



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION



Professional **Standards**

Padrões Profissionais



PICARD

Caro leitor

É com muito prazer que apresentamos este modelo de padrões de desenvolvimento da gestão aduaneira, produzido no âmbito do Programa PICARD da Organização Mundial das Alfândegas.

No início do Século 21, a natureza dinâmica do comércio internacional e o aumento do crime organizado, e o terrorismo, originaram uma grande responsabilidade para os serviços aduaneiros, a nível global, em proporcionarem um controlo eficiente e eficaz, estabelecendo e mantendo a segurança da economia das Nações. Isto resultou na necessidade das Alfândegas criarem um grupo de profissionais que melhor entendem o papel económico das Alfândegas na gestão do comércio, protecção social, provisão de dados sobre a economia e a cobrança de receitas.

O Programa PICARD, desenvolvido em parceria com a Rede Internacional das Universidades Aduaneiras (INCU), representa uma oportunidade de fornecimento de padrões comuns direccionados para a profissionalização de gsetores aduaneiros de níveis seniores e médios. Em poucas palavras, refere-se à profissionalização das Alfândegas. Estes padrões estão, e devem, ser usados pelo mundo académico para desenvolver programas educativos que habilitam qualificações académicas aos funcionários aduaneiros aos níveis de Bacharel e Mestre. Dentro em breve, estes programas entrarão em processo de acreditação e/ou aprovação para recomendação aos Membros.

Embora tenham sido elaborados para responder às necessidades académicas, com pequenos ajustamentos, estes padrões podem também servir de base de análise comparativa com os programas actualmente usados para a formação de funcionários aduaneiros e desenvolver estratégias de recrutamento de equipas de gestão equilibradas.

Gostaríamos também de tomar esta oportunidade para agradecer as Universidades de Canberra, Lausanne, Leeds, Munster e a Universidade Técnica de Riga pela sua ajuda e apoio no desenvolvimento destes padrões.

Aguardamos ansiosamente à recepção dos vossos comentários sobre os padrões, bem como à sua futura implementação



MICHEL DANET

Secretário Geral

Organização Mundial das Alfândegas



LARS KARLSSON

Director

*Direcção de Capacitação Institucional
Organização Mundial das Alfândegas*

Tabela de Conteúdos

A) Introdução

- I. Historial
- II. Propósitos do Desenvolvimento dos Padrões Profissionais
- III. Universidades Parceiras

B) Perfil, requisitos e pontos essenciais/exemplos para os Gestores/Líderes Estratégicos

- I. Definição do Gestor/Líder Estratégico (Nível de Mestrado)
- II. Perfil do Gestor/Líder Estratégico
- III. Requisito de Conhecimentos Gerais

- (1) POLÍTICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS
- (2) O PAPEL DAS ALFÂNDEGAS NO GOVERNO E A SUA INTERACÇÃO COM OUTROS DEPARTAMENTOS GOVERNAMENTAIS
- (3) O NEGÓCIO DAS ALFÂNDEGAS
- (4) ASPECTOS DO SISTEMA JUDICIAL E LEGAL RELEVANTES PARA AS ALFÂNDEGAS
- (5) MICRO E MACRO ECONOMIA
- (6) PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA
- (7) DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS
- (8) GESTÃO FINANCEIRA
- (9) RECURSOS HUMANOS/GESTÃO DO CAPITAL
- (10) GESTÃO DE RISCO
- (11) GESTÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO
- (12) A CADEIA LOGÍSTICA INTERNACIONAL
- (13) PRÁTICAS COMERCIAIS
- (14) ABORDAGENS DE TECNOLOGIAS MODERNAS PARA AS ALFÂNDEGAS E EMPRESAS
- (15) RELAÇÕES E COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO E COM OS MÍDIAS
- (16) PRINCÍPIOS DE ÉTICA, BOA GOVERNAÇÃO E INTEGRIDADE
- (17) GESTÃO DE CLIENTES

IV. Requisito de Habilidades Gerais

- (1) LIDERANÇA
- (2) CAPACIDADE DE MOTIVAR
- (3) VISÃO
- (4) INSPIRAÇÃO
- (5) AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA
- (6) HABILIDADE ANALÍTICA
- (7) TOMADA DE DECISÃO
- (8) SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
- (9) COMUNICAÇÃO
- (10) HABILIDADES DE AUTO-AVALIAÇÃO
- (11) HABILIDADES POLÍTICAS
- (12) REDE DE CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS
- (13) HABILIDADES DE NEGOCIAÇÃO

- (14) HABILIDADES DE ELABORAÇÃO
- (15) GESTÃO DE MUDANÇAS
- (16) GESTÃO DE PROJECTOS/PROGRAMAS
- (17) HABILIDADES BÁSICAS EM INFORMÁTICA
- (18) METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO/INTERPRETAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO
- (19) CRIATIVIDADE

V. Requisito de Comportamento/ Atitude

- (1) MODELO A SEGUIR
- (2) ÉTICA
- (3) PERCEÇÃO DA EMPATIA E OBJECTIVIDADE
- (4) CONFIANÇA
- (5) MOTIVAÇÃO
- (6) ORIENTAÇÃO DO CLIENTE

C) Perfil, requisitos e pontos essenciais/exemplos para os Gestores/Líderes Operacionais

- I. Definição de Gestores/Líderes Operacionais
- II. Perfil do Gestor/Líder Operacional
- III. Requisito de Conhecimentos Gerais

- (1) INTERACÇÃO COM OUTROS DEPARTAMENTOS DO GOVERNO
- (2) O PAPEL DAS ALFÂNDEGAS E SEUS PARCEIROS USUAIS
- (3) CONHECIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO
- (4) PAPEL E RESPONSABILIDADES DOS GESTORES NUMA ORGANIZAÇÃO ADUANEIRA
- (5) PLANIFICAÇÃO ORÇAMENTAL E RECURSOS HUMANOS
- (6) GESTÃO DE INFORMAÇÃO
- (7) TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)
- (8) O NEGÓCIO DAS ALFÂNDEGAS
- (9) SISTEMAS JUDICIAIS E LEGAIS
- (10) MICRO ECONOMIA
- (11) GESTÃO FINANCEIRA E RECURSOS
- (12) GESTÃO DE RISCO
- (13) A CADEIA LOGÍSTICA INTERNACIONAL
- (14) RELAÇÕES E COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO
- (15) PRINCÍPIOS DE ÉTICA, BOA GOVERNAÇÃO E BONS SERVIÇOS
- (16) CONHECIMENTOS TÉCNICOS E DE INFORMÁTICA APROPRIADOS PARA A ESPECIALIZAÇÃO

