



groundforce
PORTUGAL

SECÇÃO II – PLANO OPERATIVO 2010

Objectivos (Metas)

Indicador		2008 Total	2009 Orç.	2009 Real	2010 Orç.	Δ 08-09	Previsão 09-10 Orç.
VENDAS							
Novos Contratos		10	12	9	10	-10%	11%
Número de Movimentos		122		150	1.522	23%	915%
Facturação real		71.850		101.975	937.220	42%	819%
Novos Contratos – PSO (Price per Seat Offered)		6	10	7	7	17%	0%
Contratos Renovados		12	31	39	45	225%	15%
Contratos Renovados – Nº de Movimentos / Mês		65.385	10.465	16.461	7.206	-75%	-56%
Contratos Renovados – Facturação Estimada		83.216.731	8.004.000	8.085.970	7.648.408	-90%	-5%
Contratos Renovados – PSO		7	8	7	7	0%	0%
Assistências Ad-Hoc (nº)		28	35	56	60	100%	7%
Assistências Ad-Hoc – PSO		10	10	9	9	-10%	0%
PSO Total		8	10	8	8	0%	0%
BLUE LOUNGE							
Nº Acessos (com contrato)		87.422	89.992	100.016	98.904	14%	1%
Nº Cash Guests		1.789	1.974	622	983	-65%	58%
Total Facturação		1.213.253€*	803.906€	1.041.192€	1.030.686 €	-14%	-1%
Novos Contratos e Parcerias		8	<i>N/considerado</i>	4	6	-50%	50%
NOVOS NEGÓCIOS							
Venda de Publicidade	Nº propostas apresentadas	87	<i>N/considerado</i>	165	240	90%	45%
	Nº acções vendidas	3	<i>N/considerado</i>	6	14	100%	133%
	Facturação	46.348€	150.000€	44.000€	50.000€**	-5%	13%
Entrega de bagagens – Facturação Global		458.692€	551.310€	397.949€	392.033€	-13%	-1,5%
Assistências Personalizadas Nº assistências efectuadas	1 – Facility	0	N/C	3	120	--	3900%
	2 – Confort	0	N/C	7	80	--	1043%
	3 – Superior	2	N/C	9	340	--	3678%
	4– TOP Exclusive	0	N/C	10	400	--	3900%
	Transferências	0	N/C	3	80		
	Grupos	0	N/C	0	30	--	2567%
	Facturação	0	N/C	2.500€	88.000€	--	3420%

Notas: * - a facturação de Lounge em 2008 reflecte, até Junho, 10.500€ mensais correspondentes ao valor cobrado à Air France pela operacionalização do Lounge da companhia com staff GF Este valor foi incorrectamente contabilizado até então no CR do Blue Lounge.

** - Esta facturação poderá atingir um valor anual estimado de 200.000 € caso seja autorizada pela ANA SA a publicidade no exterior dos equipamentos de Placa.

3.3 - ENTREGAR UM EXCELENTE SERVIÇO AO CLIENTE PASSAGEIRO

Gestor do Processo: **Paulo Piques**

Este Processo-chave focalizado na assistência ao Cliente Passageiro tem por objectivo gerir todo o processo de negócio em contacto com o Cliente relativo à Área de Passageiros através da optimização dos recursos disponíveis, tendo em vista o cumprimento dos padrões da qualidade e segurança e a promoção da melhoria contínua.

As actividades deste processo relativo à Área de Passageiros correspondem ao primeiro contacto com o Cliente Passageiro. A atitude comportamental e apresentação dos colaboradores constituem elementos chave na assistência ao Cliente Passageiro.

Este Processo-chave integra os processos de *Check-in*, Embarque e Desembarque.

Objectivos (Metas)

Indicador	2008 Total	2009 Orç.	2009 Real	2010 Orç.	Δ 08-09	Previsão 09-10 Orç.
Produtividade Real	59.9	62.35	71.10	77.37	19%	9%
% Não Pontualidade TAP – Responsabilidade GF	2.04%	1.83%	0.70%	0.63%	-66%	-10%
% Não Pontualidade CIAS – Responsabilidade GF	0.38%	0.34%	0.17%	0.15%	-55%	-10%
Utilização <i>Self Check-in</i> em Lisboa	7.5%	10%	4.3%	5%	-43%	16%

Indicador	Actual 2009 Qtr 1	Actual 2009 Qtr 2	Actual 2009 Qtr 3	Actual 2009 Qtr 4	Real 2009 Full year	Budget 2010 Qtr 1	Budget 2010 Qtr 2	Budget 2010 Qtr 3	Budget 2010 Qtr 4	Budget 2010 Full year
Produtividade Real	52.29	58.96	85.52	87.59	71.10	67.62	72.44	88.72	80.70	77.37
% Não Pontualidade TAP – Respons. GF	0.89%	0.43%	0.64%	0.84%	0.70%	0.80%	0.38%	0.58%	0.76%	0.63%
% Não Pontualidade CIAS – Respons. GF	0.19%	0.16%	0.13%	0.20%	0.17%	0.17%	0.14%	0.12%	0.18%	0.15%
Utilização <i>Self Check-in</i> em Lisboa	5%	4%	4%	4%	4.3%	5%	5%	5%	5%	5%

Factores Críticos de Sucesso

Indicador	Objectivo	Resp.	Data	Status
Polivalência Check-in/ Acolhimento	Concretização da polivalência nos TTAE's (em falta cerca de 80 TTAE's)	Paulo Piques Cristina Rebelo Helena Brazão	Mar 2010	
Bolsa Temporários em todas as áreas críticas	Garantir uma bolsa de recursos com formação e aptos para o exercício das funções	Paulo Piques Cristina Rebelo Ana Assunção Helena Brazão	Feb 2010	
Allocators em Bolsa	Garantir uma bolsa de elementos que possam substituir os Allocators em caso de necessidade	Paulo Piques Cristina Rebelo Ana Assunção Helena Brazão	Apr 2010	
Reserva e Disponibilidade da Carristur	Acordar a flexibilidade na alteração de horários e quantitativos a solicitar	Paulo Piques Arafat Tayob P.Ferreira	Imediato	
Reserva e Disponibilidade da Carristur	Acordar a flexibilidade na alteração de horários e quantitativos a solicitar	Paulo Piques Arafat Tayob Pacheco Ferreira	Imediato	
Maior abrangência na formação: * de colaboradores <i>ab initio</i> ; * de colaboradores contratados e temporários	Preparar: * Formação <i>ab initio</i> que contemple uma visão global do funcionamento das diversas áreas. * Formação sobre passaportes e Mangas telescópicas incluída na formação inicial. * Formação de outros sistemas a colaboradores temporários e contratados.	Paulo Piques Cristina Rebelo Ana Assunção Helena Brazão	Nov 2009	
Refreshamentos Periódicos	Garantir Acções de Refreshamento nas Áreas de Check-in e Acolhimento.	Paulo Piques Cristina Rebelo Ana Assunção Helena Brazão F.Gonçalves F. Santos Paulo Nóbrega	Dez 2009	

3.4 - ASSISTIR O AVIÃO, MOVIMENTAR AS BAGAGENS A TEMPO E EM SEGURANÇA

Gestor do Processo: **Paulo Piques**

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

O processo assistência ao avião tem como base em informações enviadas pelas Companhias Clientes e pelas escalas de origem dos voos, permitindo, desta forma, a preparação atempada das actividades, das equipas e dos equipamentos.

Este Processo-chave integra os processos de Carregamento, Descarregamento, *Load Control*, Terminal de Chegada e Terminal de Partidas.

Objectivos (Metas)

Indicador	2008 Total	2009 Orç.	2009 Real	2010 Orç.	Δ 08-09	Previsão 09-10 Orç.
Produtividade Real	0.21	0.22	0.21	0.21	-1%	0%
Bagagem Partida <i>Left Behind</i> 1/1000 (Lisboa)	37	30	26	18	-30%	-31%
Entregas de Bagagem TAP: 1ª e última bagagem (Lisboa)	28	24	21	19	-24%	-9%
Entregas de Bagagem Cias: 1ª e última bagagem (Lisboa)	40	34	27	25	-32%	-7%

Indicador	Actual 2009 Qtr 1	Actual 2009 Qtr 2	Actual 2009 Qtr 3	Actual 2009 Qtr 4	Real 2009 Full year	Budget 2010 Qtr 1	Budget 2010 Qtr 2	Budget 2010 Qtr 3	Budget 2010 Qtr 4	Budget 2010 Full year
Produtividade Real	0.20	0.19	0.22	0.22	0.21	0.19	0.19	0.22	0.23	0.21
Bagagem Partida <i>Left Behind</i> 1/1000 (LIS)	35	20	21	28	26	23	13	14	22	18
Entregas de Bagagem TAP: 1ª e última bagagem (Lisboa)	23	21	20	21	21	19	18	20	20	19
Entregas de Bagagem Cias: 1ª e última bagagem (Lisboa)	29	26	25	28	27	25	24	25	27	25

Projecto *Investors in People*

Conforme enunciado na Estratégia Groundforce para um Futuro com desenvolvimento sustentado, ao abraçar este projecto a Groundforce deu prioridade aos princípios de transparência, onde a satisfação e motivação dos colaboradores são os objectivos fundamentais. Com esta certificação cada colaborador sentir-se-á protegido e inserido numa organização com normas e com controlo montado, para despistar qualquer acção negativa contra as pessoas.

Esta certificação promove as boas práticas de Recursos Humanos, com foco centrado nas Pessoas, na sua realização e motivação, através da elaboração de:

- Perfis de competências
- Recrutamento e Integração
- Avaliação das pessoas
- Planos de formação objectivos
- Planos de carreira e sucessão
- Princípios de ética e igualdade de oportunidades
- Avaliação da satisfação dos colaboradores

Este Processo-chave integra os processos de Formação e Planeamento da Operação.

Objectivos (Metas)

Principais KPI's para os Recursos Humanos, atingíveis através dos objectivos de desempenho das Unidades Operacionais:

Indicador	2008 Total	2009 Orç.	2009 Real	2010 Orç.	Δ 08-09	Previsão 09-10 Orç.
FTE's	2.799	2.714	2.583	2.448	-8%	-5%
FTE's Trab. Temporário	181	133	186	244	3%	31%
Absentismo Global (Total dias)	51.924	32.543	47.884	34.272	-8%	-28%
Absentismo Global – dias/ Colab.	18,6	12	18,4	14	-1%	-24%
Horas Extraordinárias	102.207	64.390	24.352	15.281	-76%	-37%
Plano de Formações (Acções)	813	1.979	1.245	997	53%	-20%
Dias de formação /colaborador	2,1	4,0	5,0	5,0	138%	0%
% de exames de Medicina no Trabalho cumpridos	n.a.	n.a.	n.a.	90%	--	--

Indicador	Actual 2009 Qtr 1	Actual 2009 Qtr 2	Actual 2009 Qtr 3	Forecast 2009 Qtr 4	Real 2009 Full year	Budget 2010 Qtr 1	Budget 2010 Qtr 2	Budget 2010 Qtr 3	Budget 2010 Qtr 4	Budget 2010 Full year
FTE's	2.668	2.623	2.534	2.508	2.583	2.455	2.444	2.447	2.447	2.448
FTE's Trab. Temp.	168	161	184	232	186	218	207	272	280	244
Absent. (total dias)	11.875	10.106	13.716	12.187	47.884	8.339	7.217	10.207	8.509	34.272
Absent. Dias/Colab.	4,5	3,9	5,5	4,6	18,4	3,4	2,9	4,2	3,5	14
Horas Extra.	11.594	5.116	1.712	5.930	24.352	7.155	1.298	2.032	4.795	15.281
Formações (Acções)	320	445	252	228	1.245	346	341	149	161	997
Dias de form./Colab.	0,9	1,6	1,4	1,1	5,0	1,9	1,7	0,7	0,7	5,0
% de exames de Med.Trab cumpridos	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	90%	90%	90%	90%	90%

3.10 - MANTER E ASSISTIR OS EQUIPAMENTOS DA OPERAÇÃO

Gestor do Processo: **Paulo Piques**

Este Processo tem por objectivo apresentar a Manutenção dos Equipamentos de Terra de modo a garantir a operacionalidade de todo o equipamento de assistência ao avião e a passageiros em terra, com base nas actividades de planeamento e programação da manutenção, manutenção preventiva e manutenção curativa garantindo que são respeitados os períodos máximos indicados pelos fabricantes e optimizados os recursos disponíveis.

Este Processo, num futuro próximo, será avaliado ao abrigo das regras da subcontratação.

Objectivos (Metas)

Indicador	2008 Total	2009 Orç.	2009 Real	2010 Orç.	Δ 08-09	Previsão 09-10 Orç.
Tempo Médio entre avarias	146	147	144	150	-1%	4%
Tempo Médio de reparação	18	16	17	15	-7%	-10%
Tempo Médio a aguardar material	6	5	7	5	13%	-17%
Absentismo do Equipamento	12%	11%	12%	10%	-2%	-16%
Taxa de Ocupação de Mão-de-Obra Directa (%)	87%	90%	89%	90%	3%	0%
Cumprimento do Plano de Manutenção Preventiva (%)	51%	56%	56%	65%	10%	15%

Indicador	Actual 2009 Qtr 1	Actual 2009 Qtr 2	Actual 2009 Qtr 3	Actual 2009 Qtr 4	Real 2009 Full year	Budget 2010 Qtr 1	Budget 2010 Qtr 2	Budget 2010 Qtr 3	Budget 2010 Qtr 4	Budget 2010 Full year
Tempo Médio entre avarias	176	123	129	150	144	150	150	150	150	150
Tempo Médio de reparação	18	15	17	17	17	15	15	15	15	15
Tempo Médio a aguardar material	7	7	7	6	7	5	5	5	5	5
Absentismo do Equipamento	10%	12%	14%	12%	12%	10%	10%	10%	10%	10%
Taxa de Ocupação de Mão-de-Obra Directa	85%	91%	91%	90%	89%	90%	90%	90%	90%	90%
Cumprimento do Plano de Manut.Preventiva	47%	65%	61%	53%	56%	65%	65%	65%	65%	65%

indicadores sobre desempenho da organização e satisfação dos clientes, quer pela oportunidade de levar a organização a dar passos em frente com uma base sólida.

Este Processo-chave integra os processos de **Ações Correctivas e Preventivas, Controlo de Documentos Internos e Registos, Controlo de Documentos Externos, Não Conformidades, Plano de Objectivos da Qualidade, Auditorias da Qualidade Internas, Incidentes, Avaliação de Riscos, Organização e Funcionamento das Actividades de SST e Revisão do Sistema.**

Objectivos (Metas)

Indicador	2008 Total	2009 Orç.	2009 Real	2010 Orç.	Δ 08-09	Previsão 09-10 Orç.
Ac. Trab.	582	227	369	295	-37%	-20%
Dias Perdidos Ac. Trab.	11370	4464	11531	9224	1%	-20%

Factores Críticos do Sucesso

Manutenção das Certificações obtidas num ambiente de trabalho com qualidade, seguro e saudável.

Factor Crítico de Sucesso	Objectivos
Operacionalização do SGIQ com o compromisso, envolvimento e participação de TODOS - CONN TO WIN (Mensal)	A Qualidade é uma Operação com Excelência. Para que se possa garantir uma Operação eficaz e segura, para que os colaboradores possam exercer a sua actividade num ambiente de trabalho seguro e saudável é necessário que todos na Organização se comprometam, se envolvam, participem e contribuam para a melhoria contínua do SGIQ no exercício das boas práticas estabelecidas sentindo verdadeiramente que são parte integrante e fundamental do mesmo.
Produção de um Relatório Global de Monitorização do SGIQ	Estabelecemos objectivos e metas para os nossos Processos- chave. Para sabermos se estamos a cumprir os nossos objectivos precisamos de medir a nossa actividade com rigor e método. Este relatório permitir-nos-á essa avaliação periódica e sistemática Elaboração Anual de um Relatório de Monitorização
Cumprimento do Programa Anual de Auditorias	O cumprimento do Programa Anual de Auditorias é fundamental para uma avaliação sistemática do grau de cumprimento de requisitos legais, dos Clientes e dos referenciais normativos assegurando o ciclo de melhoria contínua.
Controlo permanente da Estrutura Documental Interna	É necessário assegurar permanentemente que a documentação esteja acessível e actualizada no Gestor Documental e nos Gabinetes, para que as pessoas exerçam a sua actividade de acordo com o que está regulamentado.
Controlo permanente da Documentação Externa (IATA, Manuais Clientes)	É necessário assegurar permanentemente que a documentação esteja acessível e actualizada no Gestor Documental e nos Gabinetes, para que as pessoas exerçam a sua actividade de acordo com o que está regulamentado.
Avaliação da Eficácia do Sistema de Gestão Integrada da Qualidade – Anual (Reunião de Excelência)	Anualmente promove-se a Revisão do SGIQ. Para que seja possível avaliar a eficácia do Sistema, os Gestores dos Processos-Chave devem prestar contas da actividade que desenvolveram ao longo do ano e analisar os seus Processos de modo a apresentarem os resultados obtidos com rigor, transparência, responsabilidade e ética. Em função destes, será planeado o ano seguinte e definidos novos objectivos

