

**SEGUNDO CICLO DE ESTUDOS**

MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

# **Análise de funções e identificação de competências: Contributos para a gestão estratégica de recursos humanos**

Ema Sofia Fernandes Salvador D. Pires

**M**

2018

---

Análise de funções e identificação de competências: Contributos para a gestão estratégica de recursos humanos

**Emilia Sofia Fernandes Salvador D. Pires**

---

Relatório de estágio

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

---

Orientado por

**Luísa Helena Ferreira Pinto**

---

2018

## Agradecimentos

Não podia sentir maior gratificação por iniciar a apresentação do presente relatório de estágio pelos agradecimentos. E quero agradecer a todos aqueles que acompanharam e participaram, direta ou indiretamente, nesta jornada e nestes longos meses de trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Diretor Corporativo de Recursos Humanos do Grupo que me acolheu, acompanhou e acreditou neste projeto. Por razões de confidencialidade, não vou referir o seu nome. Logo em seguida, gostaria de agradecer a todos os meus colegas de trabalho do Departamento Corporativo de Recursos Humanos, que igualmente por motivos de confidencialidade não vou mencionar os seus nomes, pela paciência, colaboração e ajuda em todos os momentos solicitados e não solicitados. Sem este apoio, ajuda e colaboração não teria sido possível a aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal. De igual forma, quero agradecer a todos os colaboradores da Empresa pelo acolhimento e colaboração ao longo do trabalho realizado e, em particular, no momento de recolha de dados.

À minha orientadora de relatório de estágio, Professora Doutora Luísa Pinto, a quem menciono aqui as minhas sinceras palavras de agradecimento, pelo seu profissionalismo, dedicação, competência, mérito e total disponibilidade. É com ela que partilho os resultados deste projeto.

Não podia deixar de agradecer aos colegas de curso, que de uma forma ou de outra, contribuíram para este trabalho e me acompanharam ao longo deste percurso académico. Em especial, quero agradecer à Vera Bravo, à Alice Amaral, ao Paulo Silva e ao Alexandre Lobão. Não posso esquecer o Tiago Lima, a Sandra Patrícia, a Gabriela Oliveira, o Diogo Amaral, a Vanessa Teixeira, a Diana Queirós e todos os restantes colegas de turma pela partilha e companheirismo ao longo destes dois anos de Mestrado.

E porque os últimos são os primeiros, quero agradecer a compreensão, apoio incondicional e motivação para desenvolver e prosseguir este projeto. Em particular, a todos os amigos e família pelas horas subtraídas e pela impaciência, muitas vezes, somada. À Rita Neves, pela força e motivação nos momentos de cansaço. À Sandra Morais, um agradecimento especial, pelo incansável apoio e dedicação.

## Resumo

O presente trabalho de estágio foi desenvolvido numa Empresa de um Grupo com atuação nas áreas do retalho, transportes, logística e indústria sediado no distrito do Porto. Integrado no Departamento Corporativo de Recursos Humanos, o presente estágio pretende dar resposta às seguintes questões organizacionais numa das Empresas do Grupo: a) como desenvolver um Programa de Análise e Descrição de Funções?, b) quais os seus contributos para a identificação de competências e c) quais os contributos do programa e da identificação de competências para a gestão estratégica de recursos humanos?

A metodologia utilizada, foi uma metodologia de investigação-ação baseada numa perspetiva holística e, a natureza dos dados, qualitativa. No seu conjunto, os seus objetivos práticos traduziram-se: i) na (re)elaboração dos descritivos de funções; ii) na renomeação de funções; iii) atualização de categorias profissionais; iv) na reorganização do organigrama; v) na identificação e mapeamento de competências, que servirão de base à elaboração do modelo de avaliação de desempenho; e vi) na identificação de grupos funcionais.

Os seus principais resultados práticos foram discutidos, nomeadamente, os contributos do Programa de Análise e Descrição de Funções para a identificação e mapeamento de competências e os seus contributos para a gestão estratégica de recursos humanos. Foram ainda analisados os contributos da identificação e mapeamento de competências para gestão estratégica de recursos humanos. Por fim, foram consideradas algumas implicações e reflexões acerca da gestão por competências no contexto organizacional.

**Palavras-Chave:** Análise e Descrição de Funções, Identificação e Mapeamento de Competências, Gestão de Desempenho e Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

## Abstract

The present work training course was developed in a company of a Group, specialized in the retail, transport, logistics and industry areas based in the District of Oporto. Integrated in the Corporate Human Resources Department, this internship aims to respond to the following organizational issues in one of the Group companies: a) how to develop a Program of Job Analysis and Description?, b) what is the contribution of the Program to the identification of competencies? and c) what are the contributions of the Program and the identification of competencies for the strategic management of Human Resources?