IV. Requisito de Habilidades Gerais

- (1) LIDERANÇA
- (2) MOTIVAÇÃO
- (3) INSPIRAÇÃO
- (4) RECOLHA E PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO
- (5) HABILIDADE ANALÍTICA
- (6) TOMADA DE DECISÃO
- (7) RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
- (8) COMUNICAÇÃO DE INFORMAÇÃO E IDEIAS
- (9) HABILIDADES SOCIAIS PARA INTERAGIR COM TODOS OS NÍVEIS
- (10) HABILIDADES DE AUTO-AVALIAÇÃO

- (11) HABILIDADES DE NEGOCIAÇÃO
- (12) HABILIDADES DE ELABORAÇÃO
- (13) HABILIDADES DE OPERAR COM COMPUTADORES
- (14) ASSEGURAR A INTEGRIDADE
- (15) GESTÃO DO TEMPO
- (16) LIDAR COM STRESS E PRESSÃO
- (17) GESTÃO DO DESEMPENHO
- (18) GERIR O PESSOAL
- (19) HABILIDADES TÉCNICAS APROPRIADAS E DOMÍNIO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS
- (20) GESTÃO DE CONFLITOS

V. Requisito de Comportamento/Atitude

- (1) ÉTICA
- (2) MODELO A SEGUIR
- (3) EMPATIA E OBJECTIVIDADE
- (4) CONFIDENCIALIDADE
- (5) ORIENTAÇÃO DO CLIENTE

A

Introdução

I. Historial

O papel das Alfândegas no Século 21, enfrentado com os desafios impostos pela globalização, com as iniciativas de facilitação do comércio e com as preocupações de segurança, precisa de uma abordagem profissional renovada para a gestão e a operacionalização das administrações aduaneiras de todo o mundo.

Algumas administrações aduaneiras e instituições académicas reconheceram a existência de um conjunto distinto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para servir o papel singular das Alfândegas, regulando o comércio internacional para responder aos objectivos nacionais, os quais só podem ser alcançados através de uma abordagem profissional para o desenvolvimento e gestão da carreira. Em resposta, desenvolveu-se um currículo especializado em muitos países. Mas, até muito recentemente, ainda não havia uma coordenação ou padronização desses esforços individuais.

Em 2005, a OMA começou a agrupar os vários interesses e desenvolvimentos individuais nesta área para criar um conjunto comum de padrões internacionalmente reconhecidos para o desenvolvimento profissional de gestores aduaneiros. A proposta inicial foi elaborada com o apoio da rede de Universidades, em 2006, aquando do lançamento do Programa PICARD da OMA (*sigla inglesa que significa* Parcerias em Pesquisa e Desenvolvimento Académico Aduaneiro) e mais aprofundado na segunda conferência do PICARD em 27-28 de Março de 2007.

Paralelamente, através do PICARD, as instituições académicas criaram a Rede Internacional das Universidades Aduaneiras (INCU), uma rica corrente de investigação na área aduaneira, criada através do Diário Internacional das Alfândegas.

Trabalhando com a INCU, a OMA acaba de finalizar um conjunto de padrões comuns, daqui constantes, para gestores aduaneiros estratégicos e operacionais. As instituições académicas já podem introduzir padrões internacionalmente concordados nos seus currícula, ao mesmo tempo que correspondem aos critérios nacionais de acreditação. De facto, há muitas instituições em todo mundo que já iniciaram os seus programas piloto com base nestes padrões.

Agora que os programas já estão estabelecidos e iniciada a sua aplicação, a OMA trabalhará num processo em que as instituições de qualificação e graduação se tornarão elegíveis ao seu reconhecimento.

II. Propósitos do Desenvolvimento dos Padrões Profissionais

Estes padrões foram desenvolvidos com três objectivos principais:

- Desenvolvimento de estudos comparativos que possam ser estabelecidos em perfis de trabalho para o recrutamento de funcionários aduaneiros;
- Desenvolvimento de estudos comparativos, através dos quais se possa medir a formação actualmente existente nas administrações membros;
- Desenvolvimento de padrões profissionais que, através dos quais, se possa conceber ou adquirir o desenvolvimento académico.

III. Universidades Parceiras

MEMORANDO DE ENTENDIMENTO (MdE)

O Memorando de Entendimento destina-se à promoção da cooperação no desenvolvimento e provisão de formação aduaneira de classe mundial, capacitação institucional e pesquisa entre a OMA e as universidades com actividades relacionadas com as Alfândegas.

Os seguintes são os Memoranda de Entendimento assinados, até então, entre a OMA e sete universidades:

- ✓ Universidade Técnica de Riga, Latívia
- ✓ Universidade de Munster, Alemanha
- ✓ Centro de Estudos Aduaneiros & Impostos, Universidade de Canberra, Austrália
- ✓ Universidade Zayed, Emiratos Árabes Unidos
- ✓ Faculdade de Economia, Universidade "Ss Cyril and Methodius" (FE), Skopje, Antiga República Jugoslava da Macedónia
- ✓ Universidade de Havre, França
- ✓ Universidade Metropolitana de Leeds, Reino Unido

B

Perfil, requisitos e pontos essenciais/exemplo para os Gestores/Líderes Estratégicos

I. Definição do Gestor /Líder Estratégico (Nível de Mestrado)

Esta é uma pessoa que observa o além do negócio e faz a liderança da organização. Lida-se com o governo e parceiros externos para influenciar, estabelecer e comunicar a política através da qual a organização aduaneira funciona e é responsabilizada pelo seu desempenho.

Na prática, esta é uma pessoa a nível de director regional, director geral ou um membro de gestão de políticas do topo ou direcção/divisão de apoio.

II. Perfil do Gestor /Líder Estratégico

Os requisitos para cada um dos conhecimentos estão descritos no quadro e

- ✓ os exemplos ou pontos essenciais descritos abaixo.

Espera-se que o indivíduo ou a equipa de gestão desenvolvam ou reúnam os seguintes requisitos.

III. Requisito de Conhecimentos Gerais

(1) POLÍTICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

O indivíduo demonstrará uma compreensão crítica das políticas económicas do governo, sua direcção social, obrigações e prioridades internacionais e regionais

- ✓ Identificação dos principais intervenientes a níveis governamental e internacional com influência na política e recursos aduaneiros
- ✓ Criação de sistemas proactivos de recolha de informação para permitir um engajamento constutivo com o governo
- ✓ Habilidade de identificar e providenciar aconselhamento ao governo sobre o desenvolvimento internacional e regional
- ✓ Direito Aduaneiro Internacional

(2) O PAPEL DAS ALFÂNDEGAS NO GOVERNO E A SUA INTERACÇÃO COM OUTROS DEPARTAMENTOS GOVERNAMENTAIS

Compreender o papel das Alfândegas na aplicação da política do Governo, para pessoas e mercadorias, na fronteira, gestão básica do controlo e cobrança de receitas

- ✓ Identificação de principais departamentos do Governo, na fronteira, requisitos do comércio e impostos através das Alfândegas
- ✓ Estabelecimento de redes de consultação efectiva e abordagens de cooperação na gestão de fronteiras
- ✓ Conhecimento de todas as missões das Alfândegas, para si e para as outras administrações (saúde pública, segurança, etc.)

(3) O NEGÓCIO DAS ALFÂNDEGAS

Compreender a complexidade do papel das Alfândegas como uma organização permissora de políticas e de fortalecimento

- ✓ *Económico e Fiscal*
- ✓ *Gestão do comércio*
- ✓ *Protecção social*
- ✓ *Internacional/regional*
- ✓ *Gestão da conformidade*

- Acordos da OMC e seus Anexos
- A Convenção de Quioto Revista
- Padrões da Norma SAFE
- Princípios Aduaneiros
- O papel económico das Alfândegas na criação de um clima de atracção de investimentos. Avaliação moderna da receita e técnicas de cobrança
- Relação entre o controlo, a facilitação e a conformidade. O controlo necessário para desenvolver, gerir e influenciar a cultura da conformidade
- Prioridades públicas na segurança do meio ambiente
- Prioridades internacionais/regionais para a segurança da cadeia logística (OMC, OMA, UNODC, etc.)
- Prioridades internacionais/regionais para a segurança da sociedade (crime organizado, saúde, agricultura, OMA, UNODC, etc.)
- Obrigações perante os acordos aduaneiros regionais/uniões económicas e acordos de livre comércio
- Gestão de investigação para assegurar o sancionamento dos praticantes de ofensas graves
- Conhecimentos básicos sobre a taxação

(4) ASPECTOS DO SISTEMA JUDICIAL E LEGAL RELEVANTES PARA AS ALFÂNDEGAS

Compreender a operação do sistema judicial internacional e nacional e os processos legislativos. Distinção entre abordagens da legislação primária e secundária no país. Processo de elaboração de legislação e decretos

- Principais protagonistas do sistema judicial e legal do governo
- Boa governação
- Protecção de dados
- Separação da legislatura, judiciária e executiva
- Procedimentos prescritos (incluindo recursos)
- Uso de instrumentos estatutários, regulamentos de terminologia e procedimentos prescritos
- Obrigações legais e poderes das Alfândegas e obrigações legais sobre o comércio e o público

(5) MICRO E MACRO ECONOMIA

Ter uma compreensão geral da Micro e Macro Economia

- Principais protagonistas da economia
- Macro-economia
- Conceitos contemporâneos da economia
- Política económica do governo
- Equilíbrio entre o comércio livre e o protecționismo
- Papel da pauta no desenvolvimento económico
- Economias do comércio livre e do protecționismo
- Equilíbrio entre o controlo e a conformidade
- Compreensão dos efeitos da implementação de decisões internacionais e da pauta no desenvolvimento social e económico
- Criação de um clima atractivo em termos económicos
- Custos de negócios

(6) PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

Ter uma compreensão crítica do ambiente interno e externo

- Traduzir uma visão em objectivos tangíveis
- Desenvolvimento de estratégias para alcançar os objectivos do governo
- Medidas de desempenho e eficácia
- Gestão do capital humano

(7) DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS

Ter uma compreensão dos requisitos internos da política aduaneira e procedimentos para o seu desenvolvimento e implementação

Ter uma compreensão dos imperativos políticos internacionais e nacionais e a sua tradução em políticas aduaneiras internas

- Os Acordos da OMC e seus Anexos
- A Convenção de Quioto Revista
- Os Padrões da Norma SAFE
- Capacidade de implementar procedimentos correspondentes às políticas
- Tradução de estratégias em políticas operacionais
- Processo de desenvolvimento de políticas dentro do governo
- Base legislativa/limitações para a implementação de políticas
- Envolvimento de principais intervenientes para influenciar e ajudar no desenvolvimento de políticas
- Compreensão dos princípios básicos de gestão de programas e de projectos

(8) GESTÃO FINANCEIRA

Ter uma compreensão de procurement para, e de, alocação de finanças, recursos técnicos e humanos do governo a fim de responder aos objectivos das Alfândegas

- Exploração do horizonte relevante
- Técnicas de planificação estratégica
- Distinção entre os custos de desenvolvimento e correntes, custos de capital e de operação
- Mecanismos nacionais para a planificação orçamental, negociação da alocação do orçamento e contabilidade da alocação do orçamento
- Habilidades de estabelecer indicadores de desempenho
- Planificação de contingências
- Gestão de risco como instrumento de alocação de recursos
- Metodologia básica de gestão de recursos humanos:
 - Recrutamento
 - Formação
 - Gestão de desempenho
- Compreensão de princípios básicos de gestão de programas e de projectos
- Compreensão de princípios básicos de licitação e contratação

(9) GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS/DE CAPITAL

Ter uma compreensão de políticas

- Políticas básicas de gestão de recursos humanos:
 - Recrutamento e retenção
 - Formação
 - Gestão de desempenho

(10) GESTÃO DE RISCO

Compreender o contexto no qual o risco deve ser gerido incluindo a informação, inteligência, requisitos estruturais e de sistema para uma gestão de risco eficiente e eficaz que inclua os elementos de prevenção e de detecção de alvos

- A Convenção de Quioto Revista
- A Política nacional como instrumento de gestão de risco
- Relação entre a intervenção e a facilitação
- Uso estratégico da gestão de risco para controlar o comércio, proteger a sociedade e combater o crime transfronteiriço
- Uso tático da gestão de risco para detectar o contrabando e o terrorismo, e proporcionar a certeza
- Importância da aprovação, auditoria e anti-contrabando no processo de gestão de risco

(11) GESTÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Identificar as fontes de principais informações

Compreender as principais informações e sistemas necessários para a gestão e produção de relatórios sobre as Alfândegas e manter uma memória corporativa

- Identificação de principais indicadores de desempenho
- Informação essencial de gestão em:
 - Uso de recursos
 - Eficácia operacional
 - Contratação
 - Provedores de serviços
 - Medidas de desempenho (internas e externas)
- Informação essencial de contabilidade
- Registos essenciais necessários para se manter a memória corporativa

(12) A CADEIA LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Compreender a operação eficaz da cadeia logística internacional e o papel das Alfândegas no seu contexto, "para importações e exportações, necessidade de cada parte componente e as oportunidades que apresentam para a eficácia do controlo e facilitação do comércio".

- Instrumentos da OMC para as medidas de facilitação e segurança do comércio
- A Convenção de Quioto Revista
- Os Padrões da Norma SAFE
- Diminuição dos custos do controlo aduaneiro & acções
- Gestão da cadeia logística
- Oportunidades/barreiras
- Requisitos dos intervenientes, incluindo:
 - Sectores bancários e de seguros
 - Importadores e exportadores
 - Companhias de logísticas
 - Companhias de transporte
 - Agentes de despachos
 - Público
 - Associações e organizações internacionais
 - Agências nacionais bilaterais e multilaterais
 - Clientes finais (fim da cadeia)
- Capacidade de integrar as Alfândegas na cadeia logística

(13) PRÁCTICAS DO COMÉRCIO

Compreender a operação eficaz da comunidade aduaneira nacional e internacional, a necessidade de cada parte componente e as oportunidades que apresentam para um controlo efectivo

- Compreensão da terminologia do comércio
- Compreensão das preocupações e necessidades de vários membros da comunidade do comércio
- Compreensão do controlo interno aplicado por empresas e a sua utilidade para as Alfândegas
- Compreensão das práticas apropriadas do comércio, que podem ser aplicadas na gestão das Alfândegas, exemplo:
 - Técnicas de gestão estratégica
 - Sistemas de gestão de informação
 - Gestão do Estado
 - Gestão de transportes
 - Aprovisionamento de tecnologias de informação

- Apoio técnico
- Comunicações

(14) TECNOLOGIAS MODERNAS PARA ALFÂNDEGAS E EMPRESAS

Saber utilizar o computador para a

- *Simplificação do processo*
- *Segurança das transacções*
- *Consistência nas abordagens*
- *Governança através de tecnologias de informação*
- *Gestão de informação*
- *Eficácia do controlo*
- *Clareza na comunicação*
- *Criação de produtos e serviços baseados em Web*

Compreender o uso de outras tecnologias para apoiar as operações aduaneiras

- Definição dos requisitos de TI das Alfândegas
- Compreensão de custos, benefícios e riscos associados com a aquisição e uso de tecnologias
- Aplicação de transferência e processamento electrónico de informação na cadeia logística
- Ligações efectivas dos sistemas informáticos
- Limitações dos sistemas informáticos
- Tecnologias actualmente existentes para apoiar as Alfândegas, exemplo:
 - *Scanners*
 - *Raio-X*
 - *Detectores de fontes*
 - *Equipamento de rádio e de posicionamento*
 - *Monitoria e seguimento*
 - *Buscas de especialistas*
- Compreensão dos processos de licitação e contratação necessários para a aquisição de novas tecnologias
- Inteligência e avaliação comparativa
- Retorno da experiência (dentro e fora da administração)

(15) RELAÇÕES E COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO E MÍDIAS

Compreender o principal papel e as técnicas de comunicações num departamento aduaneiro moderno para criar a cultura de conformidade, demonstrar a transparência, educar o comércio e informar tanto o governo como o público

- Identificação dos principais protagonistas dos mídias internacionais e empresas de comunicação

- Identificação de estratégias de comunicação internas e externas que:
 - Promovam os objectivos da organização
 - Influenciem/eduquem o governo, o comércio e o público
 - Proporcionem uma metodologia de controlo estratégico
 - Proporcionem um alto perfil para as Alfândegas
- Identificação de técnicas de comunicação
- Certificação da disponibilidade de toda a legislação e procedimentos para o público

(16) PRINCÍPIOS DE ÉTICA, BOA GOVERNAÇÃO E INTEGRIDADE

Compreender, praticar e comunicar – princípios que orientam a boa governação

Criar um ambiente ético

- A Declaração de Arusha sobre a Integridade:
 - Liderança
 - Quadro regulamentar
 - Transparência
 - Automatização
 - Reforma e modernização
 - Auditoria
 - Código de conduta
 - Estratégia de recursos humanos
 - Moral
 - Relacionamento com o sector privado
- Legislação nacional e princípios relacionados com a ética e anti-corrupção na função pública
- Sensibilização ao sector privado sobre os assuntos da corrupção (problema de duas faces).

(17) GESTÃO DE CLIENTES

Segmentação do cliente, satisfação do cliente, diálogo com o cliente

- Compreensão das necessidades do negócio do cliente
- Estabelecimento de comunicação, consultação e parcerias com o cliente
- Regras de compromisso

IV. Requisitos de Habilidades Gerais

(1) LIDERANÇA

Ter habilidade de transmitir uma direcção clara para as empresas em todos os níveis. Assimilar e analisar criticamente uma informação complexa para proporcionar uma visão e disseminá-la claramente

Ter habilidade de delegar responsabilidades inteligentemente, monitorar e ajustar

- Desenvolvimento de uma nova estratégia
- Introdução de um programa de reforma e modernização
- Influência aos aspectos operacionais de uma nova política do governo
- Organização da equipa de gestão senior

(2) CAPACIDADE DE MOTIVAR

Ter habilidade de agir e comunicar de uma maneira que encoraje a participação e comprometimento de outros no sentido de tomarem uma direcção desejada

Ter habilidade de encorajar e inspirar os outros

- Encorajamento aos funcionários para adoptarem novas técnicas
- Reconhecimento do desempenho ou comportamentos desejados
- Habilidade de apresentar uma gama de perspectivas para clarificar e explicar conceitos

(3) VISÃO

Ter habilidade de assimilar e analisar criticamente uma informação complexa e estabelecer uma visão clara dos requisitos e expressar de uma maneira clara e precisa para todos os níveis do governo e pessoal operacional

- Estabelecimento e apresentação de uma nova direcção estratégica
- Convicção ao governo ou ao doador sobre a necessidade de mudança

(4) INSPIRAÇÃO

Ter habilidade de encorajar os outros para atestarem as suas próprias habilidades a seu interesse e da organização

- Liderança através de exemplos
- Proporção de apoio às novas iniciativas da gestão senior e/ou pessoal operacional
- Alta visibilidade com o governo, o comércio e funcionários.

