

Reinventar a Gestão de Talento no Setor AEC

Atividade 1 - Revisão das Categorias Profissionais

Novembro 2022

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Confidential – All rights reserved - Ernst & Young, S.A.



ÍNDICE

01	Sumário Executivo	3
02	Enquadramento	5
03	Revisão das categorias profissionais	9
	3.1 Metodologia	11
	3.2 Abordagem de Revisão	13
	3.3 Modelo de Carreiras <i>AS IS</i>	15
	3.4 Modelo de Carreiras <i>TO BE</i>	17
04	Recomendações	24
05	<i>Roadmap</i>	26



SUMÁRIO EXECUTIVO

Sumário Executivo

Objetivos

No âmbito do Projeto “Future of Construction (‘‘FoC’’) – Estratégia de Qualificação Setorial 2030”, o presente relatório tem como principais objetivos:

- ▶ Rever o atual Contrato Coletivo de Trabalho (CCT).º 37, em vigor desde outubro de 2021 à luz da realidade atual do Setor AEC em termos de funções.
- ▶ Atualizar a taxonomia utilizada nas Categorias Profissionais existentes, bem como os níveis de proficiência em linha com as necessidades atuais das empresas.
- ▶ Propor a criação de novas Categorias Profissionais à luz das funções emergentes no mercado de trabalho nacional e internacional.

METODOLOGIA

1

Análise do atual CCT.

2

Análise das tendências e boas práticas do mercado de trabalho.

3

Sessões de trabalho com empresas *sponsors*.

4

Identificação das funções emergentes no mercado de trabalho nacional e internacional.

5

Consolidação dos *inputs* partilhados pelas empresas *sponsors*.

Soluções na Revisão do Modelo de Carreiras



Manter



Alterar
Designação



Criar
Categorias



Criar Níveis



Aglutinar
Categorias



Aglutinar
Níveis ou
Graus



Suprimir

Resultados da Revisão das Categorias Profissionais

274

Categorias
Profissionais

71

Categorias
Suprimidas

67

Categorias com
Níveis de Carreira

23

Novas
Categorias

16

Grupos
Profissionais

2

Grupos Profissionais
Suprimidos

PRÓXIMOS PASSOS

- 1 Partilha da Proposta de Revisão de Categorias Profissionais junto de *key stakeholders*, tais como Associações Empresariais, Sindicatos, entre outros.
- 2 Realização das sessões de negociação coletiva para atualização do CCT em vigor.
- 3 Aprovação do novo CCT.
- 4 Criação de iniciativas de divulgação e esclarecimento para empresas e colaboradores sobre o novo CCT.
- 5 Criação de iniciativas periódicas (anuais) de revisão e atualização do atual CCT.

ENQUADRAMENTO

Enquadramento

O BUILT CoLAB encontra-se a promover o Projeto “Future of Construction (“FoC”) - Estratégia de Qualificação Setorial 2030” (POCI-02-0853- FEDER-047164) que tem como estratégia a promoção de uma ação coletiva para a transformação digital e qualificação do setor AEC, sendo uma das componentes essenciais a **revisão das categorias profissionais e planos de carreira do Setor AEC** com vista à adaptação ao novo contexto.

Para alcançar esta missão, importa compreender não apenas a legislação atualmente em vigor (CCT nº 37, de outubro de 2021), mas também as idiossincrasias do setor, no que respeita à necessidade de **comunicar as funções atuais de forma apelativa**, como também dar visibilidade e **integrar aquelas que são as funções emergentes**.

O presente relatório pretende assim explicar o trabalho de análise e reflexão realizado com a colaboração com as empresas *sponsor* do Setor AEC (i.e. entidades que, com a sua experiência, deram importantes contributos para o projeto), apresentando: (i) uma **proposta de revisão das categorias profissionais** em vigor; (ii) **modelo de carreiras para o Setor AEC**; (iii) **recomendações e próximos passos** que amplificarão o trabalho desenvolvido.