PLANEAMENTO

Enquadramento

A área de Planeamento integrada na Direcção de Recursos Humanos tem como missão melhorar a eficácia e capacidade de resposta da Groundforce na utilização dos Recursos Humanos.

Os principais **Objectivos Funcionais** do Planeamento são:

- **Melhorar a organização e adequabilidade dos horários à Operação;**
- **Adaptar antecipadamente os turnos às reais necessidades operacionais;**
- **Minimizar os impactes operacionais decorrentes de alterações extraordinárias e imprevistos na Operação;**
- **Análise dos processos e desenvolvimento de acções correctivas e de melhoria;**
- **Apoiar a implementação de projectos considerados chave para a Organização tal como requisitado;**
- **Fornecer atempadamente informação da gestão dos recursos humanos devidamente alinhada e de relevância para o negócio a todos os níveis.**

O cumprimento dos objectivos definidos é alcançado através de iniciativas que visam melhorar os correspondentes pressupostos de desempenho.

A - Melhorar a organização e adequabilidade dos horários e dos recursos à Operação

A organização e adequabilidade dos horários à Operação são efectuadas através do Planeamento a Longo Prazo. Este visa a elaboração de horários de trabalho e a identificação dos recursos necessários para uma determinada época IATA, tendo em conta a previsão da actividade operacional, cargas de trabalho, quotas anuais de formação, férias, realização de actos de medicina no trabalho e absentismo.

Projecto / Plano de Acção	Objectivo	Respons.	Cronograma	Status
Implementar o Planeamento a Longo Prazo	Adequabilidade dos horários à Operação	João Soares	Bi-anual	Implement.

B - Adaptar antecipadamente os turnos às reais necessidades operacionais

A adaptação dos turnos às reais necessidades operacionais é efectuada através do Planeamento a Médio Prazo (2 semanas antes) e do Planeamento a Curto Prazo (7 dias antes). A necessidade de ajuste dos turnos de trabalho, resulta da actualização permanente dos dados relativos à real actividade operacional, bem como dos efectivos planos de férias, formação, acções de medicina no trabalho e outro tipo de absentismo previsto.

Para o efeito foi elaborado um projecto de reestruturação ao nível operacional e de suporte, com vista à maximização dos recursos e das estruturas, que aproveita as sinergias decorrentes do recurso às tecnologias dentro do Grupo TAP, em detrimento do recurso a fornecedores de tecnologias de informação e comunicações externos.

As áreas informáticas devem estar completamente integradas com as respectivas sinergias operacionais e com a redução de custos daí decorrente.

No âmbito do processo de reestruturação foi decidido manter uma estrutura de Tecnologias de Informação: a Megasis.

Projecto / Plano de Acção	Objectivo	Respons.	Cronograma	Status
Procedimentos de TI	Normalização de processos	António Ribeiro	Contínuo	Em curso
Acessos Aplicacionais	Acesso à Informação	António Ribeiro	Contínuo	Em curso
Processos de aquisição de Material Informático	Renovação de equipamentos	António Ribeiro	Contínuo	Em curso
Definição de <i>mail, users</i> e domínio	Optimização de sistemas	António Ribeiro	Contínuo	Em curso

C – Projectos para Redução de Custos

- Redução de custos com telemóveis
- Controlo dos equipamentos móveis
- Renegociar os preços de todos os sistemas de informação inclusive com a Megasis
- Redução dos custos com o Hermes
- Plano de Cutover de sistemas antigos (Fisos, Apra, Facturação Handling, SIM HD e SIGET)
- Redução do parque de Multifuncionais (Fotocopiadoras) nas UH's