(5) AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA

Ter habilidade de colher e estimular informações de diversas fontes para analisar estrategicamente e proporcionar informações relevantes que influenciem e direcionem a gestão e a operação das Alfândegas

- Estabelecimento de ligações estratégicas
- Criação de intervenientes interessados a nível estratégico
- Encorajamento às parcerias Empresas/Alfândegas

(6) HABILIDADE ANALÍTICA

Ter habilidade de identificar factos relevantes para as Alfândegas destinadas a muitas fontes, relatar as exigências do negócio, resolver conflitos e proporcionar informações consistentes sobre as quais as decisões mais certas podem ser tomadas

- Implementação de revisões ou mudanças à política do governo
- Desenvolvimento de programas de mudanças efectivas
- Custos e benefícios

(7) TOMADA DE DECISÕES

Ter habilidade de usar a informação, avaliar o risco, balançar contra as exigências do negócio, traçar uma direcção e estabelecer objectivos claros para os outros, que melhor respondem as necessidades

- Proporção de uma direcção estratégica
- Resolução de assuntos complexos de política
- Identificação de soluções para os problemas da gestão que representem melhores oportunidades para empresas
- Encorajamento aos outros para tomarem decisões

(8) SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Ter habilidade de trabalhar sozinho ou com outros para identificar todos os aspectos de um assunto, fazer considerações de opções e desenvolver soluções que melhor respondam às necessidades

- Resolução de conflitos de gestão senior
- Encorajamento à criatividade na equipa de gestão senior

(9) COMUNICAÇÕES

Ter habilidade de explicar os requisitos claramente, aos outros, em diversos níveis, de uma maneira que reflecte os pontos de vista e que os envolva totalmente no processo e ser empático à situação e as suas necessidades

Ter habilidade de ouvir activamente os diversos pontos de vista e criar um clima no qual os assuntos sejam debatidos racionalmente e influencie opções divergentes

- Apresentações ao Governo
- Uso efectivo dos mídias internos e externos (conferências de imprensa)
- Apresentações ao pessoal operacional
- Alta acessibilidade aos intervenientes
- Alta visibilidade e acessibilidade à equipa de gestão
- Encorajamento aos outros para falar
- Contacto regular e empatia com o pessoal operacional.
- Reconhecimento e consideração às diferentes opções

(10) HABILIDADES DE AUTO AVALIAÇÃO

Ter habilidade de reflectir e rever o desempenho pessoal

- Habilidade de aplicar as técnicas de avaliação de desempenho em algumas áreas mencionadas nos requisitos

(11) HABILIDADES POLÍTICAS

Ter habilidade de perceber as necessidades dos principais intervenientes tanto dentro como fora da organização e apresentar argumentos que sejam sensíveis aos seus pontos de vista ou influenciar os seus pontos de vista de uma forma sensível

- Negociações com o Governo
- Representação regional e internacional.
- Encorajamento às situações de vencer - vencer
- Antecipação às necessidades dos intervenientes

(12) LIGAR OS CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS

Ter habilidade de manter uma relação pessoal eficaz na organização, dentro e fora, que possa manter a calma dos outros e facilitar a comunicação

Ter habilidade de misturar o trabalho com o prazer

- Uso efectivo dos grupos sociais
- Manutenção da posição enquanto se percebe aos outros
- Reconhecimento do valor moral das ocasiões sociais

(13) HABILIDADES DE NEGOCIAÇÕES

Ter habilidade de lidar-se com um grupo extenso de indivíduos para obter os recursos requeridos pela organização (quer em termos comerciais ou em desenvolvimento)

Ter habilidade de, onde quer que seja possível, e em situações não comerciais, criar soluções de “vencer – vencer”

Ter habilidade de afirmar autoridade em negociações comerciais, enquanto mantém um relacionamento eficaz

- Negociações com o Governo
- Negociações com diferentes intervenientes
- Negociações comerciais
- Negociações com uniões

(14) HABILIDADES DE ELABORAÇÃO

Ter habilidade de apresentar um trabalho escrito que estabeleça os seus propósitos, responda clara e precisamente às necessidades dos leitores e, logicamente, apresente informações, questões e conclusões

Ter habilidade de fazer relatórios que providenciem informações claras, identifiquem os assuntos e apresentem alternativas de acções para ajudar ao leitor na tomada de decisões

Documentos de políticas ao Governo

- Documentos de negociações aos intervenientes
- Comunicações internas com o pessoal em todos os níveis
- Relatórios anuais

(15) GESTÃO DE MUDANÇAS

Ter habilidade de analisar estrategicamente as principais componentes do processo de mudança para traçar claramente a necessidade da mudança, colaborar com os que estão a enfrentar a mudança e ajudá-los a desenvolver novos conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários

- Reforma e modernização aduaneira
- Implementação de revisões externas
- Implementação de mudanças geradas internamente

(16) GESTÃO DE PROJECTOS/PROGRAMAS

Ter habilidade de traçar o âmbito de uma gama de projectos, identificar sobreposições, resolver conflitos e sequenciá-los num programa estratégico. Providenciar um mecanismo de direcção e desenvolver, gerir, monitorar e avaliar o progresso

Ter habilidade de mudar ou parar com o projecto que não responde aos requisitos

- Reforma e modernização aduaneira
- Programas de reforma estrutural
- Programas de reforma governamental

(17) HABILIDADES BÁSICAS EM INFORMÁTICA

Estar alfabetizado e familiarizado em computadores

- Criação básica de documentos
- Criação básica de dados em tabelas
- Criação básica de apresentações
- Uso de internet e intranet

(18) METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO/ INTERPRETAÇÃO/ ESTRUTURAÇÃO

Ter conhecimentos sobre a metodologia de investigação

- Identificação das necessidades de investigação
- Análise, determinação de conclusões e tomada de decisões sobre os apuramentos de uma pesquisa

(19) CRIATIVIDADE

Ser capaz de identificar talentos individuais

Explorar as fronteiras do conhecimento

Estabelecer um nível de tolerância

Reconhecer os limites e os parâmetros da criatividade

- Soluções criativas aos problemas

V. Requisito de Comportamento/Atitude

(1) MODELO A SEGUIR

Demonstrar um comportamento que reflecte a cultura e o desempenho desejado na organização

- Tratamento com respeito a todos os funcionários
- Gratificação e reconhecimento ao bom desempenho
- Ataque ao baixo desempenho
- Alta visibilidade

(2) ÉTICA.

Comportar-se de uma maneira que demonstre alto valor prestado à integridade e à boa governação

- Defeza à política de tolerância zero à corrupção e capacidade de implementá-la dentro da administração
- Atendimento a todos os principais eventos sobre a integridade
- Condução de pesquisas externas regulares sobre a ética
- Luta activa contra a corrupção

(3) PERCEPÇÃO DA EMPATIA E OBJECTIVIDADE

Demonstrar e compreender a situação dos funcionários dentro da organização sem comprometer os valores pessoais oficialmente conferidos

Não ao favoritismo indevido, pontos de vista desajustados sobre assuntos, bem informado, e tomada de decisões devidas

- Estar bem apresentado e informado ao reúne-se com o pessoal
- Explicar os assuntos com clareza e honestidade
- Reconhecer e lidar-se eficazmente com os pontos de vista contrários

(4) CONFINÇA

Comunicar-se, a todos os níveis, de uma maneira que demonstre acreditar na organização e na sua habilidade de responder às necessidades do Governo e do público

- Transparência ao lidar-se com os assuntos da gestão e de política
- Capacidade de lidar-se com rumores rápida e eficazmente

(5) MOTIVAÇÃO

Criar um ambiente de trabalho que encoraje o pensamento criativo

- Criação de instrumentos de motivação
- Encorajamento aos funcionários para tomarem novas técnicas
- Reconhecimento ao desempenho ou ao comportamento desejado

(6) ORIENTAÇÃO DE CLIENTES

Enfoque na facilitação do comércio

- Conhecimento das necessidades do cliente e do seu ambiente de negócio
- Desenvolvimento e implementação de padrões de serviços ao cliente
- Cumprimento de boas práticas internacionais

C

Perfil, requisitos e pontos essenciais/exemplos para os Gestores/Líderes Operacionais

I. Definição de Gestores/Líderes Operacionais

Esta é uma pessoa com responsabilidades diárias de gerir as operações da organização:

Ela/ele devem ter conhecimentos sólidos sobre as operações aduaneiras em pelo menos uma das suas especialidades. Ser alternativamente um gestor médio numa das unidades políticas ou áreas de apoio à sede da organização. Na prática, será uma pessoa com o nível a partir do chefe do gabinete ou do porto até ao nível de chefe de uma equipa.

II. Perfil do Gestor/Líder Operacional

Os requisitos para cada área de conhecimentos estão na tabela e

- os exemplos ou componentes essenciais estão alistados abaixo da mesma

Espera-se que os indivíduos ou a equipa da gestão sejam capazes de responder ao seguinte perfil:

III. Requisito de Conhecimentos Gerais

(1) INTERACÇÃO COM OUTROS DEPARTAMENTOS DO GOVERNO

Ter conhecimentos sobre as políticas e prioridades do Governo que definem o papel das Alfândegas na área de comando e papéis de outros departamentos governamentais na área de comando

Ter habilidade de se envolver no seu ambiente económico

- Colaboração e coordenação com outros departamentos do governo
- Compreensão dos poderes de outros departamentos do governo e sua relação com as Alfândegas

(2) O PAPEL DAS ALFÂNDEGAS E SEUS PARCEIROS USUAIS

Ter conhecimentos sobre o ambiente económico das Alfândegas

Ter capacidade de confiar as políticas definidas a nível estratégico

- Ver o “Negócio das Alfândegas”

(3) CONHECIMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Relatórios, hierarquias e estrutura organizacional

(4) PAPEL E RESPONSABILIDADES DOS GESTORES NUMA ADMINISTRAÇÃO ADUANEIRA

Compreender o seu papel dentro de uma organização maior, como encaram e interagem com outras unidades operacionais e o seu impacto nos outros

- Identificação de novas iniciativas que complementam a facilitação do comércio e a segurança de fronteiras e traduzí-las em política.
- Conhecimento de regulamentos e políticas e a correlação entre a estrutura regulamentar e o funcionamento da organização
- Desenvolvimento de directrizes operacionais que complementam os objectivos operacionais
- Actualização sobre as novas tendências e tecnologias

(5) PLANIFICAÇÃO ORÇAMENTAL E RECURSOS HUMANOS

Desenvolver propostas para a alocação de recursos financeiros, técnicos e humanos, do governo, para responder eficazmente aos objectivos das Alfândegas

- Desenvolvimento do orçamento e licitação
- Diferença entre custos de desenvolvimento e custos correntes, de capital e operacionais

(6) GESTÃO DE INFORMAÇÃO

Compreender a informação chave e sistemas necessários para gerir e apresentar relatórios sobre as Alfândegas e manter uma memória corporativa

- Desenvolvimento, identificação e monitoria de principais indicadores de desempenho

- Informação essencial de gestão sobre
 - Uso de Recursos
 - Eficiência operacional
 - Contratação
 - Provedores de serviços
 - Medidas de desempenho (internas e externas)
- Informação essencial de contabilidade
- Registos essenciais necessários para a manutenção da memória corporativa

(7) TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Compreender e actualizar as tecnologias de informação disponíveis e aplicáveis na área da unidade operacional

- Habilidade de extrair e comunicar informações a partir de sistemas centrais

(8) O NEGÓCIO DAS ALFÂNDEGAS

Altos conhecimentos técnicos da área aduaneira

- *Económico e fiscal*
- *Gestão do comércio*
- *Protecção social*
- *Internacional/Regional*
- *Gestão da conformidade*

- O indivíduo deve demonstrar que compreende a gestão de conformidade e explicar o conceito aos funcionários
- Conhecimentos básicos da terminologia do comércio, documentação, etc.
- Cobrança de receita
- Manejar a legislação aduaneira e estar totalmente a par dos procedimentos e seu impacto no desenvolvimento & implementação
- Conhecer e compreender a condução de investigações, particularmente, em relação à segurança de evidências, entrevista aos arguidos e desenvolver informações
- Conhecer e saber aplicar a pauta aduaneira e as regras de origem
- Conhecer a Convenção de Quioto Revista e seus Anexos

(9) SISTEMAS JUDICIAIS E LEGAIS

Ter conhecimentos profundos sobre as capacidades dos parceiros (e procedimentos) de recursos sobre as decisões aduaneiras – dar confiança aos operadores

- Principais intervenientes governamentais no sistema judicial
- Boa governação
- Protecção de dados
- Procedimentos prescritos (incluindo de recursos)
- Obrigações legais e poderes das Alfândegas sobre o comércio e o público

(10) MICRO ECONOMIA

Ter conhecimentos gerais sobre a micro e a macro economia

- Principais intervenientes na economia
- Conceitos contemporâneo sobre a economia
- Política económica do governo
- Equilíbrio entre o comércio livre e o protecçãoismo
- O papel da pauta no desenvolvimento económico
- A economia do comércio livre e a do protecçãoismo
- Equilíbrio entre o controlo e a conformidade
- Compreensão dos efeitos da implementação de decisões internacionais e da pauta no desenvolvimento social e económico
- Criação de um clima economicamente atractivo
- Custos de negócios

(11) GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS

Ter conhecimentos sobre a economia de desenvolvimento e o papel e impacto das Alfândegas, e o fenómeno económico