Porquê rever as categorias profissionais e os planos de carreira?

É importante porque:

- ▶ Garantir uma verdadeira **utilidade** do Modelo de Carreiras, bem como das Categorias Profissionais.
- ▶ Existir maior **clareza** e **adaptação** às necessidades reais das Empresas do Setor AEC, para que haja uma utilização transversal.
- ▶ Garantir **alinhamento nas práticas** de todas as empresas do setor, e que estas subscrevem um modelo para o setor, independentemente da sua dimensão, capacidade instalada ou área de atuação.
- ▶ Acomodar **boas práticas** e orientar a sua adoção por parte das empresas do setor.
- ▶ Refletir a **evolução tecnológica** das funções.
- ▶ Incluir **novas funções** que ainda não estão descritas.
- ▶ Criar designações de **funções mais atrativas, claras e atuais**.
- ▶ Conferir **maior flexibilidade** na evolução de carreira.
- ▶ Evitar **desafios** práticos ao nível do **reporting** (e.g.: Relatório Único).
- ▶ Reduzir as **limitações** que poderão surgir em empresas cujas funções estejam a ter um âmbito mais restrito, não correspondendo à tendência de maior amplitude das funções.
- ▶ Ser um **instrumento de atração e retenção de talento** no setor.

Que benefícios podem surgir da revisão?



- ▶ Obtenção de um instrumento ao serviço do setor
- ▶ Visibilidade do setor como mais tecnológico e moderno
- ▶ Atratividade (pela taxonomia dos nomes e descritivos)
- ▶ Articulação com a formação profissional
- ▶ Clareza e compreensão mais acessível
- ▶ Simplificação
- ▶ Agilidade
- ▶ Funcionalidade
- ▶ Redução de incompatibilidades
- ▶ Atualização salarial

REVISÃO DAS CATEGORIAS PROFISSIONAIS

Revisão das Categorias Profissionais

A análise efetuada reflete a revisão das atuais categorias profissionais, que tem por base o CCT nº 37, em vigor desde outubro de 2021, e a consequente proposta de alteração, supressão ou criação de categorias.

Neste sentido, o capítulo da Revisão das Categorias Profissionais encontra-se estruturado da seguinte forma:

1

Metodologia

O método de revisão das Categorias Profissionais foi realizado em 5 etapas, tendo como ponto de partida a análise do atual CCT, que permitiu orientar a fase final de consolidação de todos os *inputs* recolhidos.

2

Abordagem de Revisão

De modo a analisar em maior detalhe as categorias profissionais atualmente em vigor, foi criado um conjunto de possíveis soluções que aplicaríamos a um cenário *AS IS* (atual) de modo a projetar o futuro cenário *TO BE* (proposto).

3

Resultados da Revisão

Apresentação de *dashboard* com os principais KPIs da revisão das categorias profissionais, estabelecendo a ponte entre o cenário *AS IS* e o cenário *TO BE*.

4

Revisão das Categorias Profissionais

Representação da proposta de grupos profissionais existentes após análise, assim como das respetivas categorias profissionais que os integram e das novas funções criadas.



3.1 Metodologia

Revisão das Categorias Profissionais

Metodologia

A revisão efetivada, e respetivas alterações, incidiu sobre os grupos e categorias profissionais, não versando sobre a componente remuneratória. Esta revisão foi efetuada em 5 etapas que decorreram ao longo de 6 meses.

O exercício realizado contou com várias fases de recolha de dados, que permitiu analisar quais as boas práticas, tendências e necessidades reais do mercado, considerando o alinhamento entre os vários *stakeholders*. Esta recolha foi efetuada através de *desk research*, realização de entrevistas e *focus group*, que proporcionaram uma análise compreensiva sobre o estado atual do Setor AEC em Portugal.

Adicionalmente, foram realizadas sessões de trabalho conjuntas, de modo a garantir alinhamento estratégico e partilha de *feedback* face à proposta de revisão, com as empresas *sponsors*: Mota-Engil, Teixeira Duarte e Casais.