The methodology used was a research-action methodology based on a holistic perspective and, the nature of data, qualitative. In all, its practical objectives have resulted in: i) (re)elaboration of job descriptions; ii) job renaming; iii) updating professional categories; iv) the reorganization of the organizational structure; v) the identification and mapping of competencies, which served as the basis for the elaboration of the performance evaluation model; and vi) the identification of functional groups.

Its main practical results were discussed, in particular, the contributions of the Program of Job Analysis and Description for the identification and mapping of competencies and their contributions to the strategic management of human resources. The contributions of the identification and mapping of competencies were analyzed for the strategic management of human resources. Finally, some implications and reflections for the management by competencies were considered in the organizational context.

**Keywords:** Jobs Analysis and Description, Identification and Mapping of Competencies, Performance Management and Strategic Management of Human Resources.

# Índice

INTRODUÇÃO .....	1
Capítulo I: A ANÁLISE DE FUNÇÕES .....	6
1.1. A Pertinência da Análise de Funções.....	6
1.2. Métodos e Técnicas de Análise de Funções .....	9
Capítulo II: AS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO.....	12
2.1. O Conceito de Competência.....	12
2.2. Modelos de Gestão por Competências .....	16
2.3. Abordagens de Identificação e Mapeamento de Competências.....	19
Capítulo III: A GESTÃO DE DESEMPENHO .....	23
3.1. A Gestão de Desempenho no Contexto Organizacional Atual .....	23
3.4. Medidas e Modelos de Gestão Desempenho .....	25
Capítulo IV: METODOLOGIA .....	27
4.1. Abordagem Metodológica .....	27
4.2. Procedimentos de Recolha de Dados .....	29
4.3. Instrumentos de Recolha de Dados .....	34
4.4. Número e Características das Funções Consideradas.....	38
Capítulo V: RESULTADOS E DISCUSSÃO DE DADOS .....	41
5.1. Caracterização do Grupo.....	41
5.2. Caracterização da Empresa .....	44
5.2.1. Os Produtos e o Processo Produtivo.....	46
5.2.2. O Sistema de Gestão da Qualidade .....	47
5.2.3. Estratégia e Crescimento do Negócio.....	48
5.3. A Gestão Corporativa de Recursos Humanos .....	49
5.4. O Programa de Análise e Descrição de Funções.....	51
5.4.1. Elaboração de Descritivos Funcionais e Renomeação de Funções.....	53
5.4.2. Atualização de Categorias Profissionais.....	54
5.4.3. Estrutura e Desenho Organizacional.....	55
5.5. Identificação de Competências .....	57
5.5.1. Abordagem Top Down .....	57
5.5.2. Abordagem Bottom Up.....	58
5.6. Grupos Funcionais.....	62
5.7. Utilização dos Produtos .....	63
5.7.1. Modelo de Avaliação de Desempenho .....	65
5.8. Avaliação e Utilização Futura.....	66
CONCLUSÃO .....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS .....	78

## Índice de Anexos

Anexo A Planeamento.....	79
Anexo B-I Guia para a Análise Documental.....	85
Anexo B-II Guião de Entrevista Semiestruturada.....	88
Anexo B-III Grelha de Observação Não Estruturada.....	93
Anexo B-IV Questionário de Revisão e Atualização de Funções.....	96
Anexo B-V Questionário de Identificação de Competências.....	99
Anexo B-VI Descritivo Funcional Modelo Colaborador.....	102
Anexo B-VII Descritivo Funcional Modelo Interno.....	106
Anexo B-VIII Instruções de Preenchimento de Descritivo Funcional.....	111
Anexo C Manual de Funções da Empresa.....	114
Anexo D Exemplar de Descritivo de Funções.....	123
Anexo E Procedimento de Criação, Revisão e Atualização de Funções.....	127
Anexo F Matriz de Competências.....	138
Anexo G Dicionário de Competências.....	140
Anexo H Identificação de Competências <i>Bottom Up</i> .....	149

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Mudanças nos standards de avaliação de desempenho, adaptado da “Deloitte Global Human Capital Trends” (Deloitte, 2017).....	25
Tabela 2 - Instrumentos utilizados ao longo do estudo e respectivos objetivos de aplicação Elaboração própria adaptado da metodologia proposta Cunha e colaboradores (2015) e Sanghi (2008).....	36
Tabela 3 - Lista de funções da Empresa e respectivo número de Colaboradores.....	39
Tabela 4 - Nomeação de funções atuais Versus revistas.....	53
Tabela 5 - Categorias profissionais atuais Versus revistas.....	55
Tabela 6 - Competências corporativas segundo as diferentes áreas de negócio.....	57
Tabela 7 – Primeiro <i>output</i> de competências.....	60
Tabela 8 – Segundo <i>output</i> de competências.....	61
Tabela 9 – <i>Output</i> de grupos funcionais.....	63

## Índice de Figuras

Figura 1 - Percentagem de colaboradores segundo as variáveis sexo e tipo de vínculo (Elaboração própria com base nas bases de dados da Empresa).....	40
Figura 2 - Percentagem de Colaboradores segundo a Escolaridade e Média de Idade e Antiguidade. Fonte: Elaboração própria com base nas bases de dados da Empresa.....	40
Figura 3 - Distribuição do volume de negócios por setor de atividade das Empresas do Grupo (Relatório de Atividades da Holding de 2017).....	43
Figura 4 - Organigrama da Empresa (Redes Internas de Informação da Empresa - <i>Sharepoint</i> ).....	45
Figura 5 - Áreas de atuação da gestão corporativa de RH de modo integrado e interdependente (Adaptado do Plano Interno de RH).....	50
Figura 6 - Objetivos para a análise e descrição de funções.....	52
Figura 7 - Organigrama redefinido da Empresa (Elaboração própria com base nas redes internas de informação da Empresa).....	56



## **Lista de Abreviaturas**

ADF – Análise e Descrição de Funções

AF – Análise de Funções

FSC – Forest Stewardship Council

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PADF – Programa de Análise e Descrição de Funções

RH – Recursos Humanos

# INTRODUÇÃO

Os fatores de desempenho e sucesso organizacional têm vindo a mudar nas últimas décadas, não apenas fruto do crescente progresso tecnológico, era da globalização, dinâmicas das economias de mercado e aumento da concorrência, mas igualmente, porque a organização do trabalho tem vindo a sofrer significativas alterações (Mueller & Purcel, 1992). Já não importa apenas a capacidade da organização se adaptar e responder rápida e eficazmente às mudanças externas e da envolvente, mas também de se reorganizar e responder dinamicamente às alterações e aspirações internas de todos os seus *stakeholders*. Contemporaneamente, os ativos intangíveis têm vindo a assumir um lugar de relevo nos modelos e paradigmas de gestão e, por conseguinte, no desenvolvimento e desempenho organizacional porque se percebe e se reconhece que as pessoas, a capacidade de criar, inovar e aprender e mudar constituem competências únicas, críticas, com valor para a organização, para a sustentabilidade e competitividade do negócio (e.g. Gangani, McLean, & Braden, 2006; Gupta, Woodside, Dubelaar, & Bradmore, 2009; Lado, Boyd, & Wright, 1992; Mouza & Grigoriadou, 2016). Por conseguinte, as teorias do capital humano advogam que a vantagem competitiva da organização pode ser fruto não apenas de fatores externos, mas também e igualmente, de fatores e recursos internos, nomeadamente do seu capital humano (Lado & Wilson, 1994). Neste sentido e, enquanto que uma estratégia baseada nos recursos externos pode ser facilmente imitável ou substituível, a estratégia baseada nos recursos internos e no capital humano, pelas suas características de valor, raridade, não substituíbilidade e inimitabilidade será uma estratégia menos vulnerável e competitivamente mais sustentável (Barney, 1991). Desta forma, uma estratégia de RH sustentável e competitiva passa pois pela valorização do seu capital social, intelectual e emocional, podendo mesmo acrescentar valor à estratégia da empresa (Lado et al., 1992).

No mercado global e, atualmente, é inimaginável pensar que uma empresa que pretenda sustentabilidade e competitividade não desenvolva uma estratégia de abordagem ao mercado, sendo imperativo conhecer o negócio e o mercado e definir um conjunto de objetivos e respetivos planos de atuação. Todavia e, numa perspetiva pessoal, nem sempre as empresas e, sobretudo aquelas com maior antiguidade no mercado, possuem este planeamento estratégico e de negócio necessariamente definidos, pelo menos, explicita e sistematicamente. Pese embora esse *gap* entre a retórica e a prática organizacional, muitas

vezes evidente, é amplamente reconhecido que nada serve à organização um indivíduo tecnicamente bem preparado ou superior se não possuir de “igual forma” ou com “igual” afinco as competências e os comportamentos *core* ou transversais à cultura ou ao sucesso organizacional (Kotter & Heskett, 1992). O conceito de competências baseia-se na ideia de Barney (1991) de que os ativos tangíveis e intangíveis inimitáveis e únicos da organização constituem elementos-chave para a vantagem competitiva e sustentável. Daqui decorrem inúmeras implicações para a gestão de recursos humanos (GRH) que passa a ter um papel ativo não apenas a um nível micro, mas também, a um nível meso e macro na organização. Isto é, participa na identificação e gestão de competências não apenas individuais, mas também grupais e organizacionais e, também por isso, estratégicas para o negócio (e.g. Cardy & Selvarajan, 2006; Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007; Garman, 2011). Neste contexto e, segundo Ramos e Bento (2006) uma gestão de recursos humanos mais estratégica para o negócio e menos funcional e processual, mais integrada e menos independente e mais pró-ativa e menos reativa contribuirá para a definição e concretização dos objetivos e resultados organizacionais.

Neste âmbito e, numa época de crescente imprevisibilidade e rápidas mudanças, tem sido defendido que as funções sendo por definição mais estáticas e menos dinâmicas comparativamente aos modelos baseados nas competências, não possibilitam esta flexibilidade, nem facilitam a aprendizagem e desenvolvimento organizacional de forma tão competitiva e sustentável como as competências têm possibilitado (e.g. Campion et al., 2011; Lawler, 1994; McLagan, 1997). Segundo Camara e colaboradores (2007) o conceito de competências encontrou a sua génese nas empresas com maior necessidade de polivalência e de “hierarquias interfuncionais” o que, segundo os mesmos autores, “afasta a ideia clássica de que o território de cada função é sagrado e não pode ser invadido, sob pena de se criarem conflitos internos” (p. 307).

Têm sido várias as vantagens apontadas para o uso dos modelos de competências, designadamente, em relação à análise funcional e do trabalho. McLagan (1997) salienta que a identificação de competências possui inúmeras vantagens como o sejam: i) alinhar as práticas dos colaboradores à estratégia de negócio, ii) trazer a autogestão para a prática diária, iii) facilitar a mudança do papel da gestão de recursos humanos, iv) acelerar a adoção de novos valores e tecnologias e v) criar uma linguagem comum entre as práticas dos colaboradores e a sua integração. Para Ramos e Bento (2006) as vantagens de um modelo de competências consistem em proporcionar uma linguagem comum entre os membros da

empresa, focar os esforços dos colaboradores nos resultados pretendidos e permitir prever os comportamentos futuros dos colaboradores com base no seu comportamento passado. Baseados na sua experiência profissional, Campion e colaboradores (2011) acrescentam que frequentemente os modelos de competências distinguem desempenhos medianos de desempenhos superiores e que os executivos prestam maior atenção ao modelo de competências já que frequentemente notam como as competências mudam ou progridem com o nível de desenvolvimento do colaborador. No entanto, Stevens (2012) numa interessante revisão de literatura identifica algumas críticas nos modelos baseados nas competências, nomeadamente em termos de validade e fiabilidade dos mesmos, por oposição aos modelos de análise de trabalho e das funções. A falta de rigor na aplicação dos modelos em contexto organizacional ou na própria definição do conceito, têm sido algumas das críticas mais vezes apontadas.

Ainda assim, também a dinâmica e constituição da função têm vindo a ser alteradas e conceitos como enriquecimento da função e alargamento da função servem precisamente para conferir flexibilidade e valor ao trabalho, quer do ponto de vista organizacional quer do ponto de vista individual (e.g. Hackman, 1980). Outros elementos de desenvolvimento do sistema de funções têm surgido como a integração de objetivos e a missão da função na organização (e.g. Pató, 2017), um papel estratégico e orientado para o futuro (e.g. Landis, Fogli, & Goldberg, 1998; Scheneider & Konz, 1989), ou ainda, a descrição mais genérica das atividades possibilitando maior flexibilidade à ação e ao papel individual do representante da função (e.g. Pató, 2014). Para além disso, uma das mais valias apontadas ao sistema de funções, é que este possui também a vantagem de conferir coerência interna na organização, assegurando justiça e equidade interna e externa das remunerações (Wittig & Berman, 1992).

Em suma, enquanto que a análise e descrição de funções se centra nas habilidades, responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho na função e o seu contributo para os objetivos organizacionais, os modelos baseados nas competências procuram identificar as características pessoais e/ou comportamentais necessárias ao bom desempenho na função e à estratégia organizacional. Neste sentido, enquanto que uns autores (e.g. Scheneider & Konz, 1989) defendem que a análise e descrição de funções é mais dirigida para tarefas de natureza mais técnica e mais voltada para as atividades isoladas de recursos humanos (RH), os autores defensores de modelos de competências (e.g. Campion et al., 2011) advogam que as competências dos modelos de competências encontram-se mais voltados e preocupados com a mudança e desenvolvimento organizacional. Isto é, no

primeiro caso as funções auxiliam na formulação estratégica enquanto que, no segundo caso, os modelos de competências serão posteriores à estratégia, auxiliando na sua execução. De acordo com esta orientação teórica e prática, assiste-se, em algumas organizações, ao uso de modelos baseados nas funções como disposições e estruturas críticas para o seu negócio (e.g. Singh, 2008; Stewart & Carson, 1997) e noutras, ao uso de modelos baseados nas competências como fator de sucesso (e.g. Lashmanova, Fedorova, & Kossukhina, 2016; Prahalad & Hamel, 1990; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002).

O presente trabalho de estágio curricular foi desenvolvido numa Empresa de um Grupo composto por várias unidades e áreas de negócio, sendo integrado na área de atuação da gestão corporativa de recursos humanos (RH). O Grupo e a Holding estão sedeados no distrito do Porto, como veremos mais adiante. Por razões de confidencialidade, o nome utilizado ao longo do presente relatório manter-se-á como “Empresa” sempre que forem referidas questões relacionadas à mesma. O estágio decorreu entre setembro e abril de 2018 e teve como duração total de 450 horas. Correspondeu a um pedido inicial para a elaboração de análise de funções. Em termos práticos e na ausência de um modelo integrado, coerente e sistemático de gestão de recursos humanos, este pedido traduziu-se no desenvolvimento de um Programa de Análise e Descrição de Funções e identificação de competências. Assim e, face às mudanças da gestão corporativa de RH, bem como, aos objetivos de negócio da Empresa e ao trabalho efetuado, o presente relatório de estágio pretende responder às questões: a) Como desenvolver um Programa de Análise e Descrição de Funções?, b) Quais os seus contributos para a identificação de competências e c) Quais os contributos do programa e da identificação de competências para a gestão estratégica de recursos humanos? Com efeito, o presente relatório reporta e discute as atividades realizadas no estágio, quanto à análise e descrição de funções e identificação e mapeamento de competências. No seu conjunto, os seus objetivos práticos traduzem-se: i) na (re)elaboração dos descritivos de funções; ii) na redefinição da designação de funções; iii) na atualização de categorias profissionais; iv) na reorganização do organigrama; v) na identificação e mapeamento de competências, que servirão também de base à elaboração do modelo de avaliação de desempenho; e vi) na identificação de grupos funcionais.

No sentido de corresponder a estes objetivos, o presente relatório encontra-se dividido segundo cinco capítulos. Inicialmente será efetuada a revisão de literatura contendo o respetivo enquadramento teórico acerca dos conceitos e modelos de análise e descrição de funções (capítulo I), segue-se a revisão acerca dos conceitos e modelos de identificação de e

mapeamento de competências (capítulo II) e, por fim, a revisão acerca da gestão de desempenho (capítulo III). O capítulo IV descreve a metodologia envolvida na concretização do presente trabalho. O capítulo V contextualiza e enquadra o estágio curricular no Centro Corporativo e no Departamento Corporativo de RH da Empresa e apresenta os principais resultados. Estes serão discutidos à luz dos principais modelos e respetivo enquadramento teórico. Por fim, o relatório termina com a conclusão do trabalho, discutindo as suas limitações e principais contributos.

# Capítulo I: A ANÁLISE DE FUNÇÕES

O conceito de funções encontra-se intimamente relacionado com a era industrial e com os modelos de gestão Tayloristas e Fordista característicos da conjuntura económica e de gestão do século XX. Os principais objetivos subsistiam na produção em série, na geração de lucro, no aumento da produtividade e na redução dos custos com a mão-de-obra. A partir de então, a análise do trabalho e descrição de funções ganha a sua expressão com o expoente na avaliação de funções como forma de operacionalizar as remunerações; a formação e o desenvolvimento do colaborador; o recrutamento e seleção, adequando os candidatos ao perfil e requisitos pretendidos; e a avaliação de desempenho, através da expressão e presença de comportamentos desejados. Todavia, estes processos e programas são discutíveis quanto à sua capacidade para contribuir para o atingimento de objetivos organizacionais. Enquanto alguns autores contestam a capacidade para agregarem valor para a organização (e.g. Lawler, 1994; Prahalad & Hamel, 1990), outros alegam que podem e devem contribuir de igual forma para o valor organizacional e para a visão estratégica da gestão de recursos humanos (GRH) (e.g. Landis, Fogli, & Goldberg, 1998; Schneider & Konz, 1989; Siddique, 2004). O presente capítulo tem como objetivo delimitar o conceito de análise e descrição de funções e enquadrar teoricamente os seus métodos e técnicas de análise e descrição. Este mesmo enquadramento servirá de base à análise de funções realizada ao longo do presente estágio motivo pelo qual serão discutidas as definições do conceito e apresentados os diferentes métodos e técnicas de análise.

## 1.1. A Pertinência da Análise de Funções

Grosso modo, podemos descrever a análise do trabalho como a recolha de informação acerca do trabalho. Porém, aquilo que constitui o trabalho e o *design* de trabalho tem vindo a ser alterado gradualmente ao longo do tempo por força de vários fatores como culturais, sociais, tecnológicos e económicos (e.g. Pavur, 2010; Prien & Ronan, 1971). Novos desenhos e *designs* têm surgido para enriquecer o trabalho e as funções, bem como, melhorar a saúde no trabalho e promover os resultados económicos individuais, grupais e organizacionais

(Parker, Morgeson, & Johns, 2017). Segundo Parker (2014) o desenho do trabalho consiste no conteúdo e organização das tarefas de trabalho, atividades, relações e responsabilidades.

Enquanto que a análise do trabalho constitui um termo mais comumente usado para analisar o trabalho e a sua organização, a análise de funções (AF) parece mais voltado para a análise das funções no seu contexto mais imediato e envolvente (Cunha et al., 2015). Segundo Cunha e colaboradores (2015) uma organização consiste num conjunto de pessoas que trabalham em prol dos mesmos objetivos e, neste âmbito, consiste numa “estrutura integrada de atividades, isto é, um conjunto de pessoas que trabalham de acordo com padrões comportamentais pré-estabelecidos. As funções equivalem a esses padrões.” (p. 141). Segundo Ghorpade e Atchison (1980) podemos definir a análise de funções como uma atividade organizacional contínua que devia ser levada a cabo com um determinado propósito, desempenhada por profissionais com vista a compreender, sintetizar e disseminar informação acerca do trabalho e que pode ser usada em decisões relacionadas com o planeamento e *design* organizacional, gestão de recursos humanos e outras funções de gestão. Para além de ser uma atividade capaz de gerar informações de suporte às funções de gestão, a análise de funções é então central para a operacionalização e administração de recursos humanos. Isto é, o planeamento em recursos humanos, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a formação e desenvolvimento, as carreiras e a compensação têm sido edificados a partir deste núcleo de análise (e.g. Ashraf, 2017; Beck, Billing, & Carr, 2016; Boyd, 2008; Saqib, Khan, Raza, Sohail, & Zainab, 2016; Singh, 2008). Com efeito, um dos seus principais *outputs* consiste na descrição de funções e esta, por sua vez, pode dar origem a outros *outputs* como a especificação de funções, *standards* de desempenho, classificações do trabalho, padrões de mobilidade, fatores de compensação (Ghorpade & Atchison, 1980; Prien & Ronan, 1971; Singh, 2008) e promoção do desempenho organizacional, através da satisfação e a motivação no trabalho (Suthar, Chakravarthi, & Pradhan, 2014).

De igual forma, têm sido evidenciados outros ganhos para além dos mencionados anteriormente tais como a redução de custos, o aumento de eficiência e eficácia da função, a organização do trabalho e a melhoria das condições de trabalho (Halpern, Skovron, & Nordin, 1996). Daí decorre a importância da sua análise sistemática, estruturada e adequada das funções. Segundo Cunha e colaboradores (2015) “a AF é suscetível de acrescentar mais valor à organização se empreendida num contexto de análise de processos (*workflows*). Este tipo de análise transversal permite racionalizar e automatizar os processos de trabalho, dando origem a uma nova arquitetura de funções de postos de trabalho. Permite também



reestruturar ou introduzir o trabalho em equipa, nomeadamente das equipas autogeridas. Estas abordagens não são frequentes na área de RH, mas devê-lo-iam ser, sob pena de a GRH não adquirir uma visão estratégica e global da missão da organização.” (Cunha et al., p. 139).

Mais recentemente, a identificação de competências tem sido um crescente *output* da análise e descrição de funções (e.g. Carliner et al., 2015; Maurer, Wrenn, Pierce, Tross, & Collins, 2002; Siddique, 2004; Tannenbaum & Rosenfeld, 1994). Por exemplo, Patterson, Ferguson, e Thomas (2008) partiram da análise de funções através das técnicas de observação, análise de incidentes críticos, *focus groups* e entrevistas para a identificação das competências gerais e específicas de três especialidades médicas. Posteriormente, estes resultados deram origem a questionários de competências onde identificaram competências gerais e específicas de cada uma das três especialidades médicas e avaliaram em que medida o nível das funções influenciavam a avaliação acerca da importância das competências para cada especialidade. O grau de importância foi avaliado numa escala tipo Likert de 1 (pouca importância) a 5 (elevada importância) pontos.

Em suma, a análise de funções consiste num processo de recolha e análise da informação que cumpre diferentes propósitos, sendo realizada sob diversas circunstâncias. Pesem embora estes diferentes propósitos e resultados, parece existir um consenso na literatura científica sobre o que é a análise de funções. De igual forma e, em consonância com a proposta dos vários autores, a descrição de funções consiste na descrição acerca do que o ocupante faz, como faz e sobe que condições (Pató, 2014). De um modo geral consideram-se as seguintes dimensões: identificação da função (i.e. designação da função, relações hierárquicas e funcionais, categoria profissional, área funcional ou departamento, etc.), objetivos e missão da função, responsabilidades (i.e. por pessoas, decisões, equipamentos, etc.), condições físicas e ambientais (i.e. riscos e perigos, segurança, exposição a agentes químicos, etc.) e equipamentos e materiais (i.e. máquinas, ferramentas, etc.). Por sua vez, a especificação de funções diz respeito aos requisitos ou exigências para um adequado desempenho na função (e.g. Iddekinge, Putka, & Eidson, 2005). Comumente, verificam-se as seguintes dimensões: capacidades (i.e. experiência anterior, etc.), conhecimentos (i.e. formação, educação, etc.) e aptidões (i.e. verbal, numérica, etc.).

## 1.2. Métodos e Técnicas de Análise de Funções

Se é verdade que existe consenso acerca do que é a análise de funções, é menos verdade é que exista consenso sobre do tipo de informação a recolher e os procedimentos a utilizar. Os métodos de análise do trabalho e de funções são diversos e à semelhança da natureza do trabalho, também estes têm vindo a mudar. Na era industrial, o principal objetivo consistia na reorganização do trabalho com vista à maximização, eficiência e a economia da organização. Por isso, os métodos mais desenvolvidos e utilizados, na altura sobretudo pelos engenheiros industriais, focavam o trabalho e consistiam na avaliação de tempos de trabalho, *rankings* de trabalhadores, standardização de produção excluindo elementos psicológicos, humanos ou de interação deste processo (Prien & Ronan, 1971). Deste então, vários métodos têm sido desenvolvidos.

A taxonomia de Gael e colaboradores (1988, citado por Cunha et al., 2015) ajudam-nos a posicionar os métodos de análise de funções. Segundo os autores, os métodos podem ser definidos segundo dois eixos cruzados, a saber: o primeiro eixo, corresponde à orientação para o trabalho versus orientação para o trabalhador; e, o segundo eixo, corresponde à padronização versus especificidade da função. Nos métodos orientados para o trabalho o foco consiste naquilo que o trabalhador deve executar por oposição aos métodos orientados para o trabalhador onde a atenção recai nas suas próprias características. Nos primeiros, os instrumentos procuram descrever a função em termos de características e especificidades. Exemplos disso são o estudo dos tempos e movimentos e o estudo de incidentes críticos. Outros métodos específicos da função, mas padronizados (segundo eixo) consistem na classificação nacional de profissões ou *Functional Job Analysis*. Quanto aos métodos orientados para o trabalhador, os instrumentos de análise pretendem caracterizar as funções para posteriormente poderem ser comparadas. Exemplos disso são a análise do trabalho cognitivo e a análise dos elementos do trabalho, como métodos também específicos da função no segundo eixo; e, por sua vez, o *Occupational Analysis Inventory* ou o *Position Analysis Questionnaire*, como métodos padronizados, igualmente no segundo eixo.