- Equipamentos de *scanning* relevantes
- Técnicas de planificação estratégica
- Distinção entre custos de desenvolvimento e custos correntes, custos de capital e de operação
- Mecanismos nacionais de planificação orçamental, negociação da alocação do orçamento, monitoria e contabilidade das alocações do orçamento
- Habilidade de estabelecer indicadores de desempenho
- Planificação de contingências
- Gestão de risco como instrumento de alocação de recursos

- Metodologias básicas de gestão de recursos humanos
 - Recrutamento
 - Formação
 - Gestão do desempenho
- Compreensão de princípios básicos de gestão de programas e de projectos
- Compreensão de princípios básicos de licitação e contratação

(12) GESTÃO DE RISCO

Compreender o contexto no qual o risco deve ser gerido, incluindo os requisitos de informação, inteligência, estrutura e sistemas, para um sistema de gestão de risco eficaz que tenha tanto o elemento de prevenção bem como o de identificação de alvos

- Capacidade de estabelecer e funcionar uma estrutura capaz de colher e analisar informações e orientar a política de controlo em termos de identificação de alvos.

(13) A CADEIA LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Conhecer a operação eficaz da cadeia logística internacional e o papel das Alfândegas dentro do sistema, tanto para importações como exportações

- Instrumentos da OMC que visam à facilitação do comércio e medidas de salvaguarda
- A Convenção de Quioto Revista
- Os Padrões da Norma SAFE
- Diminuição dos custos do controlo aduaneiro & acções
- Gestão da cadeia logística
- Oportunidades/barreiras
- Requisitos dos intervenientes:
 - Sectores bancário e de seguros
 - Importadores e exportadores
 - Companhias logísticas
 - Companhias de transporte
 - Agências de despacho
 - Público
 - Associações e organizações internacionais
 - Agências nacionais bilaterais e multilaterais
 - Clientes Finais
- Capacidade de integrar as Alfândegas na cadeia logística

(14) RELAÇÕES E COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO

Compreender o principal papel e técnicas de comunicação numa administração aduaneira moderna para criar uma cultura de conformidade, demonstrar a transparência, educar o comércio e informar tanto ao governo como ao público

- Identificação dos principais intervenientes no negócio dos mídias nacionais e comunicações
- Identificação de estratégias de comunicação internas e externas, que
 - Promovam os objectivos da organização
 - Influenciem/eduquem o Governo, o comércio e o público
 - Providenciem uma metodologia de controlo estratégico
 - Providenciem um alto perfil para as Alfândegas
- Identificação de estratégias de comunicação
- Assegurar que toda a legislação e os procedimentos são postos a disposição do público

(15) PRINCÍPIOS DE ÉTICA, BOA GOVERNAÇÃO E BONS SERVIÇOS

Compreender, praticar e compreender os princípios que integram a boa governação

Criar um ambiente de ética

- Ser capaz de verificar o processo conducente à recolha de dados para o estabelecimento de indicadores de desempenho

(16) CONHECIMENTOS TÉCNICOS E DE INFORMÁTICA APROPRIADOS PARA UMA ESPECIALIZAÇÃO

Conhecer os sistemas de TI no seu ambiente (ex: despachantes, sistemas de embarques, etc.

- A especialização inclui, mas não limita, o seguinte:
 - Processamento
 - Instalações
 - Gestão de risco
 - Auditoria
 - Gestão de conformidade
 - Assuntos de cooperação internacional
 - Assuntos legais
 - Investigação
 - Inteligência
 - Anti-contrabando
 - Procedimentos

- Inspeções e controlos
- Políticas centrais
- Conhecer o seu ambiente operacional e de tecnologias de informação
- Conhecimentos apropriados de informática para operar o sistema

IV. Requisito de Habilidades Gerais

(1) LIDERANÇA

Ter habilidade de transmitir uma direcção clara do negócio a todos os níveis

Assimilar e analisar criticamente uma informação complexa para proporcionar uma visão e disseminá-la claramente

Ter habilidade de delegar responsabilidades, inteligentemente, monitorar e ajustar

- Desenvolver uma nova estratégia
- Introduzir um programa de reforma e modernização
- Influenciar os aspectos operacionais de uma nova política departamental
- Organizar uma equipa de gestão local
- Juntar e influenciar diferentes actores nas suas actividades, incluindo operadores económicos

(2) MOTIVAÇÃO

Ter habilidade de agir e comunicar de uma maneira que encoraja a participação e comprometimento de outros para uma direcção desejada

Ter habilidade de encorajar e inspirar os outros

- Criar instrumentos de motivação
- Encorajar os funcionários a adoptar novas técnicas
- Reconhecer o desempenho ou o comportamento desejados

(3) INSPIRAÇÃO

Ter habilidade de encorajar os outros a testarem as suas próprias habilidades a seu interesse e para o desenvolvimento da organização

- Liderar através de exemplo

- Proporcionar apoio às novas iniciativas de gestão senior e/ou ao pessoal operacional
- Boa visibilidade com o comércio e com o pessoal

(4) RECOLHA E PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO

Ter habilidade de recolher e assimilar informações, de uma variedade de fontes, para analisá-las operacionalmente e orientar acções de controlo e fortalecimento

- Tornar o ponto de vista de alguém em informação colhida e informação relacionada com as tarefas.

(5) HABILIDADE ANALÍTICA

Ter habilidade de identificar factos relevantes para as Alfândegas a partir de muitas fontes, identificar e resolver conflitos, analisar a sua consistência e usar a informação

- Implementar revisões ou mudanças na política departamental
- Desenvolver programas de mudanças eficientes

(6) TOMADA DE DECISÃO

Ter habilidade de usar uma informação, analisar o risco, equilibrar com os requisitos operacionais, estabelecer uma direcção e objectivos claros para os outros, que melhor respondam às necessidades da organização

- Implementar uma direcção operacional
- Resolver assuntos operacionais
- Encorajar os outros a tomarem decisões

(7) RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Ter habilidade de trabalhar sozinho ou com outros para identificar todos os aspectos relacionados com um assunto, fazer considerações das opções e desenvolver soluções que melhor respondam às necessidades

- Resolver conflitos na gestão operacional
- Encorajar a criatividade da equipa

(8) COMUNICAÇÃO DE INFORMAÇÕES E IDEIAS

Ter habilidade de explicar claramente os requisitos aos outros, em vários níveis, de uma forma que reflecte os pontos de vista, envolvê-los completamente no processo e na sua empatia para responder às necessidades da organização

Ter habilidade de ouvir activamente os diferentes pontos de vista e criar um clima no qual os assuntos são debatidos racionalmente e influenciar opiniões divergentes

