Projeto 2 – Criação de um Modelo de Competências

"The fundamental task of management remains the same: to make people capable of joint performance through common goals, common values, the right structure, and the training and development they need to perform and to respond to change." – Peter F. Drucker

De um ponto de vista estratégico, a definição de um modelo de competências adequado às necessidades da organização é crucial para a sua sobrevivência, permitindo-lhe tirar proveito dos seus pontos fortes e desenvolver os seus pontos fracos, sempre com base no contexto da empresa no mercado. Um modelo de competências bem estruturado permitirá não só uma avaliação justa e transparente do desempenho dos colaboradores, mas também a identificação de áreas de desenvolvimento que suportem a estratégia de crescimento da empresa a longo prazo.

Com base no caso que lhe for atribuído, desenvolva um modelo de competências adequado ao contexto e às necessidades da organização.

Estrutura do Projeto:

- Contexto da organização: atividade, objetivos globais, missão, visão, principais desafios da organização e da indústria para o futuro (baseado no contexto dado e em trabalho de pesquisa);
- Apresentação e justificação da escolha de 3 funções, devendo obrigatoriamente incluir:
    - uma função de gestão de topo - com responsabilidade global ou sobre uma área relevante da organização;
    - uma função de chefia intermédia - com responsabilidade de coordenação de equipa;
    - uma função técnica/especialista - com responsabilidade predominantemente técnica e sem responsabilidade hierárquica significativa;
- Descrição das 3 funções, incluindo as principais responsabilidades e exigências associadas;

- Associação das competências às funções: 5 competências por função, com 3/4 comportamentos observáveis por competência, relacionadas com a estratégia da organização;
- Justificação das competências selecionadas, tendo em consideração as responsabilidades das funções e o contexto/desafios da organização;
- Desenvolvimento do dicionário de competências aplicável às funções escolhidas;
- Desenvolvimento da matriz de competências para as três funções escolhidas.

Orientações:

- Arial 11, espaçamento entre linhas de 1.5, margens "Normal" (2.5 cm topo e fundo da página, 3 cm esquerda e direita), texto justificado;
- Máximo 15 páginas sem contar com capa, índice e bibliografia;
- O projeto pode ser escrito em português ou inglês, mas todo na mesma língua;
- Utilizar linguagem rigorosa, do ponto de vista científico e técnico, e não linguagem coloquial, empregando os termos de gestão corretos;
- Inserir numeração de páginas;
- Colocar legendas completas e numeração nas figuras e tabelas;
- Entrega em formato pdf e word com identificação dos membros do grupo na capa;
- O nome do ficheiro de entrega deverá ser: GrupoX_CCT_#nomealuno1_#nomealuno2_#nomealuno3_#nomealuno4
- **No final do trabalho, deverá ser escrita uma frase com o contributo de cada aluno para o desenvolvimento do mesmo (apresentação em %).**

Cada projeto será avaliado em função da profundidade e qualidade da análise realizada, da apresentação em aula e do cumprimento das *guidelines* estabelecidas. A apresentação dos projetos é obrigatória para todos os elementos do grupo, podendo a nota ser diferenciada entre elementos.

Caso 1

Caracterização da Empresa: Unidade industrial em Portugal que se dedica à produção de automóveis para o mercado global, sendo uma das maiores empresas exportadoras do país, contribuindo significativamente para o crescimento da economia nacional. Com uma faturação anual superior a 5,5 mil milhões de euros em 2022 e uma capacidade produtiva que ronda os 200 mil veículos por ano, a empresa especializou-se na produção de SUVs e outros veículos. Cerca de 99% da sua produção é destinada à exportação, o que sublinha o seu papel estratégico no setor automóvel a nível mundial. Emprega cerca de 5.000 trabalhadores, número que se tem mantido estável ao longo dos últimos anos.

Contexto de Pessoas e Trabalho: A organização possui uma força de trabalho numerosa e diversificada, incluindo operadores de produção, técnicos especializados, engenheiros e diferentes níveis de gestão. A atividade está organizada em torno de processos industriais de elevada escala, com requisitos exigentes de produtividade, qualidade e segurança. Uma parte significativa dos trabalhadores possui elevada antiguidade e conhecimento acumulado dos processos produtivos. Simultaneamente, a organização recruta perfis técnicos e de engenharia para diferentes áreas. A empresa tem realizado investimento significativo em formação técnica e atualização profissional.

Caso 2

Caracterização da Empresa: Uma das maiores unidades industriais no setor agroalimentar em Portugal, localizada no norte do país, que se dedica à produção e distribuição de produtos lácteos e derivados. A empresa consolidou-se como uma das maiores exportadoras nacionais, oferecendo uma vasta gama de produtos, que inclui leite, queijos, manteigas e iogurtes, sob várias marcas conhecidas no mercado. A sua faturação anual ultrapassa os 800 milhões de euros, sendo uma referência no setor alimentar não só em Portugal, mas também em mercados internacionais. A empresa opera várias fábricas no país e beneficia de uma forte ligação ao setor agrícola, estabelecendo parcerias duradouras com produtores locais. Conta atualmente com 1.7000 trabalhadores, número que se tem mantido estável ao longo dos últimos anos.

Contexto de Pessoas e Trabalho: A empresa integra funções muito diversificadas, desde produção, manutenção e qualidade até logística, comercial, marketing, inovação e gestão. As unidades industriais operam com requisitos exigentes de qualidade, segurança alimentar e continuidade da produção, sendo algumas atividades organizadas por turnos. A formação técnica e o cumprimento de requisitos de qualidade e segurança representam uma componente relevante da gestão dos trabalhadores das unidades produtivas.

Caso 3

Caracterização da Empresa: Uma das maiores empresas portuguesas no setor da construção civil. Destaca-se pela sua atuação em infraestruturas rodoviárias, obras hidráulicas, e projetos de engenharia civil de grande escala. Fundada há várias décadas, a empresa consolidou-se como uma referência no mercado, participando em grandes projetos de construção a nível nacional e internacional. Com uma faturação anual que ultrapassa os 200 milhões de euros, esta organização é reconhecida pela sua capacidade de execução em projetos complexos e pelo uso de tecnologia de ponta na gestão de grandes empreendimentos. O seu portefólio inclui obras em autoestradas, pontes, barragens, e infraestruturas energéticas. Conta atualmente com 1500 trabalhadores, número que tem vindo a aumentar nos últimos anos.

Contexto de Pessoas e Trabalho: A organização combina trabalhadores permanentes e temporários e integra profissionais com diferentes níveis de qualificação, desde funções operacionais até engenharia e gestão. A atividade desenvolve-se maioritariamente por projetos, frequentemente executados em localizações distintas e através de equipas cuja composição pode variar. Segurança, qualidade, cumprimento de prazos e controlo de custos constituem dimensões relevantes da operação. Historicamente, o investimento em desenvolvimento dos trabalhadores tem sido sobretudo direcionado para necessidades técnicas diretamente relacionadas com os projetos.