3.2

Abordagem de Revisão

Revisão das Categorias Profissionais

Abordagem de revisão

AS IS De onde partimos?

A abordagem ao processo de revisão iniciou-se com uma análise detalhada do atual CCT. Para tal, foi mapeada toda a informação do cenário AS IS num documento agregador, sistematizando assim grupos profissionais, designações e descrições das categorias profissionais.

AS-IS		
Grupo Profissional	Categoria Profissional	Descrição da Categoria Profissional
Metalúrgicos	Técnico de recuperação (Grau III)	É o trabalhador que identifica os problemas subjacentes à área a restaurar (metais). Propõe metodologias de intervenção e seu faseamento; identifica materiais e equipamentos e estabelece o respetivo orçamento e prazos a cumprir, tendo em vista restaurar e manufaturar, podendo gerir pequenas equipas.



TO BE Onde queremos chegar?

Para desenvolver uma proposta de revisão efetiva, todas as categorias profissionais foram alvo de análise sendo-lhes aplicada uma das sete possíveis soluções, ou até a combinação de soluções, sistematizadas à esquerda. Este cenário TO BE resulta também da revisão e *feedback* partilhado pelas empresas *sponsors* do projeto.

Racional	TO BE
Possível Solução	Designação e Níveis
Alterar Designação	Técnico de Recuperação - Metalurgia - Nível III



3.3

Modelo de Carreiras AS /S

Revisão das Categorias Profissionais

Modelo de Carreiras AS IS

No Modelo de Carreiras AS IS existem 22 grupos Profissionais, que foram alvo de análise no que concerne à sua organização e designação.

1 Cobreadores	2 Comércio	3 Construção Civil e Obras Públicas	4 Agentes técnicos de arquitetura e engenharia	5 Eletricistas	6 Enfermeiros	7 Escritórios	8 Fogueiros
9 Garagens	10 Hotelaria	11 Madeiras	12 Mármore	13 Metalúrgicos	14 Porteiros, contínuos, paquetes (...)	15 Químicos	16 Rodoviários
17 Técnicos	18 Técnicos de Desenho	19 Telefonistas	20 Técnicos de Topografia	21 Técnicos de Segurança no Trabalho	22 Profissões Comuns		

