011). Doing Competencies well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 225-262.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and Informal Mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 619-636.
- Cunha, M. J., Pereira, J. P., Cunha, J. P., & Gascón, S. (2014). *Gerir Pessoas e Competências - Uma estratégia de sucesso* (1ª Edição ed.). Lisboa: Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Henriques, P. L., & Curado, C. (2008). Pushing the boundaries on mentoring: can mentoring be a knowledge tool? *Journal of Business Economics and Management*, 85-97.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade. (2008). NP EN ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade.
- Karbasioun, M., Mulder, M., & Biemans, H. (2007). Towards a Job Competency Profile for Agricultural Extension Instructors: A Survey of Views of Experts. *Human Resource Development International*, 10, 137-151.
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ramos, P. (Setembro/Outubro de 2013). Apoiar, Aproximar, Transformar... A Gestão de Pessoas em ação na Groundforce. *RH Magazine*, 60-63.

- Ramos, P. (Dezembro de 2014). Um "Braço Armado". *Human Resources - HR Portugal*, 76-77.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behaviour* (13th edition ed.). República da China: Pearson Education Beijing.
- Sanchez, J., & Levine, E. (2012). The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis. *Annual Review of Psychology*, 397-425.
- Santos, L. P., & Santos, M. B. (2014). Prémio APG Empresa: Criatividade da gestão ao serviço das Pessoas. *Pessoal*, 78-80.
- Santos, N. (2007). Programas de Mentoring: aprendendo com a realidade canadense. *Interfaces Brasil/Canadá*, 7, 251-265.
- Saraiva, H. (14 de 02 de 2014). *Lucro da Groundforce pode chegar a 2 milhões de euros*. Obtido de Sapo Económico: [http://economico.sapo.pt/noticias/lucro-da-groundforce-pode-chegar-a-dois-milhoes-de-euros\\_187126.html](http://economico.sapo.pt/noticias/lucro-da-groundforce-pode-chegar-a-dois-milhoes-de-euros_187126.html)
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J. M., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resources Management* (7th Edition ed.). England: Prentice Hall.
- Tyler, K. (2013). Job Worth Doing: Update Descriptions. *HR Magazine*, 58(1), 47-49.

### Referências Sitográficas

- Groundforce Portugal. (2014). Obtido de Groundforce Portugal: <http://www.groundforce.pt/>

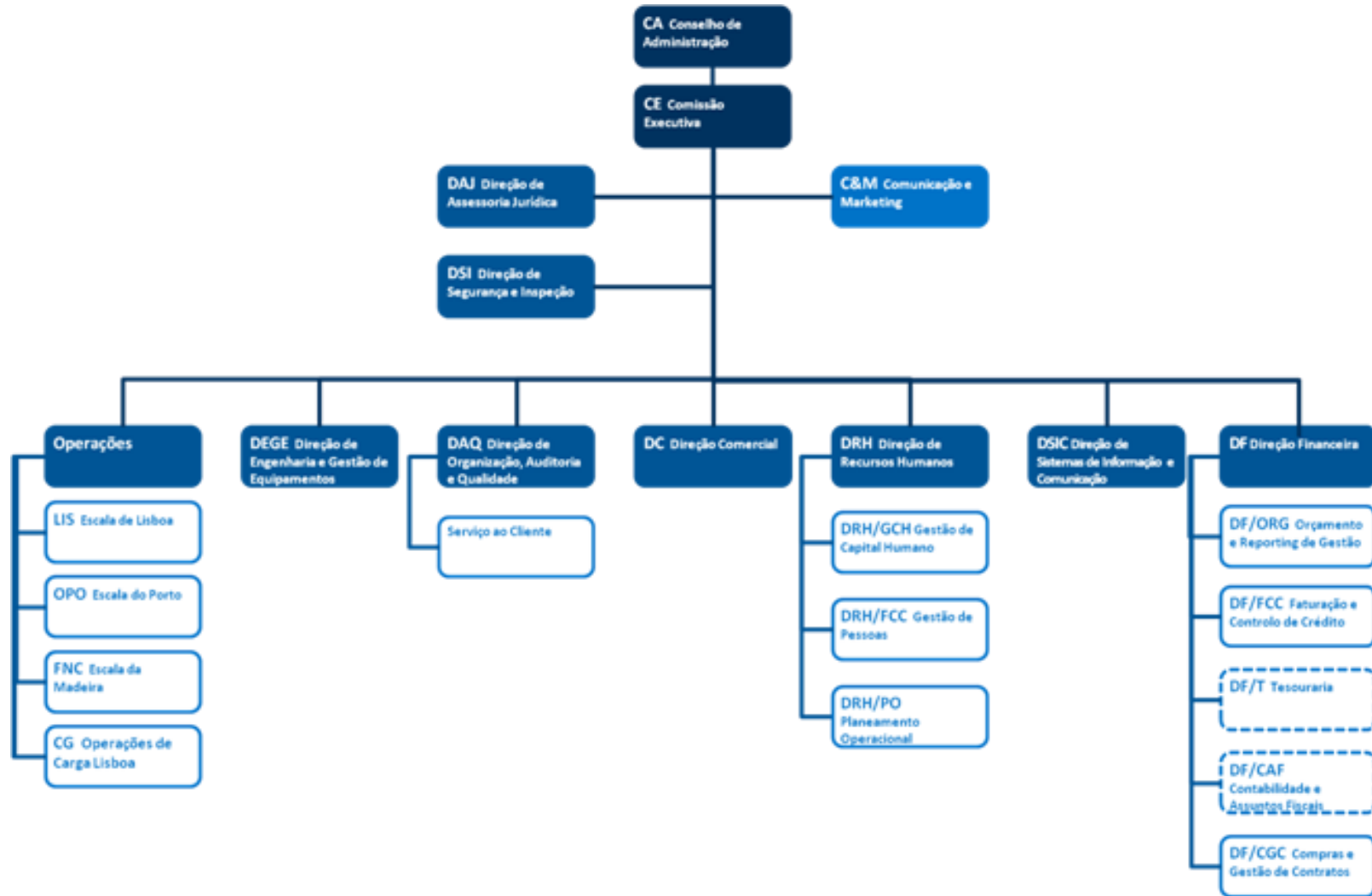
### Documentos Internos da Groundforce Portugal

- Relatório de Gestão 2013.
- Circular n.º 002/CE/14 – Ajustamento do modelo de governance da SPdH/Groundforce Portugal
- Manual de Gestão
- Manual de Gestão de Competências
- Manual do Programa Aproximar
- Manual do Mentor
- Manual da Organização de Manutenção
- Maintenance Organisation Approvals – Part-145

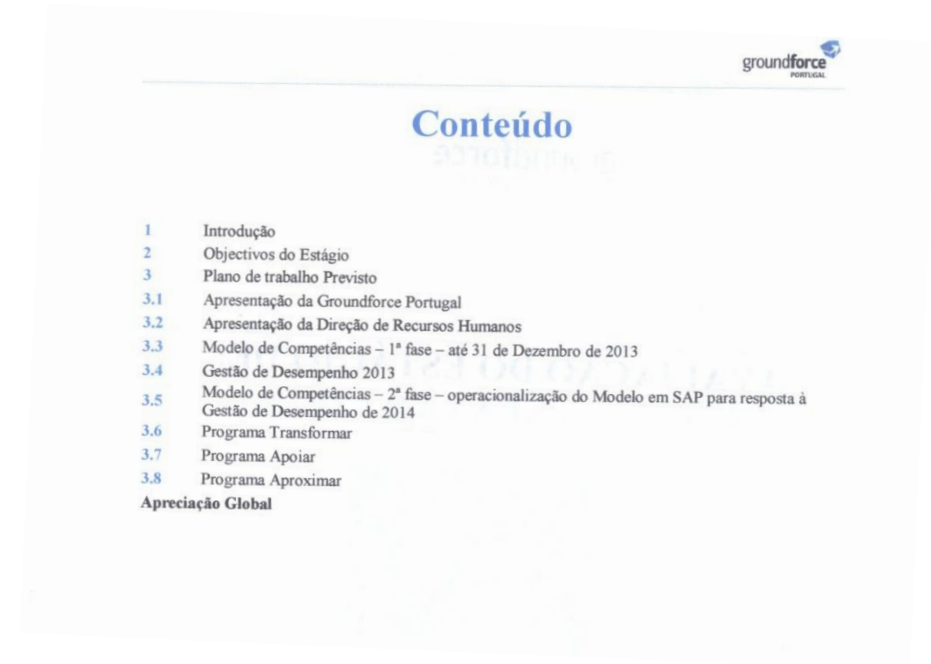
# Anexos

---

Anexo 1 – Organograma da Groundforce Portugal



## Anexo 2 – Plano de Estágio / Plano de Avaliação





## 1 – INTRODUÇÃO

A Formação assume nos dias de hoje um papel essencial para a aquisição de competências necessárias para o bom desempenho de uma determinada função, concorrendo directamente para a concretização dos objectivos estratégicos de uma Organização.

Na consciência desta importância, a Groundforce Portugal aposta assim numa formação inicial consistente, proporcionando estágios curriculares que preparem os jovens para os desafios com que se irão deparar no Mercado de trabalho, tão desafiador nos dias que correm.

Esta etapa das suas vidas irá permitir a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na formação académica que realizaram mas também um enquadramento no mundo organizacional e as suas especificidades, como forma de contribuir para a empregabilidade e numa ótica de Responsabilidade Social.

Os estágios podem também representar um meio passivo e indirecto de recrutamento e seleção, i.e, deteção de potencial, caso a Groundforce tenha necessidade preencher alguma vaga

## 2 – OBJECTIVOS DO ESTÁGIO

No caso específico da Marta Vieira o estágio decorreu na Direção de Recursos Humanos, sendo o seu principal objetivo desenvolver competências na **Gestão do Capital Humano**, tendo participado, ao longo do estágio<sup>1</sup>, em vários processos que irão permitir a consolidação dos seus conhecimentos e a aquisição de competências através da prática e exploração de processos RH e projetos que estão a ser desenvolvidos na Groundforce Portugal.

## 3 – PLANO DE TRABALHO PREVISTO

O Estágio Curricular compreende obrigatoriamente as actividades/tarefas abaixo descritas, sendo a responsabilidade do(a) tutor(a) assinalar com uma cruz **X** na coluna da direita - "REALIZADO" - quando o(a) estagiário(a) desenvolver a actividade descrita.

### 3.1. – Apresentação da Groundforce Portugal

Actividade/tarefa	Horas	Realizado
Visita aos 2 terminais do Aeroporto (1) e (2) nas áreas de Passageiros, HOC e Placa	11h	Ok
Visita ao Terminal de Carga		
Apresentação da EGE		
Sessão de integração – em sala	1h	
Apresentação da Área de Suporte/Corporate	1h	
<b>Total</b>	<b>13h</b>	

**Comentários do Mentor:**  
Foram concretizadas as visitas e a Marta deu provas de ter percebido o funcionamento da empresa, os seus desafios, necessidades e a postura necessária.

