

MANUAL DE QUALIFICAÇÃO

DE FUNÇÕES DO SETOR CERÂMICO PORTUGUÊS

Índice

1.	Enquadramento	6
2.	Metodologia	7
3.	Diretrizes	9
4.	Passo a passo	10
5.	Plano de fatores e notas explicativas	11
6.	Plano de pontos	27
7.	Bandas de pontos	29
8.	Exemplo de qualificação de função	31
9.	FAQ	33

Ficha Técnica

Título

Manual de Qualificação de Funções do Setor Cerâmico Português

Editor

APICER – Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica e de Cristalaria

Autoria

CH Business Consulting, S.A.

Equipa Técnica

Carolina Leite

Luís Ferreira

Lurdes Morais

Rui Vais

Coordenação Científica

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Prof. Doutora Teresa Rebelo

Conceção Gráfica

Monstros & Companhia

Joel Rocha

Tiragem

500 exemplares

Ano

2015

1. ENQUADRAMENTO

A evolução tecnológica é um dos principais impulsionadores de mudanças profundas na organização do trabalho e no processo industrial, colocando especiais desafios no que respeita à gestão de recursos humanos.

O setor cerâmico português é, cada vez mais, pautado por uma clara aposta na inovação e na diferenciação. A demanda tecnológica exige, assim, uma adaptação constante dos diversos aspetos relacionados com o trabalho e com a gestão de pessoas, como o conteúdo e natureza das tarefas ou os conhecimentos e *skills* requeridos para o seu desempenho. Exige-se, assim, uma efetiva e rigorosa ligação entre o processo industrial e as práticas e procedimentos de gestão de recursos humanos, designadamente ao nível da atualização dos perfis profissionais e da construção de um modelo de qualificação de funções que permita, de forma sistemática e mais objetiva, definir o valor relativo das funções enquadradas em cada perfil profissional.

Consciente desta necessidade, a **APICER – Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica e de Cristalaria** desenvolveu o projeto **PROFICER – Novas Tendências, Novas Profissões**, que cumpre com este objetivo para o setor da cerâmica, respondendo assim aos desafios de uma indústria caracterizada pela constante inovação e modernização dos processos industriais e das próprias organizações. O projeto obteve o apoio financeiro do FEDER e do Estado Português no âmbito do Sistema de Apoio às Ações Coletivas do COMPETE.

Este documento apresenta o **Modelo de Qualificação de Funções** desenvolvido no âmbito do projeto, constituindo-se como um guia para o apoio à sua utilização e implementação.

Disponibiliza-se às empresas do setor da cerâmica, através deste Manual, uma ferramenta de gestão de recursos humanos que compara diferentes características ou elementos que constituem as funções, de forma a estabelecer comparações relativas com o objetivo de promover estruturas salariais equitativas e competitivas.

2. METODOLOGIA

A importância da qualificação de funções para as organizações encontra-se amplamente documentada na medida em que, alicerçada numa análise sistemática, providencia uma ferramenta para sustentar a tomada de decisão, criar e manter um sistema equitativo, lógico e coerente de remuneração e das estruturas salariais, que atraiam, retenham e motivem os colaboradores, proporcionando a atribuição de uma remuneração igual para trabalho de valor igual.

Como metodologia, optou-se pela avaliação por pontos, uma vez que, consistindo num método analítico, evidencia o valor de cada função, é mais objetivo e constitui uma base sólida para a definição e manutenção das estruturas salariais.

Na avaliação por pontos, as funções são avaliadas consoante o grau em que os fatores definidos estão presentes nessas mesmas funções. São designados por fatores as características ou elementos principais, que são comuns a um conjunto de funções sujeitas a avaliação, mas que estão presentes em diferentes graus nessas mesmas funções.

A grande vantagem metodológica da avaliação de funções por pontos centra-se no facto de, uma vez definidos os fatores, subfatores e respetivos níveis, o plano de qualificação tende a ser mais estável durante o tempo. Esta vantagem metodológica assume ainda maior importância quando o trabalho efetuado tem carácter setorial, não se limitando apenas a ser desenhado e implementado especificamente numa organização.

Etapas metodológicas

Nesta seção encontram-se descritas as etapas metodológicas adotadas na construção do Modelo de Qualificação, bem como as atividades e procedimentos técnicos realizados.

1. Seleção dos *clusters* de perfis profissionais a serem avaliados:

Os *clusters* de perfis selecionados contemplam os perfis profissionais desenvolvidos nas fases anteriores do projeto. Complementarmente, foi ainda efetuado o alinhamento do trabalho com os pressupostos gerais do Projeto:

- O modelo de qualificação é transversal a todos os subsetores da cerâmica;
- O modelo deve contemplar as duas componentes, industrial e de suporte;
- O trabalho de qualificação engloba os perfis técnicos e

de operadores, não contemplando as funções de diretores industriais (componente industrial) nem de direção (componente de suporte) e hierarquicamente superiores;

- Os níveis de cada subfator refletem as funções existentes em cada perfil profissional.

2. Recolha e análise de informação acerca dos perfis profissionais:

Nesta fase foram estudados em pormenor os descritivos das atividades/responsabilidades e das competências dos perfis profissionais desenvolvidos.

3. Seleção e definição dos fatores compensáveis:

Numa primeira fase foi realizada uma extensa análise da literatura, mapeando os fatores definidos em diversos modelos de qualificação e analisada a sua aplicabilidade ao presente trabalho. Complementarmente, e numa lógica de *benchmarking*, foram ainda estudados alguns modelos internacionais, de vários setores de atividade.

Posteriormente, esses fatores foram submetidos a análise por parte da equipa técnica e científica, de modo a selecionar os fatores aplicáveis de acordo com os pressupostos do Projeto, os *clusters* de perfis profissionais selecionados, a capacidade de representarem a realidade do trabalho do setor e de serem discriminativos entre si, evitando a existência de fatores em duplicado. Foram estes os principais critérios considerados na seleção do primeiro conjunto de fatores.

Listado o conjunto de dezassete fatores, procedeu-se à definição dos mesmos e sua submissão à Comissão Técnica¹. A realização de pré-teste com este conjunto de subfatores sustentou as alterações e redução do número de fatores a constar no modelo final.

¹ A Comissão Técnica consistiu num conjunto de representantes da área de Recursos Humanos de nove empresas, representativas dos diversos subsectores da cerâmica portuguesa, e por elementos da APICER. Esta Comissão acompanhou o trabalho desenvolvido pela equipa técnica e científica, contribuindo para a validação das metodologias e dos *outputs* obtidos durante o projeto.

4. Definição dos níveis por subfator:

A descrição dos níveis de cada subfator procurou (1) captar todas as diferenças relevantes do trabalho para cada subfator, (2) definir apenas os níveis necessários para as diferenciar claramente, (3) definir os níveis de forma a existirem diferenças claras entre os mesmos, (4) tornar as descrições o mais objetivas possível, (4) usar linguagem clara, sucinta, direta e inequívoca, de forma a facilitar as comparações entre níveis e ainda (5) introduzir notas e definições dos conceitos presentes nas descrições.

Com base na informação recolhida ao longo do Projeto, dos contributos da Comissão Técnica, da extensa análise documental e dos testes efetuados, foi possível definir o número de níveis para cada subfator e descrevê-los.

5. Determinação do total de pontos e peso dos fatores compensáveis:

Não existindo um número estipulado pela literatura, o número total de pontos do modelo deverá conseguir diferenciar adequadamente as diversas funções em avaliação. Com base nos pressupostos do Projeto e nas funções que caracterizam o setor cerâmico português, a equipa técnica e científica definiu o total de 1000 pontos.

Determinado o número total de pontos prosseguiu-se com a determinação de pontos por fator. Este processo baseou-se na valorização prévia realizada pela Comissão Técnica e complementada com os perfis de competências, nomeadamente com as competências definidas como centrais para o setor.

6. Atribuição dos pontos a cada um dos subfatores e respetivos níveis:

Analisados os fatores, subfatores e respetivos níveis, e tendo em conta que os descritivos entre os diferentes níveis não são equidistantes entre si, a atribuição de pontos sustentou-se nas decisões da equipa técnica e científica, com base nas diferenças entre os descritivos de cada nível. Com esta base foram efetuados testes ao plano de pontos definido e analisada a concordância dos resultados obtidos com a hierarquia das funções.

Decorrentes de múltiplas aplicações do modelo em contexto empresarial, e tendo em conta que este é um processo contínuo, foram efetuados sucessivos ajustes ao modelo, de forma a aumentar a sua validade e precisão. Complementarmente, foram realizadas diversas avaliações inter-juizes, testando a validade dos mesmos.

Os referidos testes permitiram construir dois modelos completos, e que constituíram a versão *alfa* do sistema de qualificação de funções do setor cerâmico.

7. Avaliação da matriz em funções do setor cerâmico:

Esta etapa centrou-se na avaliação da versão *alfa* em contexto organizacional. Para isso, foram realizados cerca de uma centena de testes, através das Descrições de Funções disponibilizadas pelas empresas do setor e de entrevistas em seis empresas, tendo sido ainda efetuadas reuniões com os Diretores de Recursos Humanos dessas empresas.

Importa mencionar que os testes realizados contemplaram os diversos subsectores da cerâmica, bem como a totalidade dos perfis criados no âmbito do Projeto.

A versão *beta*, resultante desta etapa, consiste no modelo de qualificação de funções testado e validado.

8. Definição de bandas de pontos:

Este processo sustentou-se na análise documental, nomeadamente dos instrumentos legais e do trabalho anteriormente realizado por um Grupo de Trabalho (constituído por empresas do setor) que se dedicou a esta temática em 2008. Os testes realizados, pela equipa técnica e pela Comissão Técnica, forneceram informação essencial para esta fase do processo, possibilitando a definição dos pontos mínimos e máximos para cada perfil profissional. Estes testes, realizados com funções específicas das empresas, através de entrevistas e ainda com recurso à análise das Descrições de Funções disponibilizadas, sustentaram a definição das bandas de pontos para os perfis profissionais da componente industrial e de suporte.

Importa referir ainda, que através dos referidos testes ao modelo, foi possível constatar a importância de diferenciar as bandas de pontos da componente de suporte. Esta necessidade de ajustar a capacidade discriminativa e aumentar a validade do modelo para a componente de suporte prendeu-se, sobretudo, com o facto das funções enquadradas nestes perfis envolverem diferentes características, aliado ao facto dos perfis técnicos desta componente serem mais especialistas. Foram, assim, criadas duas matrizes de bandas de pontos, uma para os perfis industriais, outra para os perfis de suporte (que podem ser consultadas no capítulo 7).

9. Desenvolvimento do manual de qualificação de funções:

O presente manual de qualificação de funções consiste num guia passo-a-passo para a realização de um processo de qualificação válido, rigoroso e objetivo.

3. DIRETRIZES

Este manual foi desenvolvido com o objetivo de apoiar a utilização e interpretação das tabelas de avaliação de funções (em Anexo). O modelo de qualificação de funções apresentado de seguida é um sistema concebido para o setor da cerâmica que **visa determinar a importância e valor relativo de diferentes funções** – e as relações entre elas – no contexto da organização.

Esta é uma ferramenta de apoio à gestão de recursos humanos que visa **auxiliar a tomada de decisão, mas sem carácter vinculativo**.

Como nota introdutória, salienta-se o facto de **este modelo qualificar funções e não pessoas**, sendo que não visa a determinação de como se desempenham as tarefas, apenas determina o valor do trabalho, independentemente de quem e como o executa.

No capítulo que se segue (capítulo 4), o utilizador poderá visualizar um fluxograma que apoiará o processo de qualificação de funções.

Apresenta-se no capítulo 5 o modelo de qualificação de funções. O modelo apresentado é descrito por um conjunto de fatores que se decompõem em subfatores. Cada subfator, por sua vez, tem escala própria, com vários subníveis. Cada nível dispõe de uma descrição com valor crescente. O avaliador deverá escolher a descrição que melhor corresponde à função a avaliar e, de acordo com essa descrição, a função é avaliada e enquadrada no nível apropriado.

Neste capítulo encontram-se várias notas e esclarecimentos que permitirão ao avaliador ser rigoroso no processo de avaliação. O carácter preciso da escala de avaliação tem o principal objetivo de limitar a subjetividade que naturalmente um processo de avaliação encerra.

Tendo em consideração que o processo de avaliação de funções é essencialmente um exercício que envolve uma profunda compreensão da organização como um todo, e da forma como cada função contribui para os objetivos e resultados globais, **é vital que a pessoa responsável pela qualificação tenha conhecimentos na área de recursos humanos e total compreensão das funções que serão objeto de análise**.

No capítulo 6 apresenta-se o plano de pontos. Neste plano, o utilizador faz corresponder a cada nível de cada subfator, um número de pontos, a ser somado para determinar o valor da função em causa. Por fim, no capítulo 7, constam as bandas de pontos que permitem fazer o cruzamento entre os perfis profissionais e as bandas.

A aplicação do modelo de qualificação deve ser sempre apoiada da consulta e leitura atenta do presente manual, na medida em que neste estão expressas um conjunto de linhas orientadoras que permitem garantir que a decisão do número de pontos a atribuir é justa e consistente durante todo o processo, assegurando a integridade do modelo.

No capítulo 8 é exemplificado o processo de qualificação. No capítulo 9 sistematiza-se um conjunto de questões mais frequentes no sentido de esclarecer eventuais dúvidas.

4. PASSO A PASSO

O presente capítulo apresenta um guia passo a passo do processo de Qualificação de Funções, identificando as atividades/tarefas que o compõem. Deste modo, a qualificação deve seguir as seguintes etapas:

1. Selecionar a função a qualificar

Identificar a função da organização que se pretende qualificar.

2. Examinar a descrição da função

Analisar a informação presente no descritivo funcional em causa, nomeadamente a descrição geral, as tarefas/atividades/responsabilidades e as competências necessárias para o seu desempenho.

3. Efetuar a correspondência com os perfis profissionais

Identificar, no portefólio de perfis profissionais propostos para o setor cerâmico, qual o perfil em que a função se enquadra, de acordo com a informação constante do descritivo funcional. Este processo deverá ser acompanhado da análise atenta do portefólio e ter em consideração que cada perfil profissional engloba várias funções, que podem não contemplar todas as tarefas previstas no perfil. A identificação poderá ser apoiada também pela Tabela de Correspondência entre as profissões previstas nos Contratos/Convenções Coletivas de Trabalho e os novos perfis profissionais (a Tabela de Correspondência está acessível através da Plataforma PROFICER – www.ceramica.pt/proficer).

4. Consultar o Manual de Qualificação de Funções

Analisar detalhadamente o presente manual e seguir as instruções para uma qualificação rigorosa da função.

5. Qualificar a função considerando todos os subfatores

Através do presente manual, deverá comparar a informação presente em cada fator e subfator com a descrição da função, de forma a enquadrar a função nos níveis que melhor a caracterizam.

6. Calcular o total de pontos

Tendo em consideração a avaliação efetuada em cada subfator, e através da grelha de preenchimento com o plano de pontos por níveis, deverá calcular o total de pontos resultante da qualificação efetuada. O total de pontos indica o valor relativo da função, sendo que um maior número de pontos significa um maior valor da função.

7. Enquadrar o total de pontos na respetiva Banda de Pontos

Identificando a componente (Industrial ou de Suporte) à qual pertence o perfil profissional em que a função se enquadra e efetuando a correspondência entre o total de pontos obtidos e a respetiva Banda de Pontos, a função é posicionada numa banda.



5. PLANO DE FATORES E NOTAS EXPLICATIVAS

Neste capítulo são descritos os fatores e subfatores que constituem o Modelo de Qualificação de Funções do setor cerâmico.

Num primeiro momento, é apresentada a descrição dos fatores, seguida pela descrição dos respetivos subfatores, bem como dos descritivos de cada nível que lhes estão associados. Para uma melhor compreensão e facilitação do enquadramento das funções a qualificar nos respetivos níveis, são indicadas notas e definições relativamente a conceitos presentes nas definições dos mesmos. Complementarmente, é ainda apresentado para cada subfator um fluxograma ou um quadro que resume as variáveis que os descrevem e a forma como estas se podem interligar na caracterização de cada um dos níveis.

A. RESPONSABILIDADES

O fator Responsabilidades engloba, neste modelo, três tipos de responsabilidade: por pessoas e/ou equipas, por processos e por meios.

i. Responsabilidade por Pessoas e/ou Equipas

O subfator Responsabilidade por Pessoas e/ou Equipas mede o grau em que a função exige a coordenação de equipas ou orientação/acompanhamento de outros colaboradores.

Nível 1: A função **não exige** qualquer responsabilidade específica ou atribuída por outros colaboradores e/ou equipa(s).

Nível 2: (a) A função pressupõe o **apoio, aconselhamento e orientação** do trabalho junto dos **pares/colegas de trabalho**

ou

(b) A função pressupõe a **monitorização e acompanhamento da equipa, na ausência do responsável** pela mesma.

Nível 3: A função pressupõe a **responsabilidade** pelo trabalho de **uma pessoa**.

Nível 4: A função pressupõe a responsabilidade por **uma equipa de trabalho** constituída por **poucos elementos**.

Nível 5: (a) A função pressupõe a responsabilidade por **duas ou mais equipas** constituídas por **poucos elementos**

ou

(b) A função pressupõe a responsabilidade por **uma equipa alargada**.

Nível 6: (a) A função pressupõe a responsabilidade por **duas ou mais equipas alargadas**

ou

(b) A função pressupõe a responsabilidade por **uma equipa muito alargada**.

Nível 7: A função pressupõe a responsabilidade por **duas ou mais equipas muito alargadas**.

Notas e Definições:

Diferença entre Nível 1 e Nível 2: As funções enquadradas no primeiro nível não têm atribuída qualquer responsabilidade por pessoas. No segundo nível, consideram-se funções com responsabilidade formal de prestar apoio, aconselhamento e/ou orientação a colegas de trabalho que evidenciem essa necessidade.

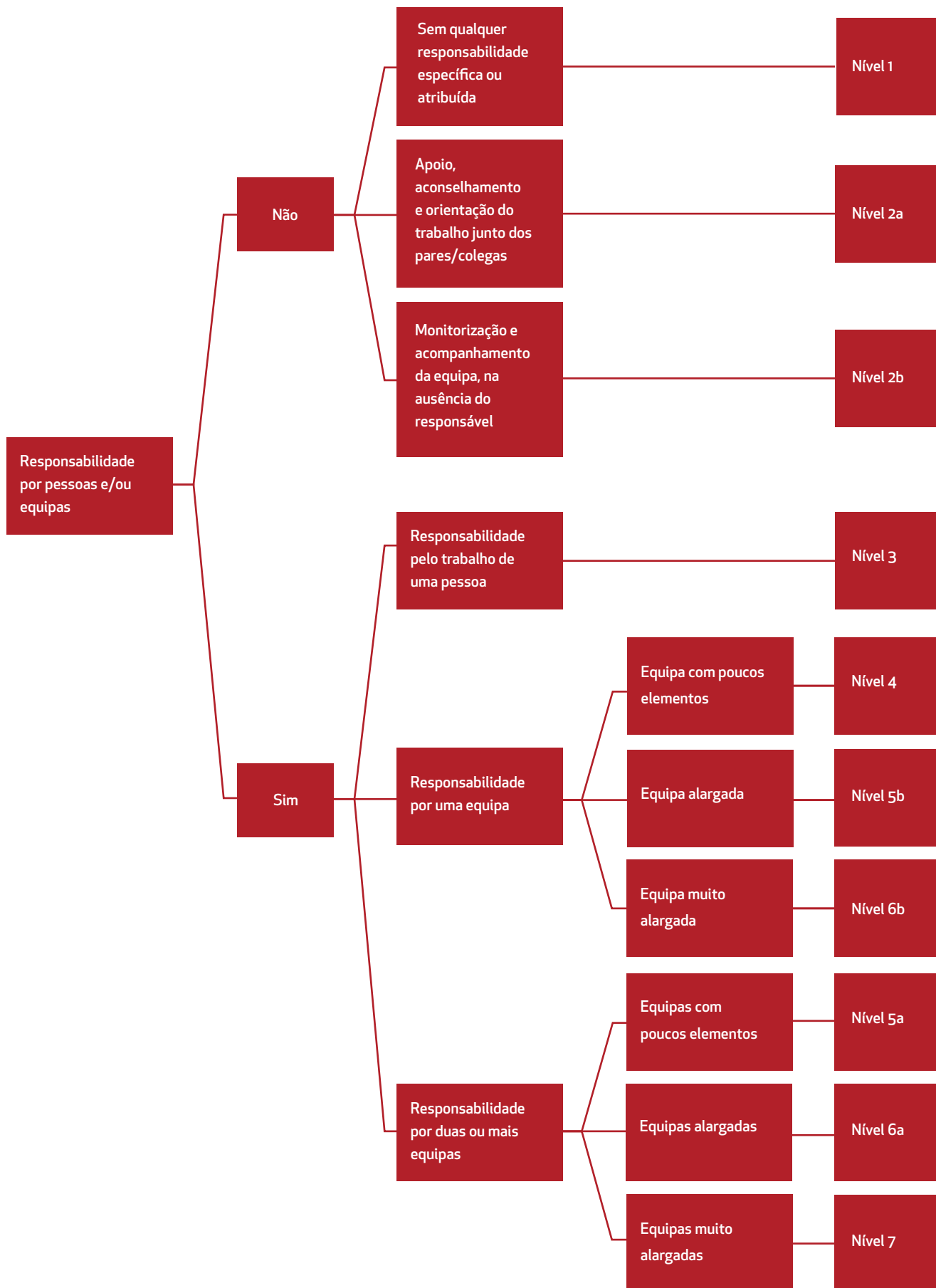
Equipa com poucos elementos (nível 4 e 5a): Equipa constituída de 2 a 5 elementos, inclusive.

Equipa alargada (nível 5b e 6): Equipa constituída entre 6 e 20 elementos.

Equipa muito alargada (nível 6b e 7): Equipa constituída por mais de 20 elementos.

Nível 7: A responsabilidade por duas ou mais equipas muito alargadas poderá ser direta ou indireta, isto é, poderá ser mediada por coordenadores das várias equipas. A título de exemplo, uma função que se poderá enquadrar neste nível será um responsável por setor que tem a seu cargo 70 pessoas, divididas em várias equipas que são coordenadas por chefes de linha.

O fluxograma seguinte apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado deste subfator, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos.



ii. Responsabilidade por Processos

O subfator Responsabilidade por Processos refere-se à responsabilidade pela definição e planeamento de processos de trabalho de uma ou mais secções/departamentos.

Nível 1: A função pressupõe o cumprimento de atividades definidas por outros. **Não exige** qualquer **responsabilidade na definição, planeamento e monitorização/acompanhamento** do processo de trabalho.

Nível 2: A função pressupõe o cumprimento de atividades definidas por outros. **Não exige** qualquer **responsabilidade na definição e planeamento** do processo. Contudo, **exige a monitorização/acompanhamento** do mesmo.

Nível 3: A função pressupõe a **responsabilidade pelo planeamento e monitorização/acompanhamento** dos processos de trabalho relativos a **uma secção/departamento**. Contudo, **não exige** qualquer **responsabilidade na definição** dos processos.

Nível 4: (a) A função pressupõe a **colaboração na definição dos processos da sua secção** e a **responsabilidade pelo planeamento e monitorização/acompanhamento** dos mesmos

ou

(b) A função pressupõe a **responsabilidade pelo planeamento e monitorização/acompanhamento** dos processos de trabalho relativos a **várias secções/departamentos**. Contudo, **não exige** qualquer **responsabilidade na definição** dos processos.

Notas e Definições:

Várias secções/departamentos (nível 2 e 4): Duas ou mais secções ou departamentos.

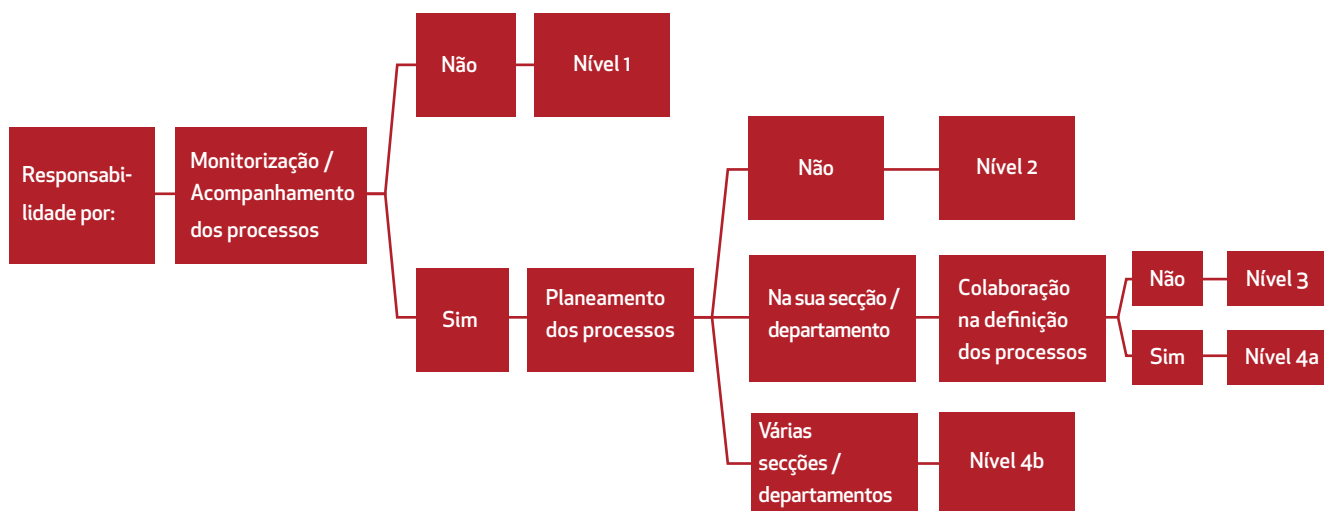
Processo: Qualquer atividade ou conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar entradas em saídas (ISO 9000-2005).

Definição de processos: Responsabilidade por determinar os processos, práticas e instruções de trabalho, isto é, definição das atividades que compõem o processo e sua sequência.

Planeamento de processos: Atividade que envolve a enumeração de tarefas e alocação de recursos na formulação de planos com vista ao alcance de objetivos.

Monitorização/Acompanhamento de processos: Acompanhar indicadores de processo e de resultado, de forma a garantir a execução das atividades de acordo com o planeado, assegurando o cumprimento de objetivos definidos.

O fluxograma seguinte apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos:



iii. Responsabilidade por Meios

O subfator Responsabilidade por Meios refere-se à responsabilidade por recursos físicos (equipamentos, materiais e produtos) e/ou financeiros utilizados no posto de trabalho ou secção/departamento.

Nível 1: A função exige a responsabilidade pelo **bom uso e conservação dos recursos utilizados no seu trabalho**.

Nível 2: (a) A função exige a responsabilidade pelo **bom uso, conservação e manutenção de recursos da organização**.

ou

(b) A função exige a responsabilidade pelo **bom uso e conservação de recursos utilizados na sua secção/departamento**

ou

(c) A função exige a responsabilidade pelo **bom uso e conservação dos recursos utilizados no seu trabalho**, sendo estes de **elevado valor ou elevado impacto** para a organização.

Nível 3: A função exige a responsabilidade pela **gestão, bom uso e conservação dos recursos** utilizados na sua secção/departamento.

Nível 4: (a) A função exige a responsabilidade pela **gestão, bom uso e conservação dos recursos** utilizados na organização

ou

(b) A função exige a responsabilidade pela **gestão, manutenção, bom uso e conservação dos recursos** utilizados na organização.

Notas e Definições:

Recursos Físicos (exemplos de equipamentos): máquinas, utensílios, ferramentas, sistemas robóticos, sistemas tecnológicos, madres, entre outros.

Bom uso e conservação: Inclui a limpeza e todas as ações de controlo, monitorização e manutenção preventiva cujo objetivo é reduzir e/ou impedir falhas no desempenho/utilização de equipamentos/materiais ou produtos.

Manutenção (Nível 2a e 4b): Conjunto de ações e técnicas destinadas a manter e recolocar equipamentos/materiais ou produtos em condições operacionais.

Diferença entre Nível 1 e Nível 2b: O nível 2b pressupõe, para além do bom uso e conservação dos recursos utilizados no seu trabalho, a mesma responsabilidade relativamente aos recursos da sua secção e que são utilizados por outros colaboradores.

Recursos de elevado valor ou impacto para a organização (Nível 2c): Recursos cujo valor é significativamente mais elevado que a maioria dos restantes recursos e cuja consequência da não operacionalidade dos mesmos é extremamente gravosa para a organização.

Diferença entre níveis 2 e 3: O nível 2 poderá contemplar a responsabilidade pela manutenção de recursos. Ao nível 3 acresce a responsabilidade pela gestão de recursos.

Gestão de recursos (Nível 3 e 4): Responsabilidade em alocar, afetar e controlar recursos físicos e/ou financeiros.

O fluxograma seguinte apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos:



B. KNOW-HOW TÉCNICO

Este fator refere-se a todas as formas de conhecimento exigidas para o adequado desempenho da função. Incluem-se aqui conhecimentos teóricos e práticos, é considerada a qualificação esperada, bem como a experiência necessária para o sucesso no desempenho das tarefas. Este fator inclui ainda duas dimensões, profundidade e amplitude.

- Nível 1:** A função exige **conhecimentos** que podem ser **aprendidos através de instruções simples**, na medida em que executam um **pequeno número de tarefas simples e rotineiras**.
- Nível 2:** A função exige a **familiaridade** com um **número limitado de tarefas rotineiras**, podendo implicar o uso de **equipamentos ou maquinaria simples**.
- Nível 3:** A função exige a **familiaridade** com **várias tarefas rotineiras de uma área de intervenção**, podendo implicar o uso de **equipamentos ou maquinaria simples**.
- Nível 4:** A função exige a **familiaridade** com **várias tarefas rotineiras de várias áreas de intervenção**, podendo implicar o uso de **equipamentos ou maquinaria simples**.
- Nível 5:** A função exige **habilidade** em **procedimentos e tarefas, algumas das quais não rotineiras, de uma área de intervenção**, que requerem um **nível intermédio de conhecimentos** que poderão ser adquiridos por qualificação **ou** experiência equivalente.
- Nível 6:** A função exige **habilidade** em **procedimentos e tarefas, algumas das quais não rotineiras, de uma área de intervenção**, bem como **destreza no uso de equipamento especializado e complexo**, que requerem um **nível intermédio de conhecimentos** normalmente adquiridos por qualificação **ou** experiência equivalente.
- Nível 7:** A função exige **habilidade** em **procedimentos e tarefas, algumas das quais não rotineiras, de várias áreas de intervenção**, que requerem um **nível intermédio de conhecimentos** normalmente adquiridos por qualificação **ou** experiência equivalente.
- Nível 8:** A função exige **mestria** em **procedimentos e tarefas de uma área de intervenção**, que requerem, pela sua **complexidade**, um **nível aprofundado de conhecimentos**, normalmente adquiridos através de qualificação **e/ou** experiência equivalente.
- Nível 9:** A função exige **mestria** em **procedimentos e tarefas de várias áreas de intervenção**, que requerem, pela sua **complexidade**, um **nível aprofundado de conhecimentos**, normalmente adquiridos através de qualificação **e/ou** experiência equivalente.
- Nível 10:** A função caracteriza-se pela **elevada complexidade** das suas tarefas e procedimentos, pelo que exige **expertise** e requer **conhecimentos especializados** em **uma ou várias áreas de intervenção**, adquiridos através de uma qualificação de nível elevado **e** de uma experiência vasta.

Notas e Definições:

Áreas de Intervenção: Domínio autónomo de operações como, por exemplo: preparação, conformação, acabamento, secagem, decoração, engobagem, vidragem, cozedura, escolha, embalagem, manutenção elétrica, manutenção mecânica, recursos humanos, comercial, compras, modelação, logística, entre outros.

Tarefa: Unidade discreta de trabalho desempenhado pelo indivíduo; a mais pequena componente identificável do trabalho desempenhado.

Esclarecimento Nível 1: Inclui-se neste nível a execução de tarefas que podem ser normalmente aprendidas através da realização das mesmas, sem conhecimentos ou experiência prévia específica.

Diferença entre nível 1 e 2: Diferencia-se o nível 2 do nível 1 pela familiaridade com o trabalho a executar, o que pressupõe experiência no desempenho das tarefas. Implica tarefas mais profundas, na medida em que pode englobar o uso de equipamentos ou maquinaria simples.

Familiaridade (Nível 2 a 4): Conhecimento elementar adquirido a partir de experiência.

Diferença entre nível 2 e 3: O que distingue estes dois níveis é o número de tarefas passíveis de serem executadas, conferindo uma maior amplitude à função.

Experiência equivalente (Nível 5 a 9): Refere-se à experiência que permite ao detentor da função adquirir um nível de conhecimentos equivalente à qualificação definida.

Habilidade (Nível 5 a 7): Perícia e destreza na execução de tarefas. Saber-fazer.

Mestria (Nível 8 e 9): Habilidade elevada, saber-fazer aprofundado.

Expertise (Nível 10): Saber-fazer especialista.

Equipamento especializado e complexo (Nível 6): Equipamento que exige, para um bom manuseamento do mesmo, aprendizagem relativamente ao seu funcionamento ou formação/treino específico. Exemplos: empilhadores, *softwares* informáticos específicos, sistemas robóticos, veículos industriais, entre outros.

Tarefas rotineiras (níveis 1 a 7): Conjunto de tarefas realizadas de forma repetitiva, com carácter habitual.

Tarefas não rotineiras (Nível 8 a 10): Tarefas que poderão exigir

a resolução de problemas e que implicam reflexão e aplicação de conhecimentos em contextos específicos.

Nível 5 e 6: Admite-se que o *know-how* requerido nestes níveis possa ser adquirido através de:

- a) nível 4 ou 5 de qualificação do QNQ na área de intervenção;
- b) nível 3 ou inferior de qualificação do QNQ e, no mínimo, 2 anos de experiência.

Nível 7: Admite-se que o *know-how* requerido neste nível possa ser adquirido através de:

- a) nível 4 ou 5 de qualificação do QNQ na área de intervenção e, no mínimo, 2 anos de experiência;
- b) nível 3 ou inferior de qualificação do QNQ e, pelo menos, 5 anos de experiência.

Nível 8 e 9: Admite-se que o *know-how* requerido neste nível possa ser adquirido através de:

- a) nível 6 ou superior de qualificação do QNQ na área de intervenção;
- b) nível 4 ou 5 de qualificação do QNQ na área de intervenção e, no mínimo, 5 anos de experiência;
- c) nível 3 ou inferior de qualificação do QNQ e, no mínimo, 10 anos de experiência.

Nível 10: Admite-se que o *know-how* requerido neste nível possa ser adquirido através de nível 6 ou superior de qualificação do QNQ na área de intervenção e, no mínimo, 5 anos de experiência.

O fluxograma e o quadro seguintes apoiam a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos:



Variáveis / Níveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profundidade	Instruções simples	Familiaridade			Habilidade			Mestria		Expertise
Complexidade	Simples e rotineiras	Rotineiras			Algumas não rotineiras			Complexas		Elevada complexidade
Amplitude	Número Pequeno de Tarefas	Número Limitado de Tarefas	Várias Tarefas							
Áreas de intervenção			Uma área	Várias áreas	Uma área		Várias áreas	Uma área	Várias áreas	Uma ou várias áreas
Conhecimentos					Nível intermédio			Nível aprofundado		Especializado

C. ESFORÇO E CONDIÇÕES DE TRABALHO

O fator Esforço e Condições de Trabalho engloba três subfatores: esforço físico, esforço mental e condições de trabalho.

i. Esforço Físico

O subfator Esforço Físico refere-se aos esforços enérgicos/físicos/musculares decorrentes de posições/posturas corporais, movimentos repetitivos e/ou levantamento e/ou movimentação de objetos.

Nível 1: A função exige **reduzido esforço físico** resultante de **andar, estar de pé, sentado e/ou usar equipamento**, bem como **levantar e/ou movimentar ocasionalmente objetos leves**.

Nível 2: A função exige **esforço físico normal** resultante de:

- (a) **levantar e/ou movimentar, frequentemente, objetos leves**
e/ou
- (b) estar **ocasionalmente** sujeito a **posturas prejudiciais à saúde**
e/ou
- (c) efetuar **ocasionalmente movimentos constantes e repetitivos**.

Nível 3: A função exige **esforço físico moderado** resultante de:

- (a) **levantar e/ou movimentar, ocasionalmente, objetos moderadamente pesados**
e/ou
- (b) estar **frequentemente** sujeito a **posturas prejudiciais à saúde**
e/ou
- (c) efetuar **frequentemente movimentos constantes e repetitivos**.

Nível 4: A função exige **esforço físico elevado** resultante de:

- (a) **levantar e/ou movimentar, frequentemente, objetos moderadamente pesados**
e/ou
- (b) **levantar e/ou movimentar, ocasionalmente, objetos pesados**
e/ou
- (c) estar **frequentemente** sujeito a **posturas prejudiciais à saúde e efetuar frequentemente movimentos constantes e repetitivos**.

Nível 5: A função exige **esforço físico severo** resultante da execução **frequente** de **levantamento e/ou movimentação prolongada de objetos pesados**.

Notas e Definições:

Objetos leves (nível 1): Objetos cujo peso é menor que 6 quilogramas.

Objetos moderadamente pesados (nível 2): Objetos cujo peso está compreendido entre os 6 e os 16 quilogramas.

Objetos pesados (nível 3): Objetos cujo peso é superior a 16 quilogramas.

Movimentos constantes e repetitivos: conjunto de movimentos contínuos executados com frequência durante a realização de uma função e que implica a ação conjunta de músculos, ossos, articulações e de nervos ligados a uma parte específica do corpo de forma repetitiva.

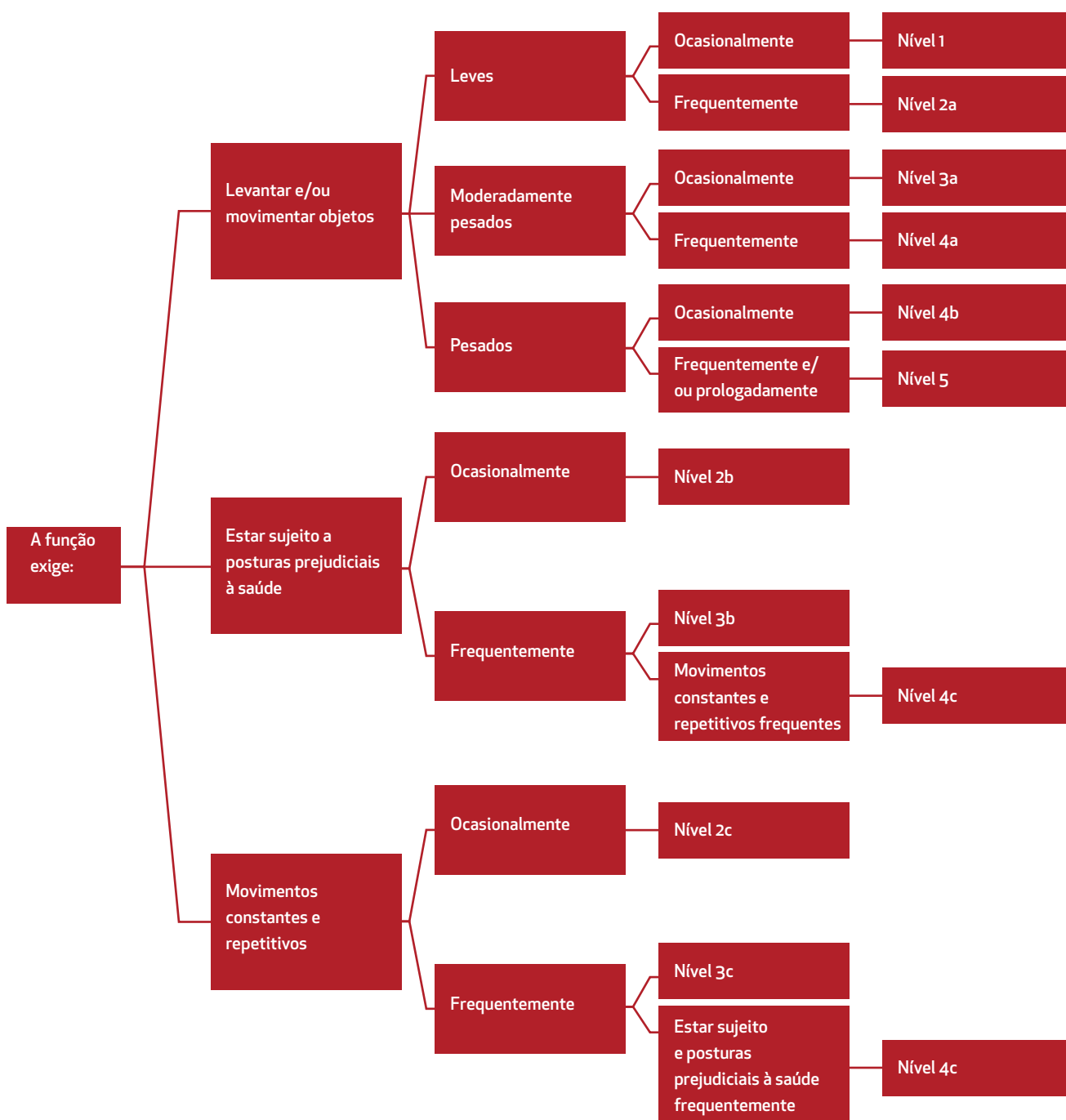
Posturas prejudiciais à saúde: Posturas incorretas que contrariam o equilíbrio corporal e representam um fator de risco de doenças.

Ocasionalmente: Até de 40% do tempo de trabalho.

Frequentemente: Pelo menos 41% do tempo de trabalho.

Nota: Os levantamentos e/ou movimentações de objetos referidos nos níveis são de carácter manual.

O fluxograma seguinte apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos:



ii. Esforço Mental

O subfator Esforço Mental refere-se a esforços mentais/ cognitivos despendidos no desempenho das tarefas, nomeadamente relativos à concentração/precisão, resposta ao stress e/ou cumprimento de padrões de qualidade ou temporais.

Nível 1: A função está sujeita a **níveis baixos de concentração/precisão, raciocínio e stress/pressão.**

Nível 2: (a) A função está sujeita a **níveis moderados de stress/pressão e níveis baixos de concentração/precisão e raciocínio.**

ou

(b) A função está sujeita a **níveis moderados de concentração/precisão e níveis baixos de stress/pressão e raciocínio.**

Nível 3: (a) A função está sujeita a **níveis moderados de stress/pressão, concentração/precisão e raciocínio**

ou

(b) A função está sujeita a **níveis elevados de stress/pressão e níveis moderados de concentração/precisão e raciocínio**

ou

(c) A função está sujeita a **níveis moderados de stress/pressão e raciocínio e níveis elevados de concentração/precisão.**

Nível 4: A função está sujeita a **níveis moderados de raciocínio e níveis elevados de stress/pressão e concentração/precisão.**

Nível 5: (a) A função está sujeita a **níveis elevados de raciocínio e níveis moderados de stress/pressão e concentração/precisão**

ou

(b) A função está sujeita a **níveis elevados de raciocínio, stress/pressão e níveis moderados de concentração/precisão**

ou

(c) A função está sujeita a **níveis elevados de raciocínio e concentração/precisão e níveis moderados de stress/pressão.**

Notas e Definições:

Níveis de concentração/precisão: atenção, rigor, focalização. O nível desta dimensão depende da intensidade e da frequência. Assim, se a concentração exigida é máxima, durante longos períodos de tempo, o nível de concentração/precisão deverá ser elevado.

Níveis de stress/pressão: Cumprimento de objetivos definidos, em termos de qualidade, quantidade e prazos. Distinguem-se os níveis mais baixos dos mais elevados pelo facto da pressão para cumprimento de objetivos não ser central ou decisiva no desempenho das funções.

Níveis de raciocínio: pensamento crítico, resolução de problemas (gestão de imprevisíveis), identificar e interpretar situações relacionadas com o trabalho. Distinguem-se níveis mais elevados por ser exigida para o desempenho da função grande capacidade de refletir e pensar criticamente e encontrar soluções para situações complexas.

O quadro seguinte apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos:

Variáveis / Níveis	1	2		3			4	5		
		2a	2b	3a	3b	3c		5a	5b	5c
Concentração / Precisão	Baixo		Moderado			Elevado		Moderado		Elevado
Stress / Pressão	Baixo	Moderado	Baixo	Moderado	Elevado	Moderado	Elevado	Moderado	Elevado	Moderado
Raciocínio	Baixo			Moderado			Elevado			

iii. Condições de Trabalho

O subfator Condições de Trabalho refere-se à exposição a condições adversas referentes a ambiente térmico, iluminação, ruído, vapores, poeiras, gases e produtos tóxicos, entre outros.

- Nível 1:** A função pressupõe **exposição rara** a condições de trabalho adversas.
- Nível 2:** A função pressupõe **exposição ocasional** a condições de trabalho adversas.
- Nível 3:** A função pressupõe **exposição frequente** a condições de trabalho adversas.
- Nível 4:** (a) A função pressupõe **exposição constante** a condições de trabalho adversas.
ou
(b) A função pressupõe **exposição a condições de trabalho extremamente adversas, independentemente da sua frequência.**

Notas e Definições:

Condições de trabalho adversas (exemplos): Ruído constante, deficiente iluminação, condições ambientais imprevisíveis, ambiente térmico desajustado, vapores, poeiras, gases e/ou produtos tóxicos, operação de instrumentos/máquinas/ferramentas/matérias potencialmente perigosas para a saúde, estar sujeito a eventuais quedas, tanto do trabalhador como de objetos, acidentes rodoviários ou outros. Consideram-se condições de trabalho extremamente adversas as que terão consequências muito graves a curto prazo para a saúde do trabalhador.

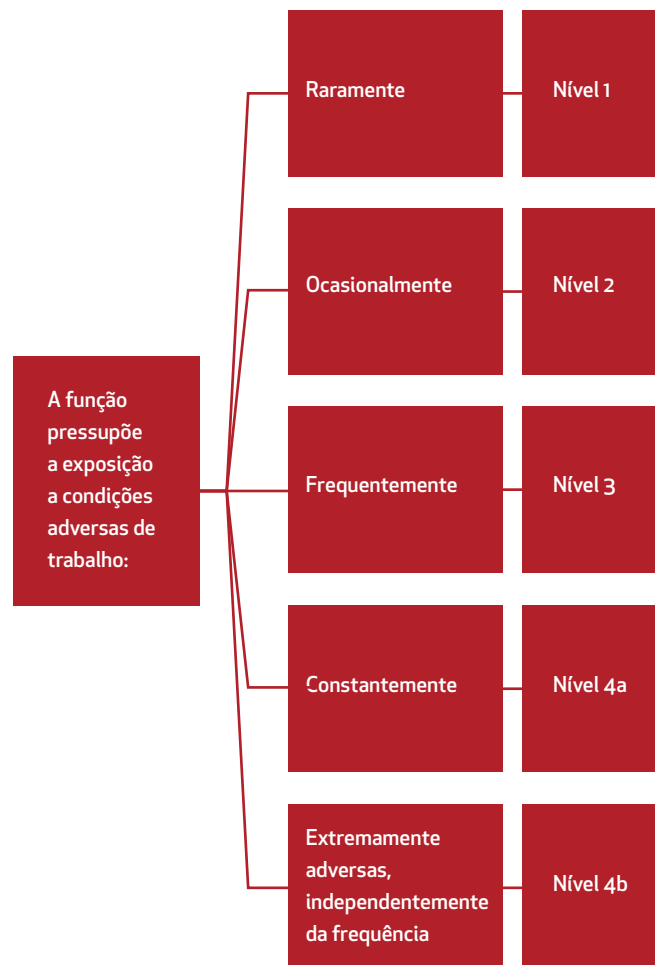
Raro (nível 1): Até 20% do tempo de trabalho.

Ocasional (nível 2): Superior a 20% e até 50% do tempo de trabalho.

Frequente (nível 3): Superior a 50% e inferior a 75% do tempo de trabalho.

Constante (nível 4a): Superior a 75% do tempo de trabalho.

O fluxograma ao lado apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos.



D. ÂMBITO DE ATUAÇÃO

No que se refere ao fator Âmbito de Atuação, os subfatores constituintes são: iniciativa, criatividade / inovação e autonomia.

i. Iniciativa

O subfator Iniciativa refere-se ao nível de proatividade exigido para desempenhar a função, identificando necessidades, oportunidades e/ou problemas e agindo em conformidade.

Nível 1: A função exige **iniciativa ocasional**, confinada ao cumprimento de indicações e/ou procedimentos estabelecidos e à **identificação de oportunidades de melhoria relativas ao seu trabalho**.

Nível 2: A função exige **frequente iniciativa na identificação e resolução de problemas**, identificando **oportunidades de melhoria**, sugerindo **novas soluções relativas ao seu trabalho** e agindo em conformidade.

Nível 3: A iniciativa na **identificação e resolução de problemas e de oportunidades de melhoria**, bem como a sugestão e implementação de **novas soluções relativas ao seu trabalho, ao trabalho de outros colaboradores e a outros aspetos da organização** é uma **dimensão central** no desempenho da função.

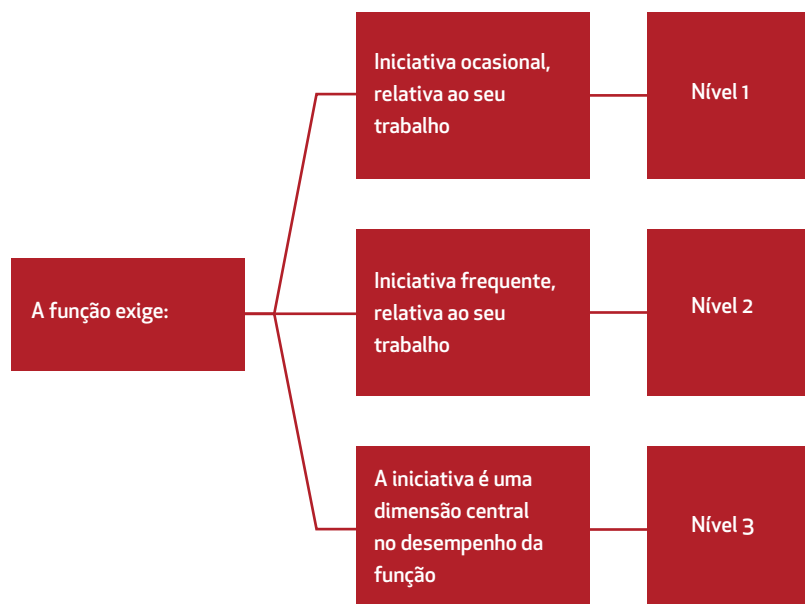
Notas e Definições:

Iniciativa ocasional (nível 1): Algumas das tarefas executadas exigem iniciativa.

Frequente iniciativa (nível 2): Grande parte das tarefas executadas exigem iniciativa.

Diferença entre nível 1 e 2: O nível 1 requer iniciativa ao nível da apresentação de sugestões de melhoria. No nível 2 exige-se, para além da apresentação, a implementação das oportunidades identificadas e aceites.

O fluxograma seguinte apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos:



ii. Criatividade / Inovação

O subfator Criatividade / Iniciativa representa a medida em que é exigido pensamento original na criação, procura e sugestão de elementos originais no exercício das tarefas, bem como a operacionalização de novas ideias ou soluções originais.

Nível 1: O trabalho executado pela função encontra-se bem estabelecido, **não exigindo particular criatividade e/ou inovação.**

Nível 2: O trabalho executado pela função **exige criatividade e/ou inovação.**

Nível 3: **A criatividade e/ou inovação é uma dimensão central** no desempenho da função.

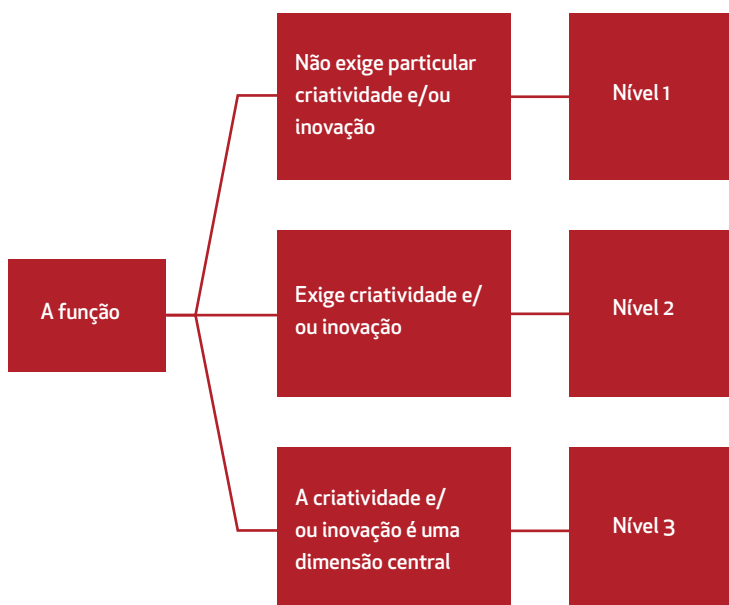
Notas e Definições:

Criatividade: Criação de novas ideias que implicam pensamento original.

Inovação: Processo de transposição de uma ideia ou invenção para a prática, gerando valor acrescentado.

Dimensão central (Nível 3): A criatividade/inovação é uma dimensão central na função quando a maioria das tarefas que a descrevem implicam a geração de novas ideias e sua implementação. Como exemplo, salientam-se algumas das funções enquadradas no perfil de Técnico/a de Conceção e Desenvolvimento, visto que estas podem implicar o desenvolvimento de novos produtos e decorações cerâmicas e a sua aplicabilidade.

O fluxograma seguinte apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos:



iii. Autonomia

Este subfator refere-se ao nível de autonomia de decisão e ação para consecução de resultados esperados.

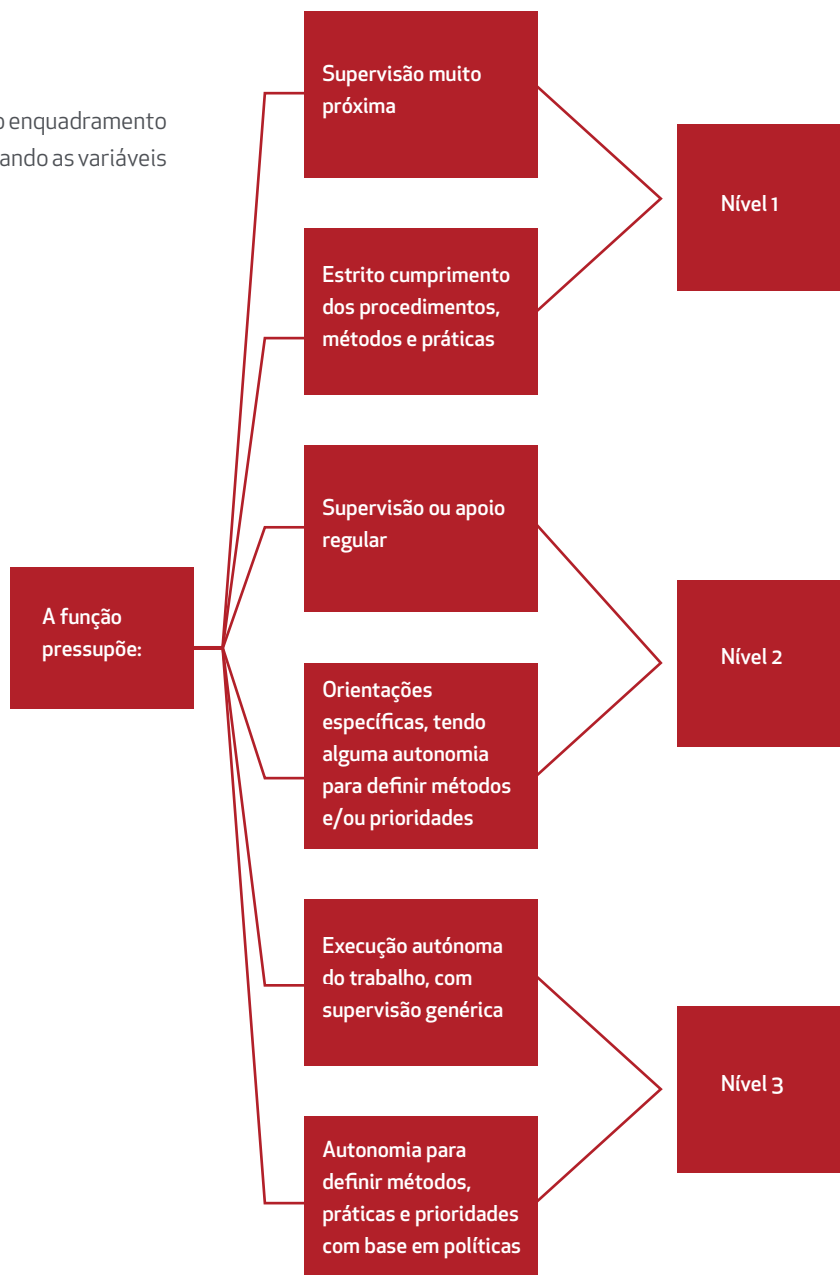
Nível 1: O trabalho executado pela função pressupõe uma **supervisão muito próxima e/ou o estrito cumprimento dos procedimentos, métodos e práticas** estabelecidas.

Nível 2: O trabalho executado pela função pressupõe uma **supervisão ou apoio regular e/ou** baseia-se em **orientações específicas**, tendo alguma **autonomia** para definir métodos e/ou prioridades do seu trabalho.

Nível 3: A função pressupõe a **execução autónoma do trabalho**, com **supervisão genérica e/ou** tendo **autonomia** para definir métodos, práticas e prioridades com base em políticas estabelecidas.

Notas e Definições:

O fluxograma seguinte apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos:



E. RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Este fator refere-se às competências requeridas na promoção de relações de trabalho positivas com diversos interlocutores.

Nível 1: A função exige **normal interação** com outras pessoas na **troca de informação e relacionada com o seu trabalho, principalmente com as pessoas da sua secção/departamento.**

Nível 2: (a) A função exige **normal interação, tanto com pessoas da sua como de outras secções/departamentos, na troca de informação relacionada com o seu trabalho**

ou

(b) A função exige **interação frequente, principalmente com pessoas da sua secção/departamento, na transmissão e troca clara e objetiva de informação, garantindo a execução do trabalho** de acordo com o esperado

ou

(c) A função exige **normal interação com pessoas da sua secção/departamento na troca de informação relacionada com o seu trabalho e, esporadicamente, com pessoas de outras secções/departamentos ou pessoas externas à organização.**

Nível 3: (a) A função exige **frequente interação com pessoas da sua ou de outras secções/departamentos, na transmissão e troca clara e objetiva de informação, motivação, persuasão, estabelecendo empatia, promovendo e garantindo a execução do trabalho, de acordo com o esperado**

ou

(b) A função exige **normal interação com outras pessoas na troca de informação relacionada com o seu trabalho, com pessoas da sua ou de outras secções/departamentos, bem como com pessoas externas à organização.**

Nível 4: A função exige **interação frequente com pessoas da sua secção/departamento, bem como com pessoas externas à organização, na transmissão e troca clara e objetiva de informação, negociação, persuasão e estabelecendo empatia.**

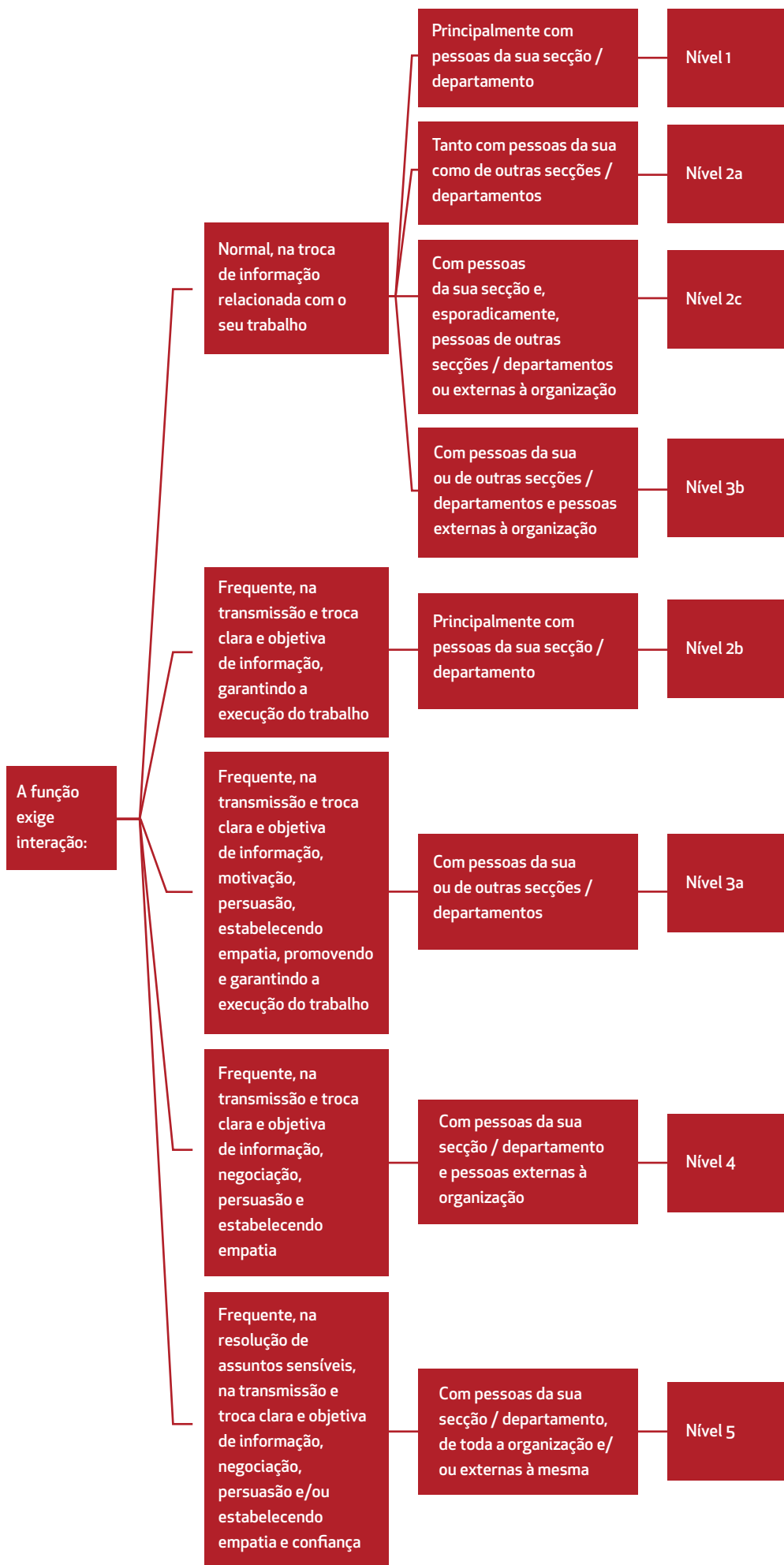
Nível 5: A função exige **interação frequente com pessoas da sua secção/departamento, de toda a organização e/ou externas à mesma, na resolução de assuntos sensíveis, na transmissão e troca de informação, negociação, persuasão e/ou estabelecendo empatia e confiança.**

Notas e Definições:

Assuntos sensíveis (exemplos): devoluções de encomendas, reclamações, relações contratuais internas e externas, assuntos de natureza disciplinar/contenciosa, informação pessoal delicada, entre outros.

Pessoas externas à organização (exemplos): clientes, fornecedores, auditores, inspetores de entidades reguladoras, parceiros, potenciais clientes, entre outros.

O fluxograma seguinte apoia a decisão relativa ao enquadramento da função em análise no nível adequado, identificando as variáveis que distinguem os níveis descritos.



6. PLANO DE PONTOS

Neste capítulo é apresentado o plano de pontos, isto é, o valor que cada fator, subfator e seus respectivos níveis têm no modelo geral. A ponderação, isto é, o valor do contributo que cada fator e subfator têm para o *score* total é central no desenvolvimento do Modelo de Qualificação de Funções, uma vez que permite diferenciar o peso/importância de cada fator na avaliação.

O presente modelo tem um máximo de 1000 pontos disponíveis. Este número de pontos é distribuído por cada fator, tendo em conta a valorização e importância dos mesmos para o setor cerâmico.

No quadro seguinte é apresentada a distribuição dos pontos pelos fatores e subfatores.

Fatores	Subfatores	Ponderação	Pontos	
Responsabilidades	Responsabilidade por Pessoas e/ou Equipas	36%	360	120
	Responsabilidade por Processos			120
	Responsabilidade Meios			120
Know-how Técnico		30%	300	300
Esforço e Condições Trabalho	Esforço Físico	6%	60	20
	Esforço Mental			20
	Condições de Trabalho			20
Âmbito de Atuação	Autonomia	18%	180	60
	Iniciativa			60
	Criatividade / Inovação			60
Relações Interpessoais		10%	100	100
TOTAL		100%	1000	1000

De seguida apresenta-se o plano de pontos, através do qual se fazem equivaler números de pontos a cada nível de cada subfator e fator. A tabela permite atribuir uma pontuação a cada nível de cada subfator em que se encontra a função. O somatório destes valores constitui o valor total de pontos da qualificação da função.

		N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
Responsabilidades	Responsabilidade por Pessoas e/ou Equipas	5	10	50	70	90	110	120			
	Responsabilidade por Processos	5	30	80	120						
	Responsabilidade por Meios	5	30	80	120						
Know-How Técnico		15	30	50	80	140	170	200	260	280	300
Esforço e Condições de Trabalho	Esforço Físico	2	5	8	15	20					
	Esforço Mental	3	6	9	12	20					
	Condições de Trabalho	2	6	10	20						
Âmbito de Atuação	Iniciativa	4	30	60							
	Criatividade/Inovação	4	30	60							
	Autonomia	4	30	60							
Relações Interpessoais		5	25	50	75	100					

Neste sentido, deverá ser sinalizado no plano de pontos em que níveis de cada subfator se enquadra a função e posteriormente realizar a soma dos valores de modo a obter a classificação final da função.

7. BANDAS DE PONTOS

Neste capítulo são apresentadas as bandas de pontos para as componentes industrial e de suporte do setor da cerâmica.

O enquadramento da pontuação total obtida pela qualificação da função na respetiva banda de pontos permite (1) comparar funções que pertencem a um mesmo perfil e analisar o seu valor relativo (em comparação com outras funções do mesmo perfil), (2) comparar funções que pertencem a diferentes perfis e (3) analisar, através da comparação entre o posicionamento da função na tabela e a estrutura salarial da empresa/setor, a existência de equidade entre o valor da função e a sua retribuição, por comparação com outras funções.

Tendo em consideração as diferenças entre as duas componentes – industrial e de suporte - foram construídas diferentes bandas de pontos. Estas bandas permitem enquadrar as funções de acordo com a pontuação total resultante da avaliação efetuada.

É ainda apresentado o enquadramento dos perfis profissionais do setor cerâmico nas respetivas bandas de pontos. Este enquadramento é definido pelas células a sombreado para cada um dos perfis (para consultar detalhadamente a aplicação das bandas de pontos deverá consultar o capítulo 4).

a. COMPONENTE INDUSTRIAL

BANDAS	Intervalo de Pontos	Operador/a de Logística Cerâmica	Técnico/a de Logística Cerâmica	Operador/a de Manutenção Cerâmica	Técnico/a de Manutenção Cerâmica	Operador/a de Moldes	Técnico/a de Modelação Cerâmica	Pintor/a / Decorador/a	Técnico/a de Pintura Cerâmica
1	54-100								
2	101-200								
3	201-300								
4	301-370								
5	371-460								
6	461-580								
7	581-700								
8	701-850								
9	851-1000								

BANDAS	Intervalo de Pontos	Operador/a de Laboratório Cerâmico	Técnico/a de Laboratório Cerâmico	Operador/a de Qualidade	Operador/a de Cerâmica	Técnico/a de Cerâmica	Técnico/a de Conceção e Desenvolvimento	Operador/a de Artes Gráficas - Cerâmica
1	54-100							
2	101-200							
3	201-300							
4	301-370							
5	371-460							
6	461-580							
7	581-700							
8	701-850							
9	851-1000							

b. COMPONENTE DE SUPORTE

BANDAS	Intervalo de Pontos	Assistente Administrativo/a	Técnico/a Administrativo/a	Técnico/a Comercial	Técnico/a de Informática	Técnico/a de Gestão de Pessoas	Técnico/a de Qualidade, Ambiente e Processo
1	54-100						
2	101-200						
3	201-300						
4	301-430						
5	431-550						
6	551-700						
7	701-800						
8	801-1000						

BANDAS	Intervalo de Pontos	Técnico/a de Higiene, Segurança e Organização do Trabalho	Técnico/a de Contabilidade	Técnico/a de Marketing	Assistente Operacional	Programador/a de Informática
1	54-100					
2	101-200					
3	201-300					
4	301-430					
5	431-550					
6	551-700					
7	701-800					
8	801-1000					

8. EXEMPLO DE QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÃO

Nesta secção é ilustrado o processo de qualificação para a função de “Encarregado/a de Prensas” de uma determinada empresa do setor cerâmico. Seleccionada a função a qualificar, estudado o seu descritivo e os descritivos dos perfis profissionais, esta foi enquadrada no perfil de “Técnico/a de Cerâmica”.

Enquadrada a função no respetivo perfil, a etapa seguinte

diz respeito à qualificação da função. Para isso, é efetuada a comparação entre a informação presente na descrição da função com as descrições de cada subfator e respetivos níveis. A qualificação da função resulta do enquadramento da função nos níveis de cada subfator.

Subfator	Descrição do Nível	Justificação
Responsabilidade por Pessoas e/ou Equipas	Nível 5: (b) A função pressupõe a responsabilidade por uma equipa alargada .	Esta função pressupõe a responsabilidade pela coordenação de uma equipa de dez elementos.
Responsabilidade por Processos	Nível 3: A função pressupõe a responsabilidade pelo planeamento e monitorização/accompanhamento dos processos de trabalho relativos a uma secção/departamento . Contudo, não exige qualquer responsabilidade na definição dos processos.	Através da descrição da função é possível constatar que a função exige a monitorização e acompanhamento dos processos de trabalho da área das prensas.
Responsabilidade por Meios	Nível 3: A função exige a responsabilidade pela gestão, bom uso e conservação dos recursos utilizados na sua secção/departamento .	A função em avaliação tem como responsabilidade a gestão dos recursos utilizados na secção das prensas.
Know-How Técnico	Nível 8: A função exige mestria em procedimentos e tarefas de uma área de intervenção , que requerem, pela sua complexidade , um nível aprofundado de conhecimentos , normalmente adquiridos através de qualificação e/ou experiência equivalente.	A função exige conhecimentos aprofundados de diversas tarefas e procedimentos complexos da área das prensas. Para esta função é necessária uma sólida experiência ou uma qualificação equivalente.
Esforço Físico	Nível 5: A função exige esforço físico severo resultante da execução frequente de levantamento e/ou movimentação prolongada de objetos pesados .	A função exige frequentemente o levantamento de pesos superiores a 20 quilogramas.
Esforço Mental	Nível 4: A função está sujeita a níveis moderados de raciocínio e níveis elevados de stress/pressão e concentração/precisão .	A função exige a resolução de problemas e a gestão de imprevistos.
Condições de Trabalho	Nível 4: (a) A função pressupõe exposição constante a condições de trabalho adversas.	Exposição constante a ruído e poeiras, bem como a operação de máquinas e equipamentos potencialmente perigosos.
Iniciativa	Nível 3: A iniciativa na identificação e resolução de problemas e de oportunidades de melhoria , bem como a sugestão e implementação de novas soluções relativas ao seu trabalho, ao trabalho de outros colaboradores e a outros aspetos da organização é uma dimensão central no desempenho da função.	Sendo responsável pela área das prensas, é exigida a iniciativa na identificação e resolução de problemas respeitantes a toda a secção.
Criatividade/Inovação	Nível 1: O trabalho executado pela função encontra-se bem estabelecido, não exigindo particular criatividade e/ou inovação .	Para a função em análise não é exigida a criação de novas ideias nem a sua implementação.
Autonomia	Nível 3: A função pressupõe a execução autónoma do trabalho, com supervisão genérica e/ou tendo autonomia para definir métodos, práticas e prioridades com base em políticas estabelecidas .	A função de “Encarregado/a de Prensas” tem autonomia para definir métodos e prioridades do trabalho da secção.
Relações Interpessoais	Nível 3: (a) A função exige frequente interação com pessoas da sua ou de outras secções/departamentos , na transmissão e troca clara e objetiva de informação, motivação, persuasão, estabelecendo empatia, promovendo e garantindo a execução do trabalho de acordo com o esperado.	Como Encarregado/a da secção a função pressupõe a motivação das pessoas que compõe a sua equipa.

Efetuada a qualificação sucede-se o cálculo total de pontos.

		N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
Responsabilidades	Responsabilidade por Pessoas e/ou Equipas	5	10	50	70	90	110	120			
	Responsabilidade por Processos	5	30	80	120						
	Responsabilidade por Meios	5	30	80	120						
Know-How Técnico		15	30	50	80	140	170	200	260	280	300
Esforço e Condições de Trabalho	Esforço Físico	2	5	8	15	20					
	Esforço Mental	3	6	9	12	20					
	Condições de Trabalho	2	6	10	20						
Âmbito de Atuação	Iniciativa	4	30	60							
	Criatividade/Inovação	4	30	60							
	Autonomia	4	30	60							
Relações Interpessoais		5	25	50	75	100					

Pontuação Total

736

Esta função obteve uma pontuação de 736 pelo que se enquadra na banda 8 do Técnico/a de Cerâmica.

BANDAS	Intervalo de Pontos	Técnico/a de Pintura Cerâmica	Operador/a de Laboratório Cerâmico	Técnico/a de Laboratório Cerâmico	Operador/a de Qualidade	Operador/a de Cerâmica	Técnico/a de Cerâmica	Técnico/a de Conceção e Desenvolvimento	Operador/a de Artes Gráficas - Cerâmica
1	54-100								
2	101-200								
3	201-300								
4	301-370								
5	371-460								
6	461-580								
7	581-700								
8	701-850								
9	851-1000								

9. FAQ

1. Quem pode/deve aplicar o modelo de qualificação de funções?

Tendo em consideração que o processo de avaliação de funções é essencialmente um exercício que envolve uma profunda compreensão da organização como um todo e da forma como cada função contribui para os objetivos e resultados globais, é vital que a pessoa responsável pela qualificação tenha conhecimentos na área de recursos humanos e total compreensão das funções que serão objeto de análise. Deste modo, sugere-se que a pessoa a levar a cabo a qualificação seja o responsável pelos recursos humanos na organização. Caso não seja, é crucial que seja dada formação aos utilizadores destas ferramentas. Nestes casos, deverá caber ao responsável pelos recursos humanos a monitorização de todo o processo (inclusive da formação aos utilizadores) e a sua validação.

2. Posso utilizar este modelo para avaliar pessoas e o desempenho dos colaboradores da organização?

Não. O Modelo de Qualificação de Funções apresentado é um sistema que visa determinar a importância e valor relativo de diferentes funções – e as relações entre elas – no contexto da organização. Salienta-se, assim, que o modelo permite qualificar funções e não pessoas, sendo que não visa a determinação de como se desempenham as tarefas, apenas determina o valor do trabalho, independentemente de quem e como o executa.

3. Se eu não tiver definidas as Descrições de Funções na minha organização, como devo proceder?

Caso não tenha definidas as descrições de funções na sua organização deverá, antes de efetuar o processo de qualificação, sistematizar as atividades, tarefas e responsabilidades que estão associadas às funções que pretende qualificar, de acordo com o conhecimento que tem das mesmas. Com base nessa informação, poderá qualificar as funções seguindo as restantes etapas do processo apresentadas anteriormente.

4. Devo qualificar a função em causa ou o perfil profissional no qual se enquadra?

O Modelo de Qualificação de Funções, tal como o nome o sugere, visa a avaliação de funções das organizações do setor. Ainda que as funções se devam enquadrar em perfis profissionais específicos do setor, a qualificação não é centrada na descrição desses mesmos perfis.

5. Quais são as funções que posso qualificar através do presente modelo?

As funções que podem ser qualificadas através do presente modelo são as que se enquadram nos perfis profissionais do setor, desenvolvidos nas fases anteriores do projeto. Deste modo, importa reforçar que o Modelo de Qualificação de Funções: é transversal a todos os subsetores da cerâmica; contempla as duas componentes, industrial e de suporte; engloba os perfis técnicos e de operadores, não contemplando as funções de diretores industriais (componente industrial) nem de chefe de seção/departamento (componente de suporte) e hierarquicamente superiores.

6. Tenho de qualificar as funções em todos os subfatores?

Sim. A qualificação de funções deverá ser feita na íntegra, ou seja, deverá avaliar as funções em todos os subfatores apresentados. Só assim será possível realizar uma qualificação adequada.

7. Posso selecionar fatores que a minha empresa valoriza e usar apenas esses no meu modelo? E posso mudar as ponderações definidas para cada fator para ajustar às necessidades da minha empresa?

Não. O Modelo de Qualificação de Funções apresentado foi construído de forma sistemática e rigorosa e é uma metodologia testada, que se apresenta como um todo, sendo um processo metódico e formal, seguindo orientações científicas. Deste modo, o modelo deverá ser utilizado na íntegra.

8. As descrições dos níveis de um subfator não respondem exatamente às especificações da função que estou a qualificar. O que devo fazer?

Apesar das descrições dos níveis dos subfatores terem sido desenvolvidas com o objetivo de responder à realidade do setor, poderá haver algumas ocasiões em que não encontre uma correspondência perfeita entre as mesmas e a descrição da função avaliada. Nesse caso, deverá optar por selecionar o nível que mais se aproxime às especificações da função. A leitura das Notas e Definições, presentes em cada subfator, poderá auxiliar na opção pelo nível mais ajustado, pelo que se aconselha uma leitura atenta das mesmas, caso tenha dificuldade em escolher um nível.

9. Posso utilizar as bandas de pontos da componente industrial para enquadrar um perfil de suporte? E vice-versa?

Não. As bandas de pontos da componente industrial são apenas aplicáveis a funções que se enquadrem em perfis profissionais da componente industrial e as bandas de pontos da componente de suporte são apenas aplicáveis a funções que se enquadrem em perfis profissionais da componente de suporte.

10. A pontuação obtida não se enquadra nas bandas definidas para o perfil profissional da função qualificada. O que devo fazer?

Deverá voltar a analisar atentamente a descrição da função e do perfil profissional, de modo a perceber se o seu enquadramento no mesmo é ajustado, ou se existe outro perfil com uma melhor correspondência entre as atividades.

No caso de entender que o enquadramento está, de facto, ajustado, deverá rever a qualificação feita em cada subfator e corrigir eventuais desvios.

As bandas de pontos definidas para cada perfil foram concebidas tendo em conta as funções enquadradas nos mesmos, sendo, por isso, os seus limites ajustadas às mesmas. No caso de a pontuação obtida permanecer fora desses mesmos limites, mesmo após as indicações anteriores, deverá considerar se a função se encontra enquadrada no âmbito do presente trabalho. Para se assegurar do mesmo, pode consultar quais as funções que podem ser qualificadas pelo presente modelo, na primeira etapa metodológica descrita no capítulo 2.

11. As bandas de pontos têm valores remuneratórios associados?

Não. A correspondência das bandas de pontos com grupos remuneratórios será definida em sede de negociação coletiva. No entanto, através da Plataforma PROFICER (www.ceramica.pt/proficer), é possível às empresas associarem valores salariais às bandas de pontos, permitindo uma simulação de cálculo salarial.

12. Estas ferramentas são válidas por quanto tempo?

Fruto das dinâmicas empresariais, do setor e da sua envolvente, estas ferramentas necessitam de atualização periódica, pelo que, a longo prazo, estarão obsoletas e a carecer de revisão.

13. Que apoio poderei ter para tornar mais fácil e rápido o processo de qualificação de funções?

A Plataforma PROFICER (www.ceramica.pt/proficer) congrega toda a informação produzida no âmbito projeto, permitindo assim um acesso mais facilitado e direto. Através desta ferramenta é possível aplicar o Modelo de Qualificação de forma célere e apoiada informaticamente, atualizar possíveis dados e realizar uma análise crítica de eventuais reorganizações internas.

Fator	Sub Fator	Descrição	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Nível 7	Nível 8	Nível 9	Nível 10
Responsabilidades	Responsabilidade por Pessoas e/ou Equipas	Grau em que a função exige a coordenação de equipas ou orientação/acompanhamento de outros colaboradores.	A função não exige qualquer responsabilidade específica ou atribuída por outros colaboradores e/ou equipa(s).	(a) A função pressupõe o apoio, aconselhamento e orientação do trabalho junto dos pares/colegas de trabalho ou (b) A função pressupõe a monitorização e acompanhamento da equipa, na ausência do responsável pela mesma.	A função pressupõe a responsabilidade pelo trabalho de uma pessoa .	A função pressupõe a responsabilidade por uma equipa de trabalho constituída por poucos elementos .	(a) A função pressupõe a responsabilidade por duas ou mais equipas constituídas por poucos elementos ou (b) A função pressupõe a responsabilidade por uma equipa alargada .	(a) A função pressupõe a responsabilidade por duas ou mais equipas alargadas ou (b) A função pressupõe a responsabilidade por uma equipa muito alargada .	A função pressupõe a responsabilidade por duas ou mais equipas muito alargadas .			
	Responsabilidade por Processos	Responsabilidade pela definição e planeamento de processos de trabalho de uma ou mais secções/departamentos.	A função pressupõe o cumprimento de atividades definidas por outros. Não exige qualquer responsabilidade na definição, planeamento e monitorização/acompanhamento do processo de trabalho.	A função pressupõe o cumprimento de atividades definidas por outros. Não exige qualquer responsabilidade na definição e planeamento do processo. Contudo, exige a monitorização/acompanhamento do mesmo.	A função pressupõe a responsabilidade pelo planeamento e monitorização/acompanhamento dos processos de trabalho relativos a uma secção/departamento . Contudo, não exige qualquer responsabilidade na definição dos processos.	(a) A função pressupõe a colaboração na definição dos processos da sua secção e a responsabilidade pelo planeamento e monitorização/acompanhamento dos mesmos ou (b) A função pressupõe a responsabilidade pelo planeamento e monitorização/acompanhamento dos processos de trabalho relativos a várias secções/departamentos . Contudo, não exige qualquer responsabilidade na definição dos processos.						
	Responsabilidade por Meios	Responsabilidade por recursos físicos (equipamentos, materiais e produtos) e/ou financeiros utilizados no posto de trabalho ou secção/departamento.	A função exige a responsabilidade pelo bom uso e conservação dos recursos utilizados no seu trabalho .	(a) A função exige a responsabilidade pelo bom uso, conservação e manutenção de recursos da organização ou (b) A função exige a responsabilidade pelo bom uso e conservação de recursos utilizados na sua secção/departamento ou (c) A função exige a responsabilidade pelo bom uso e conservação dos recursos utilizados no seu trabalho , sendo estes de elevado valor ou elevado impacto para a organização.	A função exige a responsabilidade pela gestão, bom uso e conservação dos recursos utilizados na sua secção/departamento .	(a) A função exige a responsabilidade pela gestão, bom uso e conservação dos recursos utilizados na organização ou (b) A função exige a responsabilidade pela gestão, manutenção, bom uso e conservação dos recursos utilizados na organização .						
	Know-How Técnico	Todas as formas de conhecimento exigidas para o adequado desempenho da função. Incluem-se aqui conhecimentos teóricos e práticos, é considerada a qualificação esperada, bem como a experiência necessária para o sucesso no desempenho das tarefas. Este fator inclui ainda duas dimensões, profundidade e amplitude.	A função exige conhecimentos que podem ser aprendidos através de instruções simples , na medida em que executam um pequeno número de tarefas simples e rotineiras .	A função exige a familiaridade com um número limitado de tarefas rotineiras , podendo implicar o uso de equipamentos ou maquinaria simples .	A função exige a familiaridade com várias tarefas rotineiras de uma área de intervenção , podendo implicar o uso de equipamentos ou maquinaria simples .	A função exige a familiaridade com várias tarefas rotineiras de várias áreas de intervenção , podendo implicar o uso de equipamentos ou maquinaria simples .	A função exige a habilidade em procedimentos e tarefas, algumas das quais não rotineiras, de uma área de intervenção , que requerem um nível intermédio de conhecimentos que poderão ser adquiridos por qualificação ou experiência equivalente.	A função exige habilidade em procedimentos e tarefas, algumas das quais não rotineiras, de uma área de intervenção , bem como destreza no uso de equipamento especializado e complexo , que requerem normalmente adquiridos por qualificação ou experiência equivalente.	A função exige habilidade em procedimentos e tarefas, algumas das quais não rotineiras, de várias áreas de intervenção , que requerem um nível intermédio de conhecimentos normalmente adquiridos por qualificação ou experiência equivalente.	A função exige habilidade em procedimentos e tarefas, algumas das quais não rotineiras, de várias áreas de intervenção , que requerem, pela sua complexidade , um nível aprofundado de conhecimentos , normalmente adquiridos através de qualificação e/ou experiência equivalente.	A função exige mestria em procedimentos e tarefas de várias áreas de intervenção , que requerem, pela sua complexidade , um nível aprofundado de conhecimentos , normalmente adquiridos através de qualificação e/ou experiência equivalente.	A função exige mestria em procedimentos e tarefas de várias áreas de intervenção , que requerem, pela sua complexidade , um nível aprofundado de conhecimentos , normalmente adquiridos através de qualificação e/ou experiência equivalente.

Fator	SubFator	Descrição	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Nível 7	Nível 8	Nível 9	Nível 10
Esforço e Condições De Trabalho	Esforço Físico	Esforços enérgicos/físicos/musculares decorrentes de posições/posturas corporais, movimentos repetitivos e/ou levantamento e/ou movimentação de objetos.	A função exige reduzido esforço físico resultante de andar, estar de pé, sentado e/ou usar equipamento , bem como levantar e/ou movimentar ocasionalmente objetos leves .	A função exige esforço físico normal resultante de: (a) levantar e/ou movimentar, frequentemente, objetos leves e/ou (b) estar ocasionalmente sujeito a posturas prejudiciais à saúde e/ou (c) efetuar ocasionalmente movimentos constantes e repetitivos .	A função exige esforço físico moderado resultante de: (a) levantar e/ou movimentar, ocasionalmente, objetos moderadamente pesados e/ou (b) estar frequentemente sujeito a posturas prejudiciais à saúde e/ou (c) efetuar frequentemente movimentos constantes e repetitivos .	A função exige esforço físico elevado resultante de: (a) levantar e/ou movimentar, frequentemente, objetos moderadamente pesados e/ou (b) levantar e/ou movimentar, ocasionalmente, objetos pesados e/ou (c) estar frequentemente sujeito a posturas prejudiciais à saúde e efetuar frequentemente movimentos constantes e repetitivos .	A função exige esforço físico severo resultante da execução frequente de levantamento e/ou movimentação prolongada de objetos pesados .					
	Esforço Mental	Esforços mentais/cognitivos despendidos no desempenho das tarefas, nomeadamente relativos à concentração/precisão, resposta ao stress e/ou cumprimento de padrões de qualidade ou temporais.	A função está sujeita a níveis baixos de concentração/precisão, raciocínio e stress/pressão .	(a) A função está sujeita a níveis moderados de stress/pressão e níveis baixos de concentração/precisão e raciocínio ou (b) A função está sujeita a níveis moderados de concentração/precisão e níveis baixos de stress/pressão e raciocínio .	(a) A função está sujeita a níveis moderados de stress/pressão, concentração/precisão e raciocínio ou (b) A função está sujeita a níveis elevados de stress/pressão e níveis moderados de concentração/precisão e raciocínio ou (c) A função está sujeita a níveis moderados de stress/pressão e raciocínio e níveis elevados de concentração/precisão .	A função está sujeita a níveis moderados de raciocínio e níveis elevados de stress/pressão e concentração/precisão .	(a) A função está sujeita a níveis elevados de raciocínio e níveis moderados de stress/pressão e concentração/precisão ou (b) A função está sujeita a níveis elevados de raciocínio, stress/pressão e níveis moderados de concentração/precisão ou (c) A função está sujeita a níveis elevados de raciocínio e concentração/precisão e níveis moderados de stress/pressão .					
	Condições de Trabalho	Exposição a condições adversas referentes a ambiente térmico, iluminação, ruído, vapores, poeiras, gases e produtos tóxicos, entre outros.	A função pressupõe exposição rara a condições de trabalho adversas.	A função pressupõe exposição ocasional a condições de trabalho adversas.	A função pressupõe exposição frequente a condições de trabalho adversas.	(a) A função pressupõe exposição constante a condições de trabalho adversas ou (b) A função pressupõe exposição a condições de trabalho extremamente adversas, independentemente da sua frequência .						

Fator	SubFator	Descrição	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Nível 7	Nível 8	Nível 9	Nível 10
Âmbito de Atuação	Iniciativa	Nível de proatividade exigido para desempenhar a função, identificando necessidades, oportunidades e/ou problemas e agindo em conformidade.	A função exige iniciativa ocasional , confinada ao cumprimento de indicações e/ou procedimentos estabelecidos e à identificação de oportunidades de melhoria relativas ao seu trabalho .	A função exige frequente iniciativa na identificação e resolução de problemas , identificando oportunidades de melhoria , sugerindo novas soluções relativas ao seu trabalho e agindo em conformidade.	A iniciativa na identificação e resolução de problemas e de oportunidades de melhoria , bem como a sugestão e implementação de novas soluções relativas ao seu trabalho, ao trabalho de outros colaboradores e a outros aspetos da organização é uma dimensão central no desempenho da função.							
	Criatividade / Inovação	Medida em que é exigido pensamento original na criação, procura e sugestão de elementos originais no exercício das tarefas bem como a operacionalização de novas ideias ou soluções originais.	O trabalho executado pela função encontra-se bem estabelecido, não exigindo particular criatividade e/ou inovação .	O trabalho executado pela função exige criatividade e/ou inovação .	A criatividade e/ou inovação é uma dimensão central no desempenho da função.							
	Autonomia	Nível de autonomia de decisão e ação para consecução de resultados esperados.	O trabalho executado pela função pressupõe uma supervisão muito próxima e/ou o estrito cumprimento dos procedimentos, métodos e práticas estabelecidas.	O trabalho executado pela função pressupõe uma supervisão ou apoio regular e/ou baseia-se em orientações específicas , tendo alguma autonomia para definir métodos e/ou prioridades do seu trabalho.	A função pressupõe a execução autónoma do trabalho, com supervisão genérica e/ou tendo autonomia para definir métodos, práticas e prioridades com base em políticas estabelecidas .							
Relações Interpessoais	Competências requeridas na promoção de relações de trabalho positivas com diversos interlocutores.	A função exige normal interação com outras pessoas na troca de informação relacionada com o seu trabalho, principalmente com as pessoas da sua secção/departamento .	(a) A função exige normal interação, tanto com pessoas da sua ou de outras secções/departamentos , na troca de informação relacionada com o seu trabalho ou (b) A função exige interação frequente, principalmente com pessoas da sua secção/departamento , na transmissão e troca clara e objetiva de informação, garantindo a execução do trabalho de acordo com o esperado ou (c) A função exige normal interação com pessoas da sua secção/departamento na troca de informação relacionada com o seu trabalho e, esporadicamente , com pessoas de outras secções/departamentos ou pessoas externas à organização.	(a) A função exige frequente interação com pessoas da sua ou de outras secções/departamentos , na transmissão e troca clara e objetiva de informação, motivação, persuasão, estabelecendo empatia, promovendo e garantindo a execução do trabalho de acordo com o esperado ou (b) A função exige normal interação com outras pessoas na troca de informação relacionada com o seu trabalho , com pessoas da sua ou de outras secções/departamentos , bem como com pessoas externas à organização .	A função exige interação frequente com pessoas da sua secção/departamento bem como com pessoas externas à organização , na transmissão e troca clara e objetiva de informação, negociação, persuasão e estabelecendo empatia .	A função exige interação frequente com pessoas da sua secção/departamento, de toda a organização e/ou externas à mesma , na resolução de assuntos sensíveis , na transmissão e troca de informação, negociação, persuasão e/ou estabelecendo empatia e confiança .						

Poderá utilizar a seguinte grelha como apoio ao processo de qualificação de funções, assinalando, com um círculo à volta dos pontos, em cada subfator, o nível selecionado. Poderá ainda utilizar o campo Pontuação Total para registar a soma dos pontos obtida, resultante dos níveis escolhidos em cada subfator.

Função		Perfil Profissional	
--------	--	---------------------	--

		N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
Responsabilidades	Responsabilidade por Pessoas e/ou Equipas	5	10	50	70	90	110	120			
	Responsabilidade por Processos	5	30	80	120						
	Responsabilidade por Meios	5	30	80	120						
Know-How Técnico		15	30	50	80	140	170	200	260	280	300
Esforço e Condições de Trabalho	Esforço Físico	2	5	8	15	20					
	Esforço Mental	3	6	9	12	20					
	Condições de Trabalho	2	6	10	20						
Âmbito de Atuação	Iniciativa	4	30	60							
	Criatividade/Inovação	4	30	60							
	Autonomia	4	30	60							
Relações Interpessoais		5	25	50	75	100					

Pontuação Total	
-----------------	--