Fonte: Contrato Coletivo de Trabalho (CCT).º 37, em vigor desde outubro de 2021



3.4

Modelo de Carreiras *TO BE*

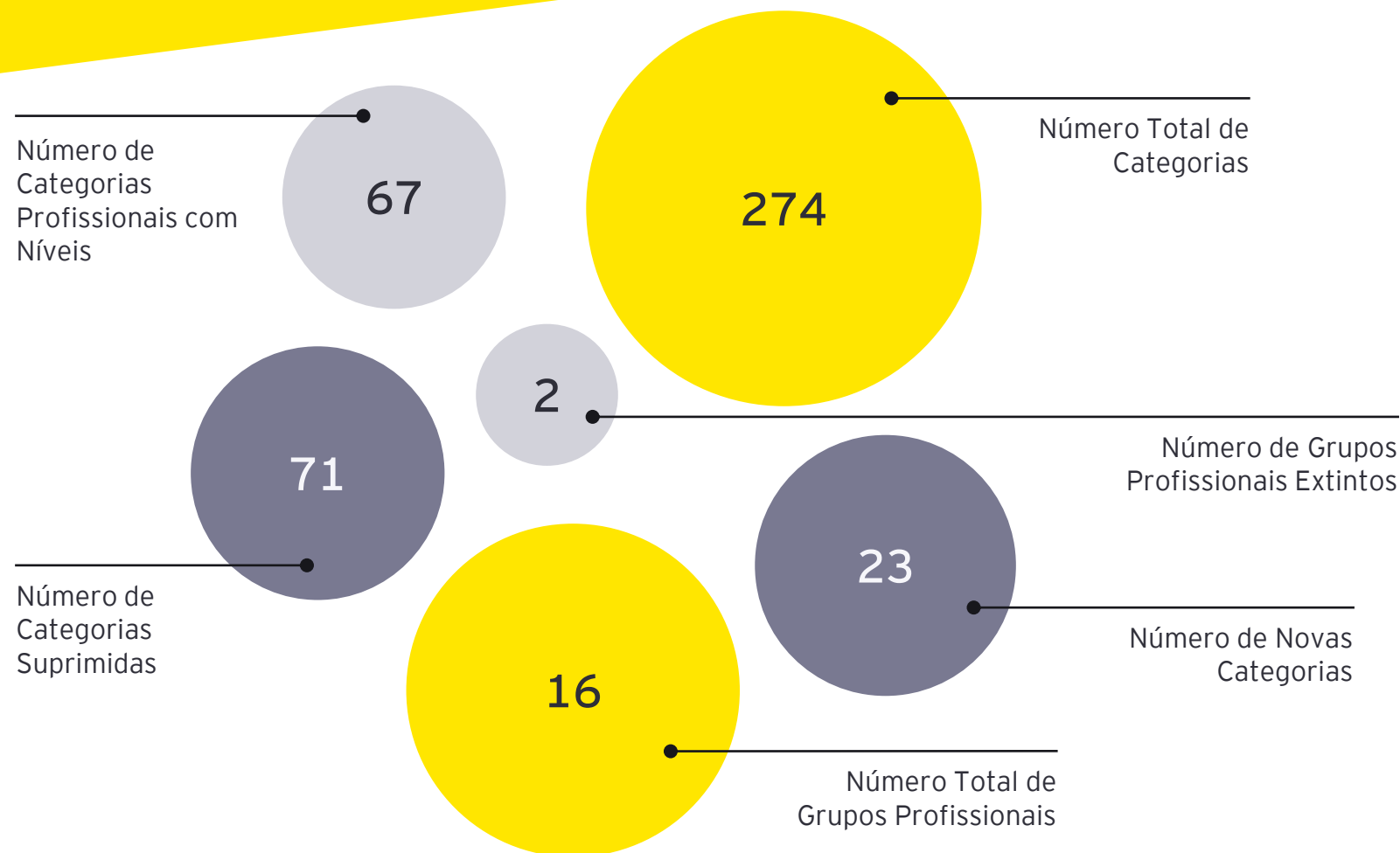
Revisão das Categorias Profissionais

Modelo de Carreiras *TO BE*

A análise aprofundada do atual CCT permitiu uma alteração na estrutura inicialmente apresentada no modelo *AS IS*.

Neste sentido, importou (i) analisar os Grupos Profissionais existentes; (ii) rever as Categorias Profissionais enquadradas dentro de cada um dos grupos; (iii) criar novas categorias que correspondam às novas funções emergentes no mercado de trabalho nacional e internacional.

Desta revisão, resultaram as alterações refletidas nos dados à direita.



Revisão das Categorias Profissionais

Modelo de Carreiras *TO BE*

ESPECIALIDADES AEC			
Agentes técnicos de Arquitetura e Engenharia	Construção Civil e Obras Públicas	Eletricistas	Químicos
ARQUITETURA E ENGENHARIA	CONSTRUÇÃO CIVIL	ELETRICIDADE	INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO*
Madeiras	Mármore	Metalúrgicos	Técnicos de Desenho
MADEIRAS	MÁRMORES	METALURGIA	DESENHO TÉCNICO
Técnicos de Topografia	Garagens	Rodoviários	
TOPOGRAFIA	AGRUPAR COM RODOVIÁRIO	RODOVIÁRIO	

Os **grupos profissionais da especialidade** são aqueles que enquadram categorias profissionais que dizem respeito ao core das funções desempenhadas no Setor AEC. Verificamos que nestes grupos o cenário *TO BE* é fruto de agrupamento, alteração e simplificação no que concerne à nomenclatura do mesmo.