Vários métodos e técnicas têm sido evidenciados na literatura científica. Por exemplo, Scheneider e Konz (1989) desenvolveram um procedimento tradicional de análise de funções constituído por vários métodos denominado de *Multi-Method Job Analysis*. Consiste em oito etapas de análise: i) recolha de informação acerca da atual função; ii) especificação das tarefas da função e construção de *clusters*; iii) desenvolvimento e aplicação de inquéritos de funções;

iv) análise estatística dos dados; v) condução do processo de conhecimentos, competências e aptidões (KSA); vi) desenvolvimento e administração dos inquéritos de KSA; vii) reunião de informações acerca do *futuro*; e viii) revisão das tarefas e/ou dos *clusters* e/ou dos KSA e/ou *clusters* de KSA com vista a mudanças futuras. Esta abordagem da AF tem sido apontada como mais estratégica da análise de funções já que permite a conceptualização em termos de visão futura da organização. Por sua vez, Siddique (2004) sugere uma abordagem pró-ativa e dinâmica da análise de funções que averigue o impacto positivo da análise de funções sobre as competências e atitudes individuais e contribua para o desempenho e sucesso organizacional: “*a proactive job analysis also contributes to organizational performance by promoting positive job attitudes*” (p. 221). Este autor reforça a ideia de que as competências são centrais e, cada vez mais, existe a necessidade de estudar e desenvolver o potencial dos colaboradores, contribuindo assim para a sustentabilidade organizacional. De igual forma e, mais recentemente, perspectivas integradoras têm surgindo na literatura acerca do tema. A título ilustrativo, Parker e colaboradores (2017) numa estimulante meta-análise acerca do desenho do trabalho evidenciam que o *cluster* mais investigado foi a perspectiva sociotécnica e grupos de trabalho autónomos, seguido pelo *cluster* característica de trabalho. Seguem-se as questões relacionadas com o controlo do trabalho, seguido pelo *cluster* relativo a questões relacionadas com aos recursos de trabalho. Por fim, e menos investigado, surge o *cluster* de questões de papéis profissionais e as questões mais específicas como a ambiguidade de papéis ou sobrecarga de papéis.

No que diz respeito às fontes de informação para a análise de funções podemos salientar como principais fontes o próprio titular da função, mas também os supervisores ou chefias diretas e outros elementos que conheçam adequadamente a função e a possam melhor analisar, como por exemplo analistas de funções. No que toca à investigação científica nesta área existe evidência de que os métodos que contrastam a informação proporcionada pelo titular e supervisor não evidenciam significativos coeficientes de validade e fidelidade (e.g. Prien & Ronan, 1971) embora outros autores evidenciam valores significativos (e.g. Voskuijl & Sliedregt, 2002). Ainda assim, parece importante acautelar algumas questões relacionadas com o enviesamento da informação obtida quando se utiliza apenas uma fonte de informação já que cada fonte de informação possui limitações inerentes e específicas (Cucina, Martin, Vasilopoulos, & Thibodeuax, 2012).

Relativamente aos domínios de análise e, citando Harvey (1991), há dois domínios para a AF: a) os comportamentos observáveis, incluindo os fins alcançados e os meios

usados; e b) as características da envolvente organizacional, incluindo fatores físicos, sociais, informacionais e tecnológicos. O mesmo autor sustenta que devem ser seguidos três critérios: a) o processo deve limitar-se aos factos observáveis ou transformar ações não observáveis em ações observáveis; b) as descrições comportamentais devem centrar-se no trabalho independentemente de quem o executa; e c) os dados resultantes devem ser verificáveis e replicáveis o que implica que diferentes analistas devem estar de acordo quanto às mesmas observações.

Por fim e, relativamente às técnicas de análise mais comumente usadas, estas podem variar desde a observação, entrevistas até aos questionários, diários, análise documental, autorrelatos ou *checklists* (Ghorpade & Atchison, 1980). Enquanto que em organizações de maiores dimensões os questionários e inventários podem ser mais adequados já que permitem economizar recursos financeiros e temporais, em organizações de dimensões menores as entrevistas ou os *focus group* podem ser mais adequados pela riqueza e profundidade de informação que permitem recolher (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002). Para além disso, as vantagens dos questionários e inventários é que estes possibilitam a comparação de funções entre departamento e empresas o que permite mapear canais de mobilidade entre as diferentes funções.

Como um dos pedidos para o estágio consistiu em proceder à análise e descrição de funções para as empresas do Grupo, seguiu-se para esse fim, o programa proposto por Cunha e colaboradores (2015). Este compreende as seguintes etapas: i) definição da estratégia e objetivos, ii) planeamento para a análise e descrição de funções, iii) preparação, iv) execução, v) utilização dos produtos e vi) utilização futura e atualização (Cunha et al., 2015). Este mesmo pedido antevia igualmente a identificação e mapeamento de competências para a formulação do sistema de gestão de desempenho.

No que diz respeito