<sup>1</sup> O período de estágio prolongou-se por mais um mês, com o acordo da Marta.



### 3.2. – Apresentação da Direção de Recursos Humanos

Actividade/tarefa	Horas	Realizado
Sessão de integração à DRH e aos seus processos atuais	1 h	Ok
Conhecer o Modelo de Competências da Groundforce Portugal	6 h	Ok
Conhecer o processo de Recrutamento & Seleção da Groundforce Portugal	4 h	Ok
Conhecer o processo de análise de Indicadores de Gestão	2 h	Ok
Conhecer o processo de Formação & Desenvolvimento da Groundforce Portugal	3 h	Not Ok
Conhecer a Gestão Administrativa dos Recursos Humanos da Groundforce Portugal	2 h	Not Ok
<b>Total de horas:</b>	<b>18 h</b>	

#### Comentários do Mentor:

A Marta compreendeu bem o funcionamento da Direção de Recursos Humanos e os desafios da área e da equipa, tendo demonstrado muito interesse em aprender, apresentando sempre que possível sugestões para a melhoria.

Rapidamente a Marta apropriou-se da Cultura Groundforce, numa ótica da Cultura pretendida, fazendo passar essa mensagem a todos os colegas com quem interagiu, o que foi muito positivo.

### 3.3 – Modelo de Competências – 1ª fase – até 31 de Dezembro de 2013

Actividade/tarefa	Horas	Realizado
Análise dos Perfis Funcionais da Groundforce Portugal	70h	Ok
Análise da Matriz de Clusters de Competências da Groundforce Portugal		
Análise dos Níveis de Proficiência nas Competências por Perfil Funcional		
Análise dos vários campos que compõem a Ficha de enquadramento da Função		
Elaboração das Fichas de Enquadramento por função da Groundforce Portugal		
<b>Total de horas:</b>	<b>70h</b>	

#### Comentários do Mentor:

Este foi o processo em que a Marta claramente se destacou e onde revelou uma grande capacidade de planeamento e organização do seu trabalho, sendo claramente detentora do perfil de quem faz bem à primeira. Revelou igualmente espírito de equipa, na medida em que abdicou de algum do seu tempo pessoal por ter compromissos com os colegas.

Produziu as Fichas de Enquadramento da Função de forma integrada e com espírito crítico e deu um forte contributo no trabalho conjunto da equipa de Capital Humano, para a conceção e consolidação do novo Modelo de Competências.



3.4 – Gestão de Desempenho 2013

Actividade/tarefa	Horas	Realizado
Acompanhamento do processo de Gestão de desempenho 2013	30h	OK
Participação na conceção de Manual de Apoio ao Gestor de desempenho		
Participação na conceção de Guia de apoio ao utilizador (na atribuição global de contas de e-mail)		
Acompanhamento da operacionalização do processo de Gestão de Desempenho referente ao ano 2013		
<b>Total de horas:</b>	<b>30h</b>	
<b>Comentários do Mentor:</b>		
<p>A Marta geriu de forma autónoma a conta de e-mail criada para gestão do processo de avaliação. Percebeu a natureza da tarefa e geriu o tempo de forma eficaz, conseguindo conciliar os vários desafios que lhe foram colocados, sem descuidar prioridades. Tem uma preocupação interessante em fazer pontos de situação.</p>		

3.5 – Modelo de Competências – 2ª fase – operacionalização do Modelo em SAP para resposta à Gestão de Desempenho de 2014

Actividade/tarefa	Horas	Realizado
Participação na revisão dos Manuais de Competências e Gestão de Desempenho da Groundforce Portugal	40h	OK
Acompanhamento do Key User SAP na customização do Modelo de Gestão de desempenho decorrente da implementação do Modelo de Competências da Groundforce Portugal em 2014	38h	N/A
<b>Total de horas:</b>	<b>88h</b>	<b>40h</b>
<b>Comentários do Mentor:</b>		
<p>Dadas as mudanças que se afiguraram ao nível da Gestão de Topo, verificou-se um atraso na definição de alguns processos e sistemas de suporte respetivos, estando ainda em curso uma consulta de mercado para escolha do sistema de suporte ao processo de gestão de desempenho 2014.</p>		



3.6 – Programa Transformar

Programa de alinhamento, mobilização e envolvimento dos colaboradores da Groundforce no processo de mudança.

Actividade/tarefa	Horas	Realizado
Apresentação do Programa	1h	Ok
<b>COMPROMETER - Formação de Top e Middle Management</b>		
Acompanhamento dos Workshops	8h	Ok
Acompanhamento da avaliação da satisfação	8h	Ok
<b>MOBILIZAR - Formação para os líderes operacionais</b>		
Organização dos Workshops	16h	Parcialmente
Acompanhamento dos Workshops	10h	N/A
Acompanhamento da avaliação da satisfação	8h	N/A
<b>PARTILHAR - Programa de valorização do conhecimento e da experiência dos seniores</b>		
Organização dos Workshops	16h	N/A
Acompanhamento dos Workshops	10h	N/A
Acompanhamento da avaliação da satisfação	8h	N/A
<b>ALINHAR - Formação dos facilitadores da Mudança e elaboração da respetiva metodologia</b>		
Acompanhamento da construção do kit de mudança	16h	Ok
Acompanhamento da elaboração do Passaporte Groundforce	16h	Ok
Organização dos Workshops	16h	Ok
Acompanhamento dos Workshops	8h	Ok
Acompanhamento da avaliação da satisfação	8h	Ok
<b>Consolidar - Implementação de um conjunto de ações dinamizadas pelos facilitadores da Mudança</b>		
Organização dos Workshops	16h	N/A
Acompanhamento dos Workshops	8h	N/A
Acompanhamento da avaliação da satisfação	8h	N/A
<b>Total de horas:</b>	<b>181h</b>	
<b>Comentários do Mentor:</b>		
<p>A Marta revelou organização e criatividade na conceção das peças que dinamizam o programa alinhar, nomeadamente os <i>Learning Maps</i>.</p>		



3.7 – Programa Apoiar

Programa de apoio ao colaborador.

Acompanhamento do Programa	5h	ok
<p><b>Comentários do tutor:</b>                  A Marta teve um papel importante para a divulgação do Programa Apoiar e subsequentes esclarecimentos aos colaboradores. Conseguiu passar a mensagem pretendida.</p>		

3.8 – Programa Aproximar

Programa de Comunicação que visa a aproximação entre os colaboradores e outras áreas/ funções dentro da Empresa.

Acompanhamento do Programa	5h	ok
<p><b>Comentários do Mentor:</b></p> <p>A forma como a Marta geriu a campanha de distribuição de contas de correio electrónico, na relação que desenvolveu com os colaboradores foi muito satisfatória, na medida em que procurou esclarecer, motivar os colaboradores em torno da utilização do e-mail, sem deixar de passar mensagens chave necessárias:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) A utilização do IBPMS;</li> <li>2) O Programa Apoiar;</li> <li>3) O Programa Aproximar;</li> </ol> <p>Conseguiu gerar empatia nos colaboradores pois tem um perfil de comunicação empático e uma gestão da relação interpessoal bastante interessante para uma área de RH.</p> <p>Revelou espírito de sacrifício em torno do projeto e dos objetivos do projeto, tendo-se disponibilizado para estar presente ( e esteve presente ) no fim de semana escolhido para a visita local feita à área de passageiros.</p>		



Apreciação Global:

Desde muito cedo no estágio a Marta revelou um alinhamento com a Organização, apropriando-se dos princípios que a equipa da DRH lhe transmitiu de forma muito equilibrada. Representou muito bem a Groundforce no Programa Aproximar, aquando da campanha de distribuição de contas de e-mail, passando aos colaboradores com quem tivemos contacto direto os Valores quer da Campanha, quer da Empresa, transmitindo de forma afável mas firme a importância do investimento que foi feito, perfeitamente ajustada a cada tipo de pessoa, portanto, adaptável.

Por outro lado, sendo este um estágio a tempo parcial, a Marta realizou as suas tarefas num regime de tempo inteiro, tendo ficado até mais tarde sempre que necessário e por sua iniciativa, revelando também espírito de equipa e comprometimento com os processos e com o resultado dos processos.

Tem vindo a trabalhar a sua gestão de tempo, a pontualidade e a gestão das emoções.

É extremamente organizada e meticulosa nas coisas que produz, procurando opinião dos mais experientes na matéria.

Revelou sempre interesse em todos os projetos e prestou-se a ajudar sempre que necessário.

Recomendo a Marta em qualquer área de RH, seja qual for a indústria.

O seu perfil adaptável, postura positiva e dedicação irão certamente ajudá-la a construir um caminho rumo ao sucesso!

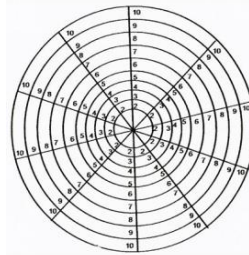
A Mentora,

*Catarina Ramalho*

### Anexo 3 - A Roda da vida (excerto do Manual do Mentor)

O exercício da Roda da Vida é um exercício muito poderoso que nos permite perceber, quando resultado de uma reflexão honesta, como está a nossa vida, nas suas mais variadas dimensões e poderá servir de ponto de partida para a definição de objetivos.

Do lado direito temos um exemplo de roda da vida que contempla 10 áreas da nossa vida. Estas áreas são as que o Mentoree entender como as mais importantes.



O Mentor deverá pedir ao Mentoree uma reflexão sobre cada uma dessas áreas (pode ser um trabalho de casa) e definir quais são as 10 áreas em que se divide a sua vida e escrevê-las nos espaços adjacentes a cada uma das “fatias” da roda da vida.

O mentoree deverá colocar-se as seguintes questões, registando junto da roda:

1. O quão importante é para si (em %) cada uma destas áreas?
2. Classifique de 1 a 10 a importância que cada uma tem.
3. Quanto tempo dispense (em %) para cada uma das áreas?

Cada uma das “fatias” tem uma escala de 10 valores, considerando o 0 no centro da roda e o 10 na periferia. O que se propõe é que o Mentoree avalie como se sente em relação a cada uma das áreas, assinalando na escala, com uma bola, cruz ou como for mais claro para si. De seguida deverá unir cada um dos pontos com o ponto da

fatia do lado, resultando em algo semelhante a uma teia de aranha, que vai poder analisar com mais detalhe refletindo sobre as seguintes questões e registando as suas conclusões:

1. Que forma tem a sua roda da vida?
2. A área da “teia de aranha” ocupa grande parte da roda ou está mais junto ao centro?
3. É uma área circular uniforme ou existem picos que se destacam?
4. Considerando o grau de importância que atribuiu e o tempo que dispense em cada área, como se sente em relação ao resultado?
5. Está satisfeito com o resultado geral ou existem áreas que quer melhorar?

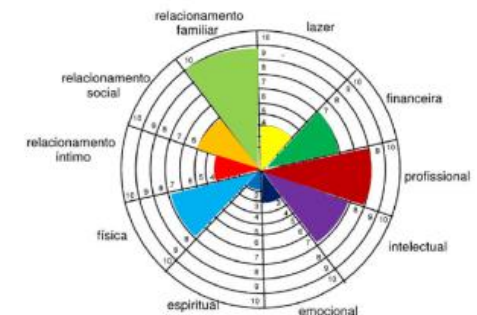
Passando à ação:

Agora que o Mentoree tomou consciência do ponto em que se encontra na sua vida, poderá sentir a necessidade de mudar alguns aspetos. É aqui que começa a definição dos objetivos. Ao definir um objetivo deverá também ser definido um prazo.

Que ações pode tomar para atingir esses objetivos e quando está disposto a começar?

É neste ponto que começa o apoio e atuação do Mentor que deverá disponibilizar-se para trabalhar com o Mentoree a sua roda da vida, nas sessões que acordarem.

Exemplo de uma roda da vida preenchida:



### Anexo 4 - Ficha de Definição de Objetivos

## Ficha de Objetivos

Programa Aproximar - A Vida COM



(a ser preenchida pelo Mentoree)

Nome Completo: \_\_\_\_\_

Nº Empregado: \_\_\_\_\_ Área onde trabalha: \_\_\_\_\_ Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**O que é que pretende alcançar ao longo desta experiência, com o seu Mentor?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Preencha esta Ficha e discuta os seus objetivos com o seu Mentor, analisando cada um dos seus objetivos periodicamente e partilhando os progressos conseguidos.

**Objetivo nº 1**

\_\_\_\_\_

**Benefícios para si:**


**Benefícios para a Groundforce:**


**Potenciais obstáculos à concretização do Objetivo**


**Fontes/Apoios necessários para alcançar o Objetivo**


**Como é que vai medir o seu progresso na concretização deste objetivo?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Direção de Recursos Humanos - Programa Aproximar - Experiência : A Vida Com


1

## Anexo 5 – Acordo de Mentoring

Acordo de Mentoring		groundforce PORTUGAL
Programa Aproximar - A Vida COM		
Nome Mentoree: _____	Nº Emp. : _____	
Nome do Mentor: _____	Nº Emp.: _____	
Data de Início: ____/____/____		Data da Reunião Final: ____/____/____
<p>Reconhece-se mutuamente o envolvimento e compromisso de desenvolvimento do Programa de Mentoring por ambas as partes, estabelecendo-se os seguintes compromissos e objectivos:</p>		
<p><b>Compromissos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Confidencialidade;</li> <li>2) Confiança</li> <li>3) Comunicação construtiva;</li> <li>4) Dedicção e empenho;</li> <li>5) Partilha aberta de experiências;</li> <li>6) Participação ativa;</li> <li>7) Honestidade;</li> </ol>		
<p><b>Objetivos:</b></p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p>		
<p>Acordam-se, também, os seguintes métodos de trabalho:</p>		
<p>Atividades a desenvolver para a concretização dos objetivos:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>		
Direção de Recursos Humanos - Programa Aproximar - Experiência : A Vida Com <span style="float: right;">1</span>		

Acordo de Mentoring		groundforce PORTUGAL
Programa Aproximar - A Vida COM		
<p><b>Metodologias a privilegiar:</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>		
<p><b>Duração</b></p> <p>O Programa de Mentoring baseia-se no estabelecimento de uma relação de duração limitada no tempo. Assim, fixa-se para a mesma um período de 3/6 meses.</p> <p>As Sessões Inicial e final serão acordadas com a Direção de Recursos Humanos.</p> <p>As Sessões Intermediárias serão acordadas entre Mentor e Mentoree, comprometendo-se ambos ao cumprimento de horários e duração.</p>		
Assinatura do Mentor		Assinatura do Mentoree
Direção de Recursos Humanos - Programa Aproximar - Experiência : A Vida Com <span style="float: right;">2</span>		

**Anexo 6 – Job Profile (OAE Placa)**



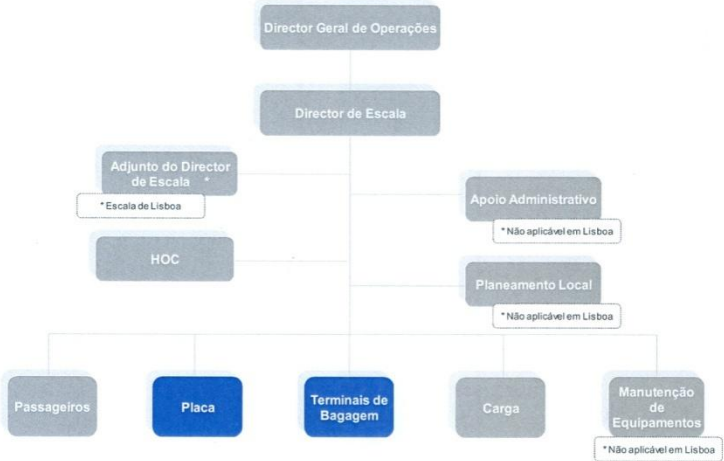
**JOB PROFILE**

OAE de Placa/Terminais

**JP020/OP**  
 Efectividade: 11.11.11  
 Revisão: 4  
 Página: 1/10


---

<b>1. CARGO/PROFISSÃO</b>	OAE de Placa/Terminais
<b>2. DIRECÇÃO</b>	Operações
<b>3. PROCESSO</b>	Assistir o avião, Movimentar as Bagagens a Tempo e em Segurança.
<b>4. REPORTA A</b>	Chefe de Equipa
<b>5. POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO</b>	



```

            graph TD
            DGO[Director Geral de Operações] --> DE[Director de Escala]
            DGO --> AD[Adjunto do Director de Escala]
            DE --> HOC[HOC]
            DE --> AA[Apoio Administrativo]
            DE --> PL[Planeamento Local]
            DE --> P[Passageiros]
            DE --> Placa[Placa]
            DE --> TB[Terminais de Bagagem]
            DE --> C[Carga]
            DE --> ME[Manutenção de Equipamentos]
            AD --- E_Lisboa["*Escala de Lisboa"]
            AA --- NAL1["*Não aplicável em Lisboa"]
            PL --- NAL2["*Não aplicável em Lisboa"]
            ME --- NAL3["*Não aplicável em Lisboa"]
            
```



**JOB PROFILE**

OAE de Placa/Terminais

**JP020/OP**  
 Efectividade: 11.11.11  
 Revisão: 4  
 Página: 2/10

---

**6. OBJECTIVOS DO PROCESSO CHAVE**

Gerir todo o processo de negócio relativo à Área de Placa através da optimização dos recursos disponíveis, tendo em vista o cumprimento dos padrões da Qualidade e Segurança na assistência ao avião e na movimentação das bagagens e carga promovendo a Melhoria Contínua.

**7. DEFINIÇÃO RESUMIDA DA FUNÇÃO**

Assistir as aeronaves, nos prazos estipulados, através manipulação do equipamento e carregamento/descarregamento das aeronaves, tendo por base as regras e as normas organizacionais.

**8. DEFINIÇÃO DA FUNÇÃO**

FUNÇÕES	Principais atribuições
<b>Atribuições Universais</b>	Assegura a execução das actividades assignadas pelos Supervisores, TTAE's e Chefes de Equipa. Organiza-se nas equipas em que participa, de forma autónoma e proactiva e sempre que necessário, de forma a resolver a missão atribuída com qualidade e no tempo previsto. Identifica e propõe iniciativas de optimização. Cumpre as normas de Higiene, Saúde e Segurança no trabalho. Dá o seu contributo em projectos de definição/ implementação de novos procedimentos operacionais. Identifica e reporta situações de risco no cumprimento de níveis de serviço e segurança das operações. Assegura a prestação de serviço de transporte no exterior para recolha e distribuição de Staff. (Escala do Funchal)
<b>Responsabilidade SGIQ</b>	Conhece e separa os resíduos resultantes da sua actividade e outros aspectos relevantes. Conhece os riscos inerentes às suas actividades e aplica as medidas de controlo previstas. Quando procede ao abastecimento de equipamentos actua de forma a evitar derrames e actua em caso de necessidade. Participa no processo de consulta aos trabalhadores.



**JOB PROFILE**

OAE de Placa/Terminais

**JP020/OP**  
Efectividade: 11.11.11  
Revisão: 4  
Página: 8/10

OAE Documentação (Load Control)	
<b>Documentação</b>	<p>Entrega e recolhe toda a documentação operacional, dos voos, junto às Aeronaves. Preenche os formulários de Tráfego (ANA) de todas as Chegadas. Assegura o arquivo dos processos de voo, bem como das <i>Check-list</i> da área de Placa. Gere a manutenção do arquivo.</p> <p>Preenche as <i>General Declarations</i> e respectivas planilhas e assegura a sua entrega ao TTAE da Placa.</p> <p>Mantém os registos electrónicos destes documentos e assegura quaisquer procedimentos de envio por correio electrónico ou via SITA que sejam requisitos das companhias.</p>

**9. DEFINIÇÃO DE QUALIFICAÇÕES E COMPETÊNCIAS INERENTES**

**9.1 FORMAÇÃO ACADÉMICA/QUALIFICAÇÕES/CERTIFICAÇÕES**

9º Ano ou equivalente (desde que sejam detentores de formação e experiência profissional comprovadas e reconhecidas pela empresa); domínio da língua portuguesa e conhecimentos da inglesa; conhecimento de meios tecnológicos e carta de condução.

Formação: vide Capítulo 4 do *Training Manual*.

Gestão de documentos – uso e exploração do IBPMS.

Formação SGQ que abrange questões de Ambiente, SST e RS.

**9.2 COMPETÊNCIAS – Grupo 1**

Comunicação
Desenvolvimento Pessoal
Satisfação do Cliente
Melhoria Contínua
Trabalho em Equipa
Espirito Positivo
Capacidade Técnica
<i>Last Mile</i>

**10. SERVIÇOS MÍNIMOS**

**OAE – Assistência; Preparação; Push Back; Transporte de Passageiros**

Cumprir com zelo e rigor todas as normas e regulamentos operacionais aplicáveis.

Operar os equipamentos de acordo com as normas de utilização, reportando eventuais anomalias.



**JOB PROFILE**

OAE de Placa/Terminais

**JP020/OP**  
Efectividade: 11.11.11  
Revisão: 4  
Página: 9/10

Reportar superiormente todas as anomalias que possam colocar em causa a segurança de voo – danos nas aeronaves.

**OAE DE TERMINAL:**

Preenche a folha de registo e controlo geral de equipamento à entrada e à saída do serviço.

Verificar, se aplicável, o estado do equipamento que lhe foi distribuído, sendo disciplinado e cuidadoso na sua utilização.

Cumprir escrupulosamente as regras de circulação do ALS . Ao devolver as respectivas chaves deverá preencher sempre a "FICHA DE CONTROLO DE EQUIPAMENTO" onde regista todas as anomalias verificadas .

Está atento ao desenrolar da operação e às alterações verificadas. Actua pro-activamente no sentido de eventuais impactos negativos serem minimizados em tempo útil .

Nunca abandona o seu local de trabalho sem dar conhecimento aos seus superiores hierárquicos.

Zela pela segurança e integridade física das Bagagens, tratando-as de forma cuidadosa e zelosa.



**JOB PROFILE**


OAE de Placa/Terminais

**JP020/OP**  
Efectividade: 11.11.11  
Revisão: 4  
Página: 10/10


Data do Job Profile
---------------------

Nome do Trabalhador	Nome da Chefia
Assinatura	Assinatura


## Anexo 7 – Ficha de Enquadramento da Função (OAE Placa)

	<b>Ficha de Enquadramento da Função</b>	Código
	OAE – Placa	Efetividade:
		Revisão:
		Página: 1/11

1. Função	OAE Placa
2. Escala	Lisboa/Porto/Funchal
3. Direção	Operações
4. Área	Placa
5. Processo-Chave	PC004
6. Reporta a:	Superior Hierárquico
7. Posição na Organização:	
<i>Vide</i> Manual de Gestão da Groundforce Portugal (MG)	
8. Missão	
Presta um serviço operacional integrado, às Partes Interessadas (passageiros, cias. assistidas, autoridades aeroportuárias, entidades oficiais e outras) em articulação com o Superior Hierárquico da Área. Garante o correto carregamento/descarregamento de bagagens, carga e correio e assegura a rotação das aeronaves, transporte de passageiros e tripulações e operações de reboque de avião, promovendo a melhoria contínua e cumprindo os padrões de qualidade, prazos, segurança, normas e procedimentos estabelecidos pelos SLA em vigor.	
9. Principais Responsabilidades e Atividades	
Assistir as aeronaves, nos prazos estipulados, através da manipulação de equipamentos, bem como carregamento/ descarregamento das aeronaves, tendo por base as regras e as normas organizacionais. Para informação mais detalhada sobre as tarefas desenvolvidas no âmbito da função deverá ser consultado o Anexo 1 deste documento.	
10. Requisitos exigidos para o exercício da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Idade mínima</b> - 18 anos;</li> <li>✓ <b>Escolaridade mínima</b> - 9º Ano ou equivalente oficial (salvo se forem detentores de experiência profissional comprovada e reconhecida pela Empresa);</li> <li>✓ <b>Domínio de línguas</b> - língua portuguesa e inglesa;</li> <li>✓ <b>Conhecimentos de Informática</b> - na ótica do utilizador;</li> <li>✓ <b>Carta de Condução</b>, preferencialmente do tipo C e D</li> </ul>	
11. Qualificações e Certificações	
✓ Formação técnica adequada às exigências da função e da indústria aeronáutica ( <i>vide</i> capítulo 4º do Training Manual)	

	<b>Ficha de Enquadramento da Função</b>	Código
	OAE – Placa	Efetividade:
		Revisão:
		Página: 2/11

12. Requisitos Mínimos de Serviço	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumprir com zelo e rigor todas as normas e regulamentos operacionais aplicáveis.</li> <li>✓ Operar os equipamentos de acordo com as normas de utilização, reportando eventuais anomalias.</li> <li>✓ Reportar superiormente todas as anomalias que possam colocar em causa a segurança de voo - danos nas aeronaves.</li> </ul>	
13. Condições específicas da Função	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pode exercer trabalho por turnos;</li> <li>✓ Desempenha tarefas que estão descritas em detalhe no anexo 1 do presente documento;</li> <li>✓ No que respeita aos Riscos inerentes à Função deverá ser consultado o Manual de Avaliação de Riscos em vigor.</li> </ul>	
14. Indicadores	
<b>Indicadores Individuais</b>	<b>Indicadores de equipa</b>
Absentismo	Contributo da equipa para a satisfação do cliente
Louvores	Contributo da equipa para a pontualidade da companhia aérea
Reclamações	
Pontualidade	

	<b>Ficha de Enquadramento da Função</b>  OAE – Placa	Código:
		Efetividade:
		Revisão:
		Página: 3/11

15. Perfil de Competências e níveis de proficiência exigidos

**Competências Organizacionais**

Nome da competência	Nível de Proficiência exigido			
	1	2	3	4
<b>Compromisso Organizacional</b>			3	
Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e assumindo as consequências dos seus atos de forma consciente. Atua em conformidade com as diretrizes predefinidas, tendo em conta o sistema de valores e as normas da Empresa.	Demonstra uma postura consciente na execução das suas tarefas, respondendo, de forma proativa, na busca de soluções para situações imprevistas;  Assume de forma honesta e coerente as consequências do seu desempenho e responsabiliza-se por eventuais incumprimentos.			
<b>Orientação para o Cliente</b>			3	
Capacidade para manifestar comportamentos orientados para a satisfação das necessidades dos Clientes, assente numa relação de empatia, respeito e disponibilidade. Antecipa necessidades futuras dos Clientes, por forma a garantir a eficiência interna essencial à prestação de um serviço de Excelência.	Organiza e gere o seu trabalho, mantendo uma relação de empatia e cordialidade, com vista à maximização da satisfação dos Clientes em prol do negócio da Empresa;  Antecipa necessidades atuando de forma proativa e disponível, empregando técnicas, práticas e métodos de trabalho, eficientes e eficazes, com vista à obtenção de um nível constante de satisfação dos Clientes.			
<b>Orientação para os Resultados</b>			3	
Capacidade para manifestar comportamentos orientados para ações com vista à concretização eficaz e eficiente dos objetivos, atingindo ou superando os resultados previstos.	É autónomo e organiza o seu trabalho com base nas prioridades estabelecidas, de forma a centrar-se nas atividades de maior valor para o serviço;  Toma iniciativas para melhorar os processos, procedimentos e sistemas que permitam alcançar os objetivos e metas estabelecidos, considerando os custos envolvidos;  Utiliza métodos específicos para medir os resultados alcançados nas atividades sob sua responsabilidade.			
<b>Eficiência Técnica</b>			3	
Capacidade para atingir as metas propostas, reunindo um conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, de forma a otimizar prazos e gerir de forma racional os meios ao dispor; Estabelecer prioridades e revelar persistência na execução das suas tarefas.	Detém experiência técnica e prática que permite a resposta adequada às exigências da função, com autonomia e sucesso;  Otimiza as rotinas associadas aos processos de trabalho, fazendo bom recurso das tecnologias ao seu dispor, bem como responde de forma positiva a situações complexas, novas situações ou situações imprevistas;  Procura alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.			

	<b>Ficha de Enquadramento da Função</b>  OAE – Placa	Código:
		Efetividade:
		Revisão:
		Página: 4/11

**Competências Técnico Funcionais**

Nome da competência	Nível de Proficiência exigido			
	1	2	3	4
<b>Autonomia e Resolução de Problemas</b>		2		
Capacidade para efetuar, de modo proativo, análises de relações causa-efeito, estabelecendo prioridades de atuação na resolução de problemas, contribuindo para a antecipação de eventuais necessidades e dificuldades e visando a superação dos desafios observados no desempenho de funções.	Identifica e analisa métodos e procedimentos e seleciona as informações necessárias para uma gestão eficiente da sua atividade diária;  Procura alternativas e implementa soluções face aos desafios apresentados, de forma autónoma e de acordo com as orientações estabelecidas pela Empresa.			
<b>Segurança Operacional</b>				4
Capacidade para compreender o impacto das vertentes de safety e security no trabalho, com vista à minimização da irregularidade, sob a forma de acidente, incidente ou quase acidente (safety) e/ou atos de interferência ilegal contra a aviação civil que comprometam a segurança de bens e pessoas (security). Capacidade para adotar comportamentos e práticas preventivas para minimização dos riscos associados ao Fator Humano.	Detém um conhecimento alargado das normas e regulamentação associada à segurança operacional (safety e security), zelando pela atualização do seu conhecimento bem como a sua disseminação pela Empresa, apresentando-se como um perito técnico na interpretação e compreensão do fator segurança, diligenciando uma procura ativa de soluções preventivas intra e inter Empresa para minimizar o perigo e reduzir o risco associado;  Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar e reportar eventuais anomalias, envolvendo-se na sua regularização, de forma a garantir a sua segurança e a dos outros;  Efetua, de forma contínua, uma gestão cuidada do fator humano, de forma a otimizar a sua performance bem como a superar, com eficácia, qualquer imprevisto ou contrariedade que possa ocorrer, sendo que, de igual modo, se torna uma referência na organização pela conduta preventiva que assume em todas as situações de trabalho.			
<b>Imagem e postura profissional</b>			3	
Capacidade para adotar uma postura adequada, conforme as normas internas (vestuário, higiene, apresentação, comportamento), promovendo a confiança e empatia, na transmissão da imagem da organização perante todas as partes interessadas (clientes internos/externos, fornecedores, autoridades, entre outros).	Predispõe a sua imagem ao abrigo dos procedimentos em vigor e assume um compromisso entre os valores da Empresa e as premissas requeridas pelas partes interessadas;  Evidencia um espírito positivo, cooperante e disponível, adequando o seu comportamento a contextos multiculturais diversos e a situações imprevistas, propondo alternativas para uma resposta eficaz, em tempo útil, mantendo a serenidade mesmo perante cenários adversos.			
<b>Domínio Técnico e Tecnológico</b>		2		
Capacidade para aplicar, de forma eficaz e eficiente, um conjunto de conhecimentos, capacidades, ferramentas e programas específicos para o desempenho da sua função, demonstrando facilidade de aprendizagem e interesse em adquirir e desenvolver novos conhecimentos que visem a melhoria contínua do seu desempenho.	Revela conhecimentos técnicos e/ou de base tecnológica que lhe permitem responder com autonomia e sucesso às exigências da função;  Procura obter novos conhecimentos, numa base de aprendizagem contínua para uma melhor execução das tarefas.			

	<b>Ficha de Enquadramento da Função</b>	Código
		Efetividade:
	OAE - Placa	Revisão:
		Página: 5/11

	<b>Ficha de Enquadramento da Função</b>	Código
		Efetividade:
	OAE - Placa	Revisão:
		Página: 6/11

Conhecimentos específicos da área funcional	1	2	3	4
Capacidade para, no âmbito da sua área ou atividade funcional, dominar e aplicar os conhecimentos específicos necessários para o desempenho adequado da função.				
	Possui conhecimentos específicos que lhe permitem responder com autonomia e antecipação às diferentes situações/desafios que lhe são colocados no exercício da sua função, recorrendo, para tal, a metodologias e procedimentos de atuação diversos, de forma a superar por vezes os objetivos previamente estabelecidos para a sua área.			

**Competências Relacionais**

Nome da competência	Nível de Proficiência exigido			
	1	2	3	4
<b>Comunicação</b>				
Capacidade para tratar informação a partir de diversas fontes. Saber escutar, compreender, sintetizar e transmitir informação, certificando-se do sucesso da relação instituída entre emissor e receptor. Ajustar as mensagens às características dos diferentes interlocutores, exprimindo as ideias de forma compreensível e clara, no sentido de alcançar os objetivos esperados.	Procura obter informação oriunda de fontes credíveis, para a transmitir de forma clara e objetiva aos seus interlocutores; Interpreta e compreende as mensagens que lhe são veiculadas, desenvolvendo uma comunicação adequada, em diferentes suportes, consoante a tipologia de interlocutor e tendo presente os objetivos a alcançar.			
<b>Espírito de Equipa</b>				
Capacidade para interagir de forma positiva e empática e de respeitar diferentes opiniões. Desenvolve uma atitude colaborante e proativa, na partilha de conhecimentos, com vista a potenciar o trabalho realizado em equipa, na obtenção e/ou superação dos objetivos estabelecidos.	Respeita as normas e procedimentos de trabalho comuns bem como a integração das diferentes ideias e opiniões em prol do grupo de trabalho; Promove um bom ambiente de trabalho e é um facilitador na mobilização da equipa para alcançar resultados, gerando os consensos necessários dos interesses e objetivos da equipa de trabalho com as outras áreas e/ou serviços da Empresa.			
<b>Resiliência</b>				
Capacidade de lidar com as fontes de pressão no trabalho, num equilíbrio entre o nível das exigências apresentadas e a capacidade de regulação e controlo individuais, conseguindo gerar os recursos necessários para resposta adequada a situações de rutura, stress e/ou emocionalmente descompensatórias.	Desenvolve estratégias no sentido de lidar eficazmente com as dificuldades e outros fatores de pressão inerentes à função/atividade; Denota equilíbrio emocional, revelando resistência e firmeza em situações limite, mantendo elevados níveis de performance.			

**Anexo I**

Descrição detalhada das tarefas inerentes à função

	<b>Ficha de Enquadramento da Função</b>	Código
		Efetividade:
	OAE - Placa	Revisão:
		Página: 7/11

<b>DESCRIÇÃO DE TAREFAS</b>
<b>Atribuições Universais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegura a execução das atividades assignadas pelos Supervisores, TTAE's e Chefes de Equipa.</li> <li>Organiza-se nas equipas em que participa, de forma autónoma e proactiva e sempre que necessário, de forma a resolver a missão atribuída com qualidade e no tempo previsto.</li> <li>Identifica e propõe iniciativas de otimização.</li> <li>Cumprir as normas de Higiene, Saúde e Segurança no trabalho.</li> <li>Dá o seu contributo em projetos de definição/ implementação de novos procedimentos operacionais.</li> <li>Identifica e reporta situações de risco no cumprimento de níveis de serviço e segurança das operações.</li> <li>Assegura a prestação de serviço de transporte no exterior para recolha e distribuição de Staff. (Escala do Funchal)</li> </ul>
<b>Placa</b>
<b>Recolha de Informação sobre área atribuída para a operação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresenta-se aos chefes de equipa (caso falte deve avisar de imediato o Allocator).</li> <li>O Chefe de Equipa comunica qual a área de assistência consoante os tempos previstos para a execução que foi destinada ao OAE (não aplicável em Lisboa).</li> <li>Em Lisboa: <ul style="list-style-type: none"> <li>Levanta o PDA (no sector de rádios).</li> </ul> </li> <li>Faz <i>log in</i> do mesmo e cumpre, criteriosamente, com as tarefas que lhe são atribuídas.</li> <li>Informa o Allocator sempre que esteja sem receber tarefas (Max. 30min).</li> </ul>
<b>Operação - Chegadas/ Partidas de Aviões</b>
<b>1ª Fase:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prepara o equipamento no Stand.</li> <li>Visualiza a existência de detritos no stand e procede à retirada imediata dos mesmos para não danificar os reactores dos aviões.</li> </ul> <b>2ª Fase:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Após chegada do avião coloca os calços (tendo em conta os requisitos das diferentes companhias aéreas).</li> <li>Coloca pinos (tendo em conta os requisitos das diferentes companhias aéreas).</li> <li>Coloca escadas.</li> <li>Verifica a acoplagem das mesmas.</li> <li>Pede abertura de portas ao PNC (pessoal navegante cabine).</li> <li>Dá o OK para o acolhimento.</li> <li>Abre as portas dos porões.</li> <li>Procede ao encosto do equipamento para efetuar o carregamento/descarregamento.</li> <li>Se o avião ficar em terra efetua o desencosto de todo o equipamento e fecha o avião.</li> <li>Se for voo de rotação efetua o carregamento de carga, correio e bagagem e executa os procedimentos no sentido contrário preparando a fase do PUSH-BACK.</li> </ul>
<b>Assistências Rápidas (exceto na escala do Funchal)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>O OAE pertencente à equipa de assistência rápida (1 TTAE e 2 OAE's) não tem alocação definida, respondendo apenas a chamadas de urgência (HOC) ou quando deteta situações críticas.</li> </ul>

	<b>Ficha de Enquadramento da Função</b>	Código
		Efetividade:
	OAE - Placa	Revisão:
		Página: 11/11

<b>Responsabilidades Adicionais</b>
<p>Assegura, na área sob a sua responsabilidade:</p> <p>O conhecimento dos riscos e impactes inerentes à sua atividade, tendo também em atenção novos projetos, equipamentos, instalações, contratos e produtos;</p> <p>A identificação e o cumprimento dos requisitos legais ou outros requisitos aplicáveis;</p> <p>A definição e análise do cumprimento do Programa de Gestão Integrado;</p> <p>A avaliação periódica do desempenho, mediante a monitorização e medição dos seus processos,</p> <p>O conhecimento dos riscos e impactes inerentes às suas atividades e a aplicação das medidas de controlo previstas;</p> <p>A formação e sensibilização dos trabalhadores e dos demais intervenientes nos locais de trabalho no âmbito do Sistema de Gestão Integrado;</p> <p>Cumprir o planeamento de medicina do trabalho;</p> <p>Reportar ocorrências, incidentes, acidentes e deficiências e/ou avarias de equipamentos e/ou instalações;</p> <p>O estudo, análise e interpretação dos procedimentos, regulamentação e standards;</p> <p>O processo de elaboração, manutenção e revisão da documentação e registos;</p> <p>A interligação com as Entidades Externas inerentes a cada Certificação;</p> <p>A recolha dos inputs e outputs para a Revisão do Sistema.</p>

Data da tomada de conhecimento

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome do Trabalhador

Nome da Chefia

Assinatura

Assinatura

## Anexo 8 – Matriz de Relação entre FEF's e Competências de cada Perfil Funcional

CÓDIGO	FUNÇÃO	ÁREA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS				COMPETÊNCIAS DE GESTÃO				COMPETÊNCIAS TÉCNICO-FUNCIONAIS										COMPETÊNCIAS RELACIONAIS					TOTALS									
			Compromisso Organizacional	Orientação para o Cliente	Orientação para os Resultados	Eficiência Técnica	Liderança	Coordenação de Equipas	Gestão de Recursos	Visão Estratégica	Capacidade de Decisão	Autonomia e Resolução de Problemas	Flexibilidade	Negociação	Gestão de Projetos	Planeamento e Organização do Trabalho	Línguas Estrangeiras	Segurança Operacional	Imagem e Postura Profissional	Networking	Representação da Organização	Criatividade e Inovação	Domínio Técnico e Tecnológico	Conhecimentos específicos da área funcional	Comunicação	Espírito de Equipa	Relacionamento Interpessoal	Competência Pedagógica	Drive e Ambição	Resiliência	org	gestão	tecnicos/funcionais	relacionais	N.º total de Competências
FEF01/CGO	SUP CGO	CGO	3	3	3	3				3									3					3	2					3	4	1	6	3	14
FEF02/CGO	TTAE Carga	CGO	3	3	3	3													3					3	3					2	4	5	0	3	12
FEF03/CGO	TOA CGO	CGO	3	3	3	3													3					3	3	2	3			2	4	0	5	3	12
FEF04/CGO	CAE Chief Eq CGO	CGO	3	3	3	3		3																3	3	2	3			3	4	1	6	3	14
FEF05/CGO	CAE Carga	CGO	3	3	2	2				2	2													3	3	2	3			3	4	0	5	3	12
FEF06/CGO	APQO/ADM CGO	CGO	3	3	2	3				2														2	3	3	2			3	4	0	5	3	12
FEF01/GC	TTAE Load Control	GC	3	3	3	3				3														4	4	3	2			2	4	0	5	3	12
FEF02/GC	TTAE Doc. e Controlo Proc.	GC	3	2	3	3				3														2	3	3	3			2	4	0	5	3	12
FEF03/GC	CAE Load Control	GC	3	2	2	2				3	2													3	2	3				4	0	6	2	12	
FEF04/GC	TTAE Lost & Found	GC	3	3	3	3				2		3												3	3			2		4	4	0	5	3	12
FEF05/GC	CAE Lost & Found	GC	3	3	3	3				2	3													3	2	2			3	4	0	5	3	12	
FEF01/HOC	Chefe Escala	HOC	4	4	4	4	2			3	3													3	4	3		3		4	2	7	2	15	
FEF02/HOC	TTAE HOC	HOC	3	3	3	3				3														3	4	3	3			2	4	0	5	3	12
FEF01/CP	Diretor de Lisboa e CGO	CP	4	4	4	4	4		3	4	4	4	4											3	4		3			4	4	5	2	15	
FEF02/CP	Diretor de Escala	CP	4	4	4	4	4		3	4	4	4	3											3	4		3			4	3	6	2	15	
FEF03/CP	Assessor Cp.	CP	4	4	4	4				3		4												3	3	3				4	1	7	2	14	
FEF04/CP	Gestor Operacional (1ª linha)	CP	4	4	4	4	4		3	3	4	3												4	4	3	3			4	4	5	2	15	
FEF05/CP	Gestor Operacional (2ª linha)	CP	4	4	4	4	4		3	3	3	3												4	3	3	3			4	4	5	2	15	
FEF06/CP	Chefe Área	CP	4	4	4	3	3		4		3	3												3	4	3		3		4	3	6	2	15	
FEF07/CP	Allocator	CP	3	3	3	3				3														3	3	3	3			3	4	0	5	3	12
FEF08/CP	Resp. Liaison Plan-Alloc RH	CP	3	4	4	4			3		3	4	3	3										3	3		3			3	4	2	5	3	14
FEF09/CP	Resp. Gab. Report e Análise Cp.	CP	3	4	4	4			3		3	3												3	3	3				4	2	5	3	14	
FEF10/CP	Apoio - Gab. Report e Análise Cp.	CP	3	3	3	3					2	2												3	3	2		3		4	0	6	2	12	
FEF11/CP	Serv. Limpeza	CP	3	2	2	3					2	2												3	2	2				4	0	6	2	12	