Legenda: Grupo Profissional AS IS Grupo Profissional *TO BE*

*Grupo Profissional com âmbito mais alargado, que contará com a inclusão de novas categorias profissionais.

FUNÇÕES TRANSVERSAIS			
Cobreadores	Comércio	Enfermeiros	Escritórios
EXTINTO	COMERCIAL & MARKETING	FUNÇÕES DE SUPORTE	FUNÇÕES DE SUPORTE
Hotelaria	Fogoeiros	Profissões Comuns	Porteiros, contínuos (...)
FUNÇÕES DE SUPORTE	EXTINTO	FUNÇÕES COMUNS	FUNÇÕES DE SUPORTE
Telefonistas	Técnicos	Técnicos de Segurança no Trabalho	
FUNÇÕES DE SUPORTE	FUNÇÕES DE SUPORTE	SUSTENTABILIDADE, SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO	

Os **grupos profissionais das funções transversais** são os grupos caracterizados por serem generalistas e transversais a vários setores de atividade. Verificamos que nestes grupos o cenário *TO BE* é fruto de agrupamento, alteração e simplificação no que concerne à nomenclatura do mesmo, e ainda, da extinção de 2 grupos profissionais.

Revisão das Categorias Profissionais

Modelo de Carreiras *TO BE*

A proposta de cenário *TO BE* apresenta **16 Grupos Profissionais**, que resultam do reagrupamento e alteração de designação de grupos profissionais já existentes, e ainda, da criação de novos grupos.

1 Arquitetura e Engenharia	2 Construção Civil	3 Eletricidade	4 Investigação e Desenvolvimento	5 Madeiras	6 Mármore	7 Metalurgia	8 Desenho Técnico
9 Topografia	10 Comercial & Marketing	11 Rodoviário	12 Sustentabilidade, S&H no Trabalho	13 BIM – Building Information Modeling	14 Fábrica / Construção Modular	15 Funções de Suporte	16 Funções Comuns

Revisão das Categorias Profissionais

Modelo de Carreiras *TO BE*

A Proposta de Revisão das Categorias Profissionais pretende estruturar e alinhar os diferentes grupos profissionais, criando equivalência entre si.

O esquema apresentado à direita reflete a estrutura orientadora dos grupos profissionais, a partir da qual estes foram criados. Não obstante, é importante mencionar que alguns dos grupos poderão diferir entre si, e nem todas as designações apresentadas serão transversais.

A título de exemplo, a categoria de Coordenador, no cenário *TO BE* existe apenas nos grupos profissionais: Investigação e Desenvolvimento; e, Topografia, não estando presente nos restantes.

De acordo com o âmbito das funções e com a especialidade, os níveis atribuídos às categorias apresentadas poderão variar entre os diferentes grupos profissionais.

Importa referir que a estrutura apresentada considera também os *inputs* partilhados pelas empresas *sponsors*.

Designações - Especialidades AEC

Coordenador - Especialidade

Gestor Operacional - Especialidade (agrega os dois graus)

Técnico Operacional - Especialidade (agrega os dois graus)

Encarregado Geral

Encarregado - Especialidade (nível I, II e III)

Chefe de Equipa - Especialidade

Especialista (nível I, II e III)*

Técnico - Especialidade (nível I, II e III)*

Assistente Operacional - Especialidade (nível I, II e III)*

Estagiário - Especialidade

*De acordo com a Especialidade o número de níveis pode variar

Revisão das Categorias Profissionais

Modelo de Carreiras *TO BE*

O Modelo de Carreiras no que concerne às Funções Transversais apresenta uma estrutura dividida em funções de gestão e funções de âmbito mais operacional.

De acordo com o âmbito das funções a desempenhar, os níveis atribuídos às categorias apresentadas poderão também variar entre os diferentes grupos profissionais.

Importa referir que a estrutura apresentada considera também os *inputs* partilhados pelas empresas *sponsors*.