- Apresentações ao pessoal operacional
- Alta acessibilidade aos intervenientes
- Alta visibilidade e acessibilidade à equipa de gestão
- Encorajamento aos outros para falarem
- Contacto regular e empatia com o pessoal operacional
- Reconhecimento e agradecimento às diferentes opiniões

(9) HABILIDADES SOCIAIS PARA INTERAGIR COM TODOS OS NÍVEIS

Ter habilidade de manter uma relação pessoal efectiva dentro e fora da organização que deixe os outros calmos e facilite a comunicação

Ter habilidade de misturar o trabalho com o prazer

- Uso efectivo de aglomerações sociais
- Manter a sua posição enquanto compreende a posição dos outros
- Reconhecer o valor moral das ocasiões sociais

(10) HABILIDADES DE AUTO AVALIAÇÃO

Ter habilidade de reflectir e rever o seu desempenho pessoal

- Habilidade de aplicar técnicas de avaliação do desempenho em algumas áreas mencionadas nos requisitos

(11) HABILIDADES DE NEGOCIAÇÃO

Habilidade de lidar-se com uma variedade de indivíduos para obter os recursos ou mudanças necessárias para a organização (quer em termos comerciais ou de desenvolvimento)

Habilidade de, sempre que possível, em situações não comerciais, criar soluções de vencer-vencer

Habilidade de impor autoridade nas negociações comerciais enquanto mantém um relacionamento privilegiado

- Negociações com os diferentes intervenientes
- Negociações comerciais
- Habilidade de ouvir e ser persuasivo

(12) HABILIDADES DE ELABORAÇÃO

Ter habilidade de apresentar trabalhos escritos que estabeleçam os seus propósitos, que respondam claramente às necessidades do leitor e apresentem a informação de uma forma lógica e emitam conclusões

Ter habilidade de fazer relatórios que proporcionem informações claras, identifiquem os assuntos e apresentem alternativas de acções, ajudando o leitor a tomar decisões

- Documentos de negociação aos intervenientes
- Comunicações internas com o pessoal de todos os níveis
- Relatórios anuais
- Prestação de relatórios é uma das componentes chave

(13) HABILIDADES DE OPERAR COM COMPUTADOR

Possuir conhecimentos de informática

- Criação básica de documentos
- Criação básica de tabelas
- Criação básica de apresentações
- Uso de Internet e intranet
- Uso da base de dados (perguntas)
- Saber como usar o sistema das Alfândegas
- Conhecer todas as funções

(14) ASSEGURAR A INTEGRIDADE

Ser incomprometido e exemplar em termos de integridade

- Elaborar um manual sobre a integridade

(15) GESTÃO DO TEMPO

Identificar formas de avaliar o uso do tempo para torná-lo mais eficiente e eficaz

- Desenvolver uma consciencialização e técnicas para avaliar com objectividade o uso actual do tempo e desenvolver um plano de acção para melhorar a gestão pessoal do tempo

(16) LIDAR COM STRESS E PRESSÃO

Identificar trabalhos comuns e focos individuais de stress

- Desenvolver estratégias mentais de lidar-se com as situações

(17) GERIR O DESEMPENHO

Ter habilidade de orientar as actividades de departamentos e alcançar resultados quantitativos e qualitativos

Certificar que confia em diferentes elementos usados no estabelecimento dos indicadores de desempenho

- Criar formas metódicas e previsíveis para melhorar os resultados, ou o desempenho, na organização

(18) GERIR O PESSOAL

Ter habilidade de recrutar e avaliar os recursos humanos, planificar a força de trabalho, necessidades de formação, desenvolver e gerir o desempenho, diferenças de géneros, etc.

- Desenvolver formas de ajudar a organização de modo a responder os objectivos estratégicos através da atracção e manutenção dos funcionários e geri-los eficazmente

(19) HABILIDADES TÉCNICAS APROPRIADAS E DOMÍNIO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS

Ter habilidade de reflectir e rever o desempenho pessoal

- Uso efectivo da formação

(20) GESTÃO DE CONFLITOS

Ter habilidade de identificar situações comuns e causas de conflitos e gerir os conflitos para alcançar resultados positivos

- Aplicar métodos convencionais de lidar-se com conflitos e tratá-los com profissionalismo

V. Requisito de Comportamento/Atitude

(1) ÉTICA

Comportar-se de uma maneira que demonstre altos valores em integridade e boa governação

- Defender uma política de tolerância zero à corrupção
- Atender todos os principais eventos de integridade
- Realizar regularmente pesquisas externas sobre éticas e as sanções
- Lutar activamente contra a corrupção

(2) MODELO A SEGUIR

Demonstrar um comportamento que reflicta a cultura e o desempenho desejado na organização

- Tratar com respeito todos os funcionários
- Reconhecer e recompensar o bom desempenho
- Colmatar o mau desempenho
- Alta visibilidade
- Orientação ao cliente
- Aprendizagem orientada

(3) EMPATIA E OBJECTIVIDADE

Mostrar e compreender a situação do pessoal dentro da organização sem comprometer os valores pessoais e oficiais

Não ao favoritismo indevido, pontos de vista desproporcionados do assuntos, mas estar bem informado e tomar decisões bem medidas

- Estar bem apresentado e bem informado ao reunir-se com os funcionários
- Explicar os assuntos com clareza e honestidade
- Reconhecer e tratar com objectividade os diferentes pontos de vista

(4) CONFIANÇA

Comunicar-se a todos os níveis de uma maneira que demonstre acreditar na organização e na sua capacidade de responder às necessidades do Governo e do público

- Transparência ao lidar-se com os assuntos da gestão e de política
- Lidar-se rapidamente e eficazmente com rumores

(5) ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

Enfoque na facilitação do comércio e do público

- Compreender as necessidades dos clientes e o seu ambiente de negócio
- Desenvolver e implementar padrões de serviços aduaneiros
- Assegurar o cumprimento das melhores práticas internacionais



WORLD CUSTOMS ORGANIZATION

Publisher

World Customs Organization

Rue du marché 30

B-1210 Brussels

Belgium

Tel. : +32 (0)2 209 92 11

Fax : +32 (0)2 209 92 92

E-mail : information@wcoomd.org

Web site : <http://www.wcoomd.org>

Traduzido por:
Benjamim M. Massocha
Técnico Aduaneiro Superior

Date of publication
January 2008

Rights and permissions

Copyright © 2008 World Customs Organization.
All rights reserved. Requests and inquiries concerning translation,
reproduction and adaptation rights should be addressed to copyright@wcoomd.org.
D/2008/0448/4



PICARD