CÓDIGO	FUNÇÃO	ÁREA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS				COMPETÊNCIAS DE GESTÃO				COMPETÊNCIAS TÉCNICO-FUNCIONAIS										COMPETÊNCIAS RELACIONAIS				TOTALS									
			Compromisso Organizacional	Orientação para o Cliente	Orientação para os Resultados	Eficiência Técnica	Liderança	Coordenação de Equipas	Gestão de Recursos	Visão Estratégica	Capacidade de Decisão	Autonomia e Resolução de Problemas	Flexibilidade	Negociação	Gestão de Projetos	Planeamento e Organização do Trabalho	Línguas Estrangeiras	Segurança Operacional	Imagem e Postura Profissional	Networking	Representação da Organização	Criatividade e Inovação	Domínio Técnico e Tecnológico	Conhecimentos específicos da área funcional	Comunicação	Espírito de Equipa	Relacionamento Interpessoal	Competência Pedagógica	Drive e Ambição	Resiliência	org	gestão	tecnico/funcionais	relacionais
FEF01/PAX	SUP PAX	PAX	3	3	3	3		3						2		3			3		3	4	3	3					3	4	1	6	3	14
FEF02/PAX	TTAE CST	PAX	3	3	3	3						2		3	3	3					3	3	3						3	4	0	6	2	12
FEF03/PAX	TTAE SERV. CLIENTE	PAX	3	3	3	3					2			3				3			3	3	3					3	4	0	6	2	12	
FEF04/PAX	TTAE PAX	PAX	3	3	2	3						2		3	3	3					3	3	3					3	4	0	6	2	12	
FEF05/PAX	APQOADM Pax	PAX	3	3	2	3					2			3			2				2	3	3	2				3	4	0	5	3	12	
FEF06/PAX	OAE PAX	PAX	3	2	2	2					3			2		3	3					3	2	3				2	4	0	5	3	12	
FEF07/PAX	TTAE Transferências	PAX	3	3	3	3								3	3	3					2	2	2					3	4	0	5	3	12	
FEF01/PT	SUP PLA/TER	PT	3	3	3	3		3						2		3			3		3	4	3	3				3	4	1	6	3	14	
FEF02/PT	TTAE Placa	PT	3	3	3	3					2					4	3				3	3	3	2				3	4	0	5	3	12	
FEF03/PT	APQOADM Placa	PT	3	3	2	3					2			3			2				2	3	3	2				3	4	0	5	3	12	
FEF04/PT	OAE Placa	PT	3	3	3	3										4	3				2	3	2	3				3	4	0	5	3	12	
FEF05/PT	TTAE Terminais	PT	3	3	3	3					2			3		3					3	3	3	3				2	4	0	5	3	12	
FEF06/PT	OAE Terminais	PT	3	3	3	3					2					4	2				3	3	2	2				3	4	0	5	3	12	
FEF07/PT	OAE Chef Eq. Placa/Term	PT	3	3	3	3		2			2			3		4	3				3	3	3	3				3	4	1	6	3	14	
FEF01/PXO	TTAE PXO	PXO	3	3	2	3					2						3	3				3	3	3	4				3	4	0	5	3	12
FEF02/PXO	OAE PXO	PXO	3	3	2	3					2	3					3	3				2	3	2	3				4	0	6	2	12	
FEF01/DEGE	Engenheiro/a DEGE	DEGE	3	3	3	4		3	2		3	3		3	3				3		3	4		4					4	3	6	1	14	
FEF02/DEGE	TMEAVV TOA Apoio DEGE	DEGE	3	3	3	3					2	3			3		2				3	4		3				3	4	0	5	3	12	
FEF03/DEGE	Chefe de Secção (Cidina)	DEGE	3	3	3	3		3		3	4	3			3	3			3			3	3	4					4	3	5	2	14	
FEF04/DEGE	Mestre - Prep. e Armazém	DEGE	3	3	3	3		3			3	3			3	2					3	4	3	4				2	4	2	5	3	14	
FEF05/DEGE	TMEAA Prep. e Armazém	DEGE	3	3	3	3					2	3			2	3					3	4		3				3	4	0	6	2	12	
FEF06/DEGE	Mestre - Produção	DEGE	3	3	3	3		3			3	3			3	3					3	4	2	4				2	4	2	5	3	14	
FEF07/DEGE	TMEAA Produção	DEGE	3	3	3	3					2	3			2	3					3	4		3				3	4	0	6	2	12	
FEF08/DEGE	Mestre - Recepção	DEGE	3	3	3	3		3			3	3			3	2					3	4	3	4				2	4	2	5	3	14	
FEF09/DEGE	TMEAAV TOA Recepção	DEGE	3	3	3	3					2	3			3		2				3	4		3				3	4	0	6	2	12	

FUNÇÃO	ÁREA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS				COMPETÊNCIAS DE GESTÃO				COMPETÊNCIAS TÉCNICO-FUNCIONAIS										COMPETÊNCIAS RELACIONAIS				TOTAIS									
		Compromisso Organizacional	Orientação para o Cliente	Orientação para os Resultados	Eficiência Técnica	Liderança	Coordenação de Equipas	Gestão de Recursos	Visão Estratégica	Capacidade de Decisão	Autonomia e Resolução de Problemas	Flexibilidade	Negociação	Gestão de Projetos	Planeamento e Organização do Trabalho	Segurança Operacional	Imagem e Postura Profissional	Networking	Representação da Organização	Criatividade e Inovação	Domínio Técnico e Tecnológico	Conhecimentos específicos da área funcional	Comunicação	Espírito de Equipa	Relacionamento Interpessoal	Competência Pedagógica	Drive e Ambição	Resiliência	org	gestão	tecnico/funcionais	relacionais	N.º total de Competências
Coord. Compras e G. Contratos - 1ª Linha	CGC	3	3	4	4	3			3	3		4		3				4		3	3	3	3		3				4	2	6	2	14
Coord. Compras - 2ª Linha	CGC	3	3	4	3	3			2	2		4		3				3		3	3	3	3		3				4	2	6	2	14
Tec. Adm - Compras	CGC	3	3	3	3					2				2			3				3	3	3	3				2	4	0	5	3	12
SUP CGO	CGO	3	3	3	3	3				3				3		3				3	4	3	2				3	4	1	6	3	14	
TTAE Carga	CGO	3	3	3	3									3		3			3	3	3	3	3					2	4	5	0	3	12
TOA CGO	CGO	3	3	3	3									3		3			3	3	2	3					2	4	0	5	3	12	
OAE Chef Eq. CGO	CGO	3	3	3	3	3				3				3	4	2				3	3	2	3				3	4	1	6	3	14	
OAE Carga	CGO	3	3	2	2					2	2				4					3	3	2	3				3	4	0	5	3	12	
APCOADM CGO	CGO	3	3	2	3					2				3			2			2	3	3	2				3	4	0	5	3	12	
Tec. Sup. Comunicação e Marca	CM	3	3	3	3					3			3	3				3		3	4	4	4		2			4	0	6	2	12	
Diretor Corporate e EGE	CO	4	4	4	4	4		3	4	4	4	3						4		4	3	3	3					4	4	5	2	15	
Secretariado CE	CO	4	3	3	3					3				3	3		3			2	3	3	2					4	0	6	2	12	
Secretariado Dir	CO	3	3	3	3					3				3	2		3			2	3	3	2					4	0	6	2	12	
Apoio Adm. Corp.	CO	3	2	2	3					2	2			2			3			2	3	3	2					4	0	6	2	12	
Téc. Serv. Gerais (Administração)	CO	3	3	3	3					3				3		3	2			2	2	2	2					4	0	6	2	12	
Tec. Sup. Controlo Op. De Contratos	CO	3	3	4	3					3		2	3	3						3	3	3	3					4	0	6	2	12	
Tec. Sup. DAJ	DAJ	3	3	3	4					2		3		3				3		3	4	4					2	4	0	6	2	12	
Apoio Adm. DAJ	DAJ	3	3	3	3					2				2	2		3			2	3	2	3					4	0	6	2	12	
Coord. Auditoria Interna	DAQ	4	3	4	4	3				3	3		3	3				3		3	4	3	3					4	2	6	2	14	
Téc. Auditoria Interna	DAQ	4	3	3	4					3		2		3				3		3	3	3	3					4	2	6	2	12	
Coord. Orç. e Qual.	DAQ	4	4	3	4	3				3	3		3	3				2		3	4	3	3					4	2	6	2	14	
Tec. Sup. Orç. e Qual.	DAQ	4	3	3	3					3			3	3				3		3	4	3	2					4	0	6	2	12	
Coord. Serv. Cliente	DAQ	3	4	3	3	3				3	3			3	3		4			3	4	3	3					4	2	6	2	14	
Téc. Serv. Cliente	DAQ	3	3	3	3					2	3				3		3			3	3	3	3					4	0	6	2	12	
Téc. Sup. - Gestão da Internacionalização	DAQ	4	3	3	4					3	3	3					3	3		3	3	3						4	0	7	1	12	
Resp. da Qualidade EASA Parte 145	DAQ	4	4	3	4					3			3	3					3	4	3	3		3			4	0	6	2	12		
Coord. Comercial	DC	3	3	4	4	3				3	3	3			3			4		3	3	3				3		4	2	6	2	14	
Tec. Sup. Com	DC	4	3	3	4					3		3			3		2	3		3	3	3						4	0	7	1	12	


CÓDIGO	FUNÇÃO	ÁREA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS				COMPETÊNCIAS DE GESTÃO				COMPETÊNCIAS TÉCNICO-FUNCIONAIS										COMPETÊNCIAS RELACIONAIS				TOTAIS								
			Compromisso Organizacional	Orientação para o Cliente	Orientação para os Resultados	Eficiência Técnica	Liderança	Coordenação de Equipas	Gestão de Recursos	Visão Estratégica	Capacidade de Decisão	Autonomia e Resolução de Problemas	Flexibilidade	Negociação	Gestão de Projetos	Planeamento e Organização do Trabalho	Línguas Estrangeiras	Segurança Operacional	Imagem e Postura Profissional	Networking	Representação da Organização	Criatividade e Inovação	Domínio Técnico e Tecnológico	Conhecimentos específicos da área funcional	Comunicação	Espírito de Equipa	Relacionamento Interpessoal	Competência Pedagógica	Drive e Ambição	Resiliência	org	gestão	funcionais
FEF01/DF	Coord. Faturação e Cont. Créd.	DF	3	3	3	4		3		3				4					3		4	3	3	3	3				4	2	6	2	14
FEF02/DF	Tec. Sup - Faturação e Controlo de Créd. (1ª linha)	DF	3	3	3	4				2		3		3							4	3	3	2				3	4	0	5	3	12
FEF03/DF	Tec. Sup - Faturação e Controlo de Créd. (2ª linha)	DF	3	3	3	4				2	2			3							4	3	3	2				3	4	0	5	3	12
FEF04/DF	Tec. Administ. - Faturação e Com. Créd.	DF	3	3	3	3				2	2			2							3	3	3	3				3	4	0	5	3	12
FEF05/DF	Coord. Orçamento e Reporting	DF	3	3	4	4		3		3	4			4	4				2		4	3	3		3		3	4	2	5	3	14	
FEF06/DF	Tec. Sup. Crç e Reporting	DF	3	3	3	4				2	3			3				2			4	4		3	3			4	0	6	2	12	
FEF07/DF	Controller	DF	4	3	4	4				3	4		3	4					2		3	3	3		3		2	4	1	6	3	14	
FEF01/DRH	Diretor Adjunto DRH	DRH	4	4	4	4		3		2			3	3	4	3				3	4	3	3		4		4	3	6	2	15		
FEF02/DRH	Coord. Gestão Pessoas	DRH	3	3	3	4		4			3	3		4					2		3	4	3	3			3	4	2	5	3	14	
FEF03/DRH	Tec. Seguros	DRH	3	3	3	3					3			4					3		3	3	3		3		3	4	0	5	3	12	
FEF04/DRH	Tec. Adm. GP	DRH	3	3	3	3					3			3				2			3	3	3	3			3	4	0	5	3	12	
FEF05/DRH	Coord. Gestão Cap. Hum.	DRH	3	3	3	4		4			3	3		3	3				3		3	4	3	3			4	2	6	2	14		
FEF06/DRH	Tec. Adm. - GCH	DRH	3	3	3	3				2	3			2						3	3	3	3	3				4	0	5	3	12	
FEF07/DRH	Coord. Desenv. Org. e Comunic. Interna	DRH	3	3	3	4		4			3	3		3	3				3		3	4	3	3			3	4	2	5	3	14	
FEF08/DRH	Tec. Sup. RH	DRH	3	3	3	3					3	3		3	3				3		3	4	3		3		4	0	6	2	12		
FEF09/DRH	Coord. Plan. RH	DRH	3	4	3	4		4			3	3		4				2		3	4	3		3			2	4	2	5	3	14	
FEF10/DRH	Coord. Plan. Op. 2ª Linha	DRH	3	3	3	4		3		2	2			4						3	4	3		3			3	4	2	5	3	14	
FEF11/DRH	Tec. Sup. Plan. RH	DRH	3	3	3	4					3			3	4						3	4	2		2		3	4	0	5	3	12	
FEF12/DRH	Téc. Plan. RH	DRH	3	3	3	3					2		3		3						3	3	3		3		3	4	0	5	3	12	
FEF01/DS	Téc. Sup. DS	DS	3	3	3	4					3			3		4			2		3	3	2		3			4	0	6	2	12	
FEF02/DS	Del. Seg. Local	DS	4	3	3	3					3			3		4			2		2	3	2		3			4	0	6	2	12	
FEF03/DS	Téc. Segurança	DS	3	3	3	3					3			2		4					2	3	2		3			4	0	6	2	12	
FEF01/DSIC	Coord. Infra-Estrut. E Service Desk	DTI	3	3	3	4		3			3	3		4	3					3	4	4	2			3	4	2	6	2	14		
FEF02/DSIC	Coord. (2ª linha) - Sup. Funcional	DTI	3	3	3	4		2		2	3	3		3				3			4	4	3		2			4	2	6	2	14	
FEF03/DSIC	Tec. Gestão Aplicacional	DTI	3	3	3	4					3			3	3					2		3	4	3			2	4	0	6	2	12	
FEF04/DSIC	Tec. Service Desk	DTI	3	3	3	4					3	3		2							3	4	3		2		2	4	0	5	3	12	

**Anexo 9 – Relação entre Perfis EASA e Funções Groundforce Portugal**

Perfil EASA	FEF correspondente	Responsabilidades
<i>Certifying Staff</i>	Mestre Receção DGE  Engenheiro DGE	No âmbito da Certificação EASA Parte 145, os técnicos de certificação estão aptos a definir após a manutenção a aptidão dos componentes de aeronaves (ULDs) para voar.
<i>Quality Audit Staff</i>	Coord DOAQ  Técnicos Sup DOAQ	No âmbito da Certificação EASA Parte 145, os auditores asseguram a monitorização da conformidade com esta certificação, identificando não-conformidades, de forma eficaz e em tempo útil.
<i>Managers</i>	Diretores  DEGE e DAQ	No âmbito da Certificação EASA Parte 145, os gestores gerem adequadamente e de modo seguro o resultado do seu trabalho, os processos, os procedimentos, os recursos e as tarefas descritas nas suas funções, bem como nas responsabilidades que lhe estão atribuídas, em conformidade com os referenciais normativos e regulamentares, e procedimentos da organização.
<i>Supervisors</i>	Chefe Secção DEGE  TMEAA Mestre Produção	No âmbito da Certificação EASA Parte 145, os supervisores asseguram a realização de todas as tarefas de manutenção necessárias. Sempre que estas tarefas não são concluídas ou em que é evidente que uma tarefa de manutenção em particular não pode ser realizada, devem comunicar estes problemas ao gestor responsável pelo processo desta certificação na Empresa, para tomada de ação. Adicionalmente, sempre que os supervisores também realizem tarefas de manutenção, devem ter conhecimento que não podem realizar essas tarefas quando incompatíveis com as suas responsabilidades de supervisão.
<i>Mechanics</i>	TMEAA Produção (técnicos de serralharia)	No âmbito da Certificação EASA Parte 145, os técnicos de manutenção realizam tarefas de manutenção de componentes de aeronaves (ULDs), em conformidade com os <i>standards</i> definidos na informação técnica. Notificam ainda os supervisores quanto à existência de defeitos ou erros que exijam retificação (correção), para a devida correção de acordo com os <i>standards</i> de manutenção exigidos.

<i>Specialized Services Staff</i>	TMEAA Produção (que executem exclusivamente trabalhos de soldadura)	No âmbito da Certificação EASA Parte 145, os soldadores realizam tarefas especializadas de manutenção de componentes de aeronaves (ULDs), em conformidade com os standards definidos na informação técnica de manutenção. Devem ainda comunicar, neste âmbito, com o Chefe de Secção e/ou o TMEAA Mestre Produção, assegurando feedback, sempre que necessário.
<i>Planners</i>	Mestre DEGE - Receção TMEAA/TOA – Receção TMEAA/TOA - Apoio DEGE	No âmbito da Certificação EASA Parte 145, os técnicos que realizam o planeamento, interpretam os requisitos de manutenção de componentes de aeronaves (ULDs), assegurando que estes são acautelados nas tarefas, não sendo permitido qualquer desvio ao estabelecido nos manuais dos fabricantes.
<i>Store Department Staff</i>	Mestre DEGE - Preparação e Armazém TMEAA - Preparação e Armazém	No âmbito da Certificação EASA Parte 145, asseguram a gestão dos procedimentos de compras e do armazém, referentes a componentes de manutenção de aeronaves (ULDs), com conhecimento, compreensão, atitude e comportamento adequados, em conformidade com as normas e procedimentos de organização.
<i>Purchasing Department Staff</i>	Técnico Administrativo DFI Coord. Financeiro (1ª linha) Coord. Financeiro (2ª linha)	


Anexo 10 – Matriz Relacional das FEF’s


 MANUAL DA ORGANIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO <span style="float: right;">Efectividade: 06.06.14 Página 17/17</span>			MATRIZ RELACIONAL DAS FEFs - RELATIONAL ASSESSMENT SKILLS MATRIX																										
			ORGANIZATIONAL SKILLS				MANAGEMENT SKILLS				TECHNICAL AND FUNCTIONAL SKILLS										RELATIONAL SKILLS								
			Compromisso Organizacional	Orientação para o Cliente	Orientação para os Resultados	Eficácia Técnica	Liderança	Coordenação de Equipas	Gestão de Recursos	Visão Estratégica	Capacidade de Decisão	Autonomia e Resolução de Problemas	Flexibilidade	Negociação	Gestão de Projetos	Planeamento e Organização do	Línguas Estrangeiras	Segurança	Imagem e Postura Profissional	Networking	Representação da Organização	Criatividade e	Domínio Técnico e Tecnológico	Conhecimentos específicos da área funcional	Comunicação	Espírito de Equipa	Relacionamento	Competência	Drive e Ambição
n/a	Purchasing Department Staff	Coord Compras e Gestão de Contratos 1ª	3	3	4	4			3	3		4		3					4		3	3	3		3				
		Coord Compras 2ª Linha	3	3	4	3				2	2		4		3					3		3	3	3		3			
		Tec. Adm - Compras	3	3	3	3					2	2		2					3			3	3	3	3				2
A	Managers	Director DOAQ	4	4	4	4	4		3	4	4	4	4	4	3				4		3	4	3	3	3				
		Director DEGE	4	4	4	4	4		3	4	4	4	4	4	3				4		3	4	3	3	3				
G	Quality Audit Staff	Tec Sup DOAQ	4	3	3	3				2	2		3						3		3	4	3	3	3				
		Coord DOAQ	4	4	3	4			2		2	3		3					3		3	4	3	3	3				
C	Supervisors	Mestre - Produção	3	3	3	3		3			3	3		3		3					3	4	2	4				2	
		Chefe de Secção	3	3	3	3	3		3		4	3		3		3			3			3	3	4					
n/a	Store Department Staff	Mestre - Prep. e Armazém	3	3	3	3		3			3	3		3		2					3	4	3	4				2	
		TMEAA Prep. e Armazém	3	3	3	3					2	3		2		3					3	4	3	3				3	
D	Certifying Staff	Especialista DEGE	3	3	3	4		3	2		3	3		3				3			3	4	4						
B, D	Planners & Certifying Staff	Mestre - Recepção	3	3	3	3		3			3	3		3		2					3	4	3	4				2	
B	Planners	TMEAA/TOA	3	3	3	3					2	3		3		2					3	4	3					3	
		TMEAA/TOA Apoio DEGE	3	3	3	3					2	3		3		2					3	4	3					3	
E, F	Mechanics & Specialized Services Staff	TMEAA Produção	3	3	3	3					2	3		2		3					3	4	3					3	

Legenda	
A	Managers
B	Planners
C	Supervisor
D	Certifying Staff
E	Mechanic
F	Specialised service staff
G	Quality audit staff


Anexo 11 – Matriz Relacional de Competências

 <b>EASA Part 145 - GM 2 145.A.30 ( e ) - Competence assessment procedure (EASA Job Function vs. Groundforce Skills Model)</b>		MANUAL DA ORGANIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO MATRIZ RELACIONAL DE COMPETÊNCIAS - RELATIONAL ASSESSMENT SKILLS MATRIX																												Revisão: 0 Efectividade: 06.06.2014 Página: 14/17			
		ORGANIZATIONAL SKILLS				MANAGEMENT SKILLS				TECHNICAL AND FUNCTIONAL SKILLS												RELATIONAL SKILLS											
		Compreensão e Interpretação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação	Atuação		
F, G	Knowledge of applicable officially recognised standard	1			1																												
G	Knowledge of auditing techniques: planning, conducting and reporting			1	1				1					1																			
TODOS	Knowledge of human factors, human performance and limitations													1	1																	1	
A, B, C	Knowledge of logistics processes			1	1				1																								
TODOS exceto E	Knowledge of organisation capabilities, privileges and limitations	1	1	1	1				1																								
TODOS exceto E e F	Knowledge of Part-145 and any other relevant regulations (QRA)	1	1	1	1									1																			
TODOS	Knowledge of relevant parts of the maintenance organisation exposition and procedures	1		1	1									1																			
TODOS exceto A e G	Knowledge of occurrence reporting system and understanding of the importance of reporting occurrences, incorrect maintenance data and existing or potential defects			1	1									1																			
TODOS	Knowledge of safety risks linked to the working environment	1		1	1																												
TODOS	Understanding of professional integrity, behaviour and attitude towards safety	1		1	1									1	1																		
D, G	Understanding of conditions for ensuring continuing airworthiness of	1		1	1				1																								

		MANUAL DA ORGANIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO MATRIZ RELACIONAL DE COMPETÊNCIAS - RELATIONAL ASSESSMENT SKILLS MATRIX																									Revisão: 0 Efectividade: 06.06.2014 Página: 14/17	
EASA Part 145 - GM 2 145.A.30 ( e ) - Competence assessment procedure (EASA Job Function vs. Groundforce Skills Model)		Comunicação Interfuncional	Interacção com a Equipa	Resolução de Problemas	Atividades Técnicas	Liderança	Organização da Equipa	Segurança e Documentação	Capacidade de Decisão	Conhecimento de Procedimentos	Capacidade de Flexibilidade	Manutenção	Capacidade de Previsão	Planeamento e Organização da Trabalho	Conhecimento Operacional	Programa e Procedimentos	Manutenção	Organização da Equipa	Capacidade de Decisão	Conhecimento	Organização da Equipa	Capacidade de Decisão	Conhecimento	Organização da Equipa	Capacidade de Decisão	Conhecimento		
TODOS	Understanding of his/her own human performance and limitations	1		1	1																							1
D e F	Understanding of personnel authorisation and	1		1	1																							1
B, C e D	Ability to compile and control completed work cards			1	1																							
TODOS exceto E e F	Ability to consider human performance and limitations	1		1	1																							1
B, C e D	Ability to determine required qualifications for task performance				1	1	1	1																				
TODOS exceto A e B	Ability to identify and rectify existing and potential unsafe conditions	1			1																							1
B e C	Ability to manage third parties involved in maintenance activity		1	1																								1
C, D, E e F	Ability to confirm proper accomplishment of maintenance tasks			1	1	1	1																					
B, C, D e E	Ability to prioritise tasks and report			1	1																							
B, C e D	Ability to process the work requested by the operator	1	1	1	1																							
A e C	Ability to promote the safety and quality	1		1	1	1		1																				1
C, E e F	Ability to properly process removed uninstalled and rejected parts																											
C, D, E e F	Ability to properly record and sign for work accomplished				1		1	1																				
C, E e F	Ability to recognize the acceptability of parts to be installed prior to fitment				1																							
B	Ability to split complex maintenance tasks into clear stages			1	1	1																						



## Anexo 12 – Capítulo referente às Fichas de Enquadramento da Função no MOM



### FICHAS DE ENQUADRAMENTO DA FUNÇÃO

5.3/MOM  
 Efetividade: 05.05.14  
 Revisão: 0  
 Página: 1/1

---

A Direção de Recursos Humanos (DRH) implementou um sistema de Gestão de Competências, baseado numa metodologia assente em grupos de competências que respondem a critérios funcionais, que cada trabalhador deve ser detentor para exercício e desempenho de determinada função (Fichas de Enquadramento Funcional).

As Fichas de Enquadramento Funcional (FEFs) encontram-se divididas em quatro grupos de competências: Competências Organizacionais; Competências de Gestão; Competências Técnico-Funcionais; e Competências Relacionais.

Cada Competência possui, no seu descritivo e enquadramento, quatro níveis de proficiência para situar cada função, tendo em conta a sua especificidade, responsabilidade, complexidade e abrangência. Estes níveis de proficiência estão alinhados com o exposto no Acordo de Empresa em vigor (1 – abaixo do esperado; 2 – dentro do esperado; 3 – acima do esperado; 4 – excelente).

Neste sentido, e respetando às funções correlacionadas com a certificação EASA Parte 145, aplicam-se as FEFs Intra elencadas:

CODIFICAÇÃO	DESIGNAÇÃO
01/FEF/DEGE	Diretor – Engenharia e Gestão de Equipamentos
02/FEF/DEGE	Engenheiro - DEGE
03/FEF/DEGE	Chefe de Secção - DEGE
04/FEF/DEGE	TMEAA – Mestre Recepção DEGE
05/FEF/DEGE	TMEAA – Mestre Preparação e Armazém DEGE
06/FEF/DEGE	TMEAA – Mestre Produção DEGE
07/FEF/DEGE	TMEAA/TOA – Apoio DEGE
08/FEF/DEGE	TMEAA/TOA – Recepção DEGE
09/FEF/DEGE	TMEAA – Preparação e Armazém
10/FEF/DEGE	TMEAA – Produção DEGE
01/FEF/DOAQ	Diretor – Organização, Auditoria e Qualidade
02/FEF/DOAQ	Coordenador – Organização e Qualidade
03/FEF/DOAQ	Técnico Superior – Organização e Qualidade
01/FEF/COG	Coordenador Financeiro 1ª Linha
02/FEF/COG	Coordenador Financeiro 2ª Linha
03/FEF/COG	Técnico Administrativo – Finanças

MANUAL DA ORGANIZAÇÃO DE MANUTENÇÃO

Anexo 13 – Newsletter Transformar n.º 2 (Learning Maps)

**transformar** 02

**Notícias**

Edição 02 - Junho 2014

### Como está o projeto TRANSFORMAR

Após finalização dos programas Comprometer e Mobilizar, iniciou-se em Maio passado um novo programa que tem como principal objetivo ALINHAR todos os colaboradores da Groundforce numa visão comum sobre a realidade atual e perspetivar em conjunto o Futuro.

Este programa tem uma característica especial porque os principais protagonistas são os próprios colaboradores. Ou seja, as sessões de trabalho a partir da reflexão sobre Mapas de Aprendizagem são dinamizadas por uma comunidade de facilitadores que foram formados previamente pela My Change.

Os 2 Mapas são distintos e incluem os seguintes temas:

**MAPA 1 – “QUEM SOMOS E DE ONDE VIMOS”**  
 O primeiro mapa aborda temas como a história, os objetivos estratégicos, os processos-chave, a importância da prestação de serviço, a competitividade, etc.

- Etapa 1 - A FORÇA DA NOSSA HISTÓRIA - Esta etapa resultou na reconstrução da história da Groundforce, através da relembrança de alguns momentos históricos.
- Etapa 2 – COMO ESTAMOS ESTRUTURADOS - Este exercício visou aumentar o conhecimento sobre os objetivos estratégicos e sobre os 11 processos-chave da Groundforce, posicionar os colaboradores nesses processos-chave e recolher ideias de melhoria sobre em dos processos.
- Etapa 3 - MAIS PRODUTIVOS DOS NOSSOS CLIENTES - Este exercício pretendeu evidenciar a ideia de que todos os colaboradores da Groundforce prestam um serviço a alguém, dentro ou fora da Empresa.
- Etapa 4 - MAIS COMPETITIVOS - O objetivo desta atividade foi falar sobre a concorrência atual e futura da Groundforce e suscitar uma reflexão sobre qual o fator mais importante para reforçar a competitividade da Groundforce.
- Etapa 5 - CONHECER-MAIS - Esta atividade permitiu que os participantes conhecessem mais informações e indicadores relativos a atividade da Groundforce através de um jogo de cartas, o que deu origem a um momento descontratado.

**MAPA 2 – “PARA ONDE VAMOS E COMO VAMOS TRANSFORMAR”**  
 No segundo mapa foi analisado o contexto que rodeia a Groundforce, revisitada a sua Visão, Missão e as suas Forças relativamente aos quatro “pilares” da Groundforce (Comercial, Operacional, Intelectual e Financeiro). Foi igualmente, abordada a nova forma de estar pretendida para a Groundforce e o compromisso de mudança.

- Etapa 1 – O CONTEXTO QUE NOS RODEIA - O objetivo desta atividade foi refletir sobre o contexto que rodeia a Groundforce e chegar a um consenso sobre o grau de intensidade das ameaças e oportunidades que existem.
- Etapa 2 – UMA NOVA FORMA DE ESTAR - Esta atividade tinha como objetivo sensibilizar todos os colaboradores para os comportamentos que deverão adotar para que o processo de mudança seja bem sucedido.
- Etapa 3 – O NOSSO COMPROMISSO - São as pessoas que fazem a diferença no final do dia. O objetivo desta última atividade foi solicitar aos participantes que ratificassem a sua frase o compromisso de mudança com a Groundforce.

### Curiosidades

- Qual o índice de pontualidade da Groundforce em 2013?
  - a) 98%
  - b) 89%
  - c) 80%
- Qual o tempo de entrega da última bagagem TAP em 2013?
  - a) 28 minutos
  - b) 24 minutos
  - c) 22 minutos
- Qual o tempo médio da resposta a reclamações ao cliente Passageiro em 2013?
  - a) 2,1 dias
  - b) 2,3 dias
  - c) 2,5 dias
  - d) 2,4 dias

Respostas: 1. a) 98%    2. b) 24 minutos    3. d) 2,4 dias

MY CHANGE **transformar** groundforce PORTUGAL

Anexo 14 – Jogo de cartas pertencente aos Learning Maps



## Anexo 15 – Índice do Manual de Acolhimento

### CONTE CONNOSCO! (Frase motivacional capa)

(Mensagem da Comissão Executiva)

1. **Quem somos** (A nossa história, evolução económico-social)
2. **O que nos move** (missão, valores, visão)
3. **Como estamos organizados**
4. **Onde estamos**
5. **Quantos somos**
6. **O que fazemos** (Modelo de Negócio / Apresentação grandes áreas da Operação)
7. **Quem certifica a nossa atividade**
8. **Quem são os nossos clientes**
9. **O que deve conhecer**
  - 9.1. Acordo de Empresa (O que vai encontrar? Clausula geral e Anexo descritivo das carreiras profissionais)
  - 9.2. Fichas de Enquadramento de Função
  - 9.3. Gestão do Desempenho (desdobrável “Eu sou...” – Saiba o que esperamos por si)
  - 9.4. Programas (Mobilidade Geográfica, Transformar, Apoiar, Aproximar)
  - 9.5. Serviços (Assistências personalizadas, Lounge, Formação e Consultoria)
  - 9.6. Formação
  - 9.7. Portal de gestão documental (guia de utilização rápida)
10. **A nossa imagem – A sua postura** (manual de fardamento)
11. **Segurança – a sua, a nossa e a dos nossos Clientes** (Plano de Emergência Interno – MSS / MPRE / MAR / MEPI)
12. **Para se orientar**
  - 12.1. Cartões de identificação
  - 12.2. Horário de trabalho
  - 12.3. Férias (PT009/RH)
  - 12.4. Faltas
  - 12.5. Acidentes de trabalho (PT009/QL)
  - 12.6. Medicina do trabalho (UCS – cuidados integrados de saúde) (PT003)
  - 12.7. Cartão Free Refeição
  - 12.8. Benefícios sociais
    - 12.8.1. Seguro de saúde
    - 12.8.2. Seguro de vida
    - 12.8.3. Assistência domiciliária
    - 12.8.4. Refeitório
    - 12.8.5. Infantário
  - 12.9. Subsídios (transporte, turnos, alimentação, material escolar, educação especial)
13. **Contactos**

(Frase motivacional contracapa) **CONTAMOS CONSIGO!**