Designações - Funções Transversais

Diretor (nível I, II e III)

Coordenador - Especialidade (nível I, II e III)

Coordenador de Departamento

Gestor de Equipa (nível I, II e III)

Especialista (nível I, II e III)*

Técnico - Especialidade (nível I, II e III)*

Assistente Operacional (nível I, II e III)*

Estagiário

*De acordo com a Especialidade o número de níveis pode variar

Revisão das Categorias Profissionais

Modelo de Carreiras *TO BE*

Grupo Profissional	Número de Categorias
Arquitetura e Engenharia	3
Construção Civil	64
Eletricidade	9
Investigação e Desenvolvimento	8
Madeiras	14
Mármore	14
Metalurgia	65
Desenho Técnico	7
Topografia	8
Comercial & Marketing	6
Rodoviário	3
Sustentabilidade, S&H no Trabalho	11
BIM	4
Fábrica e Construção Modular	11
Funções de Suporte	42
Funções Comuns	5
TOTAL DE CATEGORIAS PROFISSIONAIS	274

Nova Estrutura do Modelo de Carreiras

A presente Revisão do Modelo de Carreiras do Setor AEC, e consequente alteração estrutural, deu origem à reformulação e integração de categorias profissionais entre diferentes grupos profissionais.

Como resultado da criação, reformulação ou supressão das categorias e grupos profissionais, obtivemos um total de **274 categorias profissionais**, distribuídas por **16 grupos**.

As novas categorias profissionais encontram-se sistematizadas num documento *Excel*, agregador de toda a informação sobre o Modelo de Carreiras proposto.

RECOMENDAÇÕES

Recomendações

Face à revisão efetuada e às alterações propostas, é importante conseguir efetuar uma correta adoção e aplicação do Modelo de Carreiras. Para tal, recomendam-se as seguintes ações:

Ações a Curto Prazo

Seguir os Princípios de Revisão das Categorias Profissionais.

Envolver *key stakeholders* para a atualização do CCT.

Rever a expressão escrita do CCT, de forma a torná-lo mais simples e de fácil compreensão.

Atualizar o Modelo de Carreiras do Setor AEC.

Reduzir o número de Categorias Profissionais e atualizar as respetivas descrições.

Sensibilizar e comunicar aos trabalhadores as novas Categorias Profissionais.

Ações a Longo Prazo

Rever regularmente e incorporar novas funções no Modelo, a par do avanço tecnológico.

Garantir o uso do CCT enquanto ferramenta de trabalho transversal ao Setor AEC.

Atualizar no CCT as habilitações literárias mínimas para cada uma das Categorias Profissionais.

Rever e adaptar a componente remuneratória ao novo Modelo de Carreiras do Setor AEC.

Uniformizar a nomenclatura das Categorias Profissionais entre as diversas instituições de emprego.

Estudar a incorporação no CCT de modelo de Av. de Desempenho transversal ao Setor AEC.



ROADMAP

Roadmap

Como podemos acelerar a evolução das Carreiras no Setor AEC?

Ao longo do projeto, foram identificados vários aspetos que podem vir a amplificar o trabalho já desenvolvido.

No esquema à direita, apresentamos um *roadmap* com a sugestão de algumas iniciativas que consideramos serem prioritárias para acelerar a evolução das Carreiras, e que poderão ser desenvolvidas após a conclusão do projeto pelo BUILT CoLAB e outros *key stakeholders* do Setor AEC.

Partilha da Proposta de Revisão de Categorias Profissionais junto de *key stakeholders*, tais como Associações Empresariais, Sindicados, entre outros.

Aprovação do novo CCT.

Criação de iniciativas periódicas (anuais) de revisão e atualização do atual CCT.

Criação de iniciativas de divulgação e esclarecimento para empresas e colaboradores sobre o novo CCT.

Realização das sessões de negociação coletiva para atualização do CCT em vigor.

EY

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit [ey.com](https://www.ey.com).

© 2022 Ernst & Young, SA

All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

www.ey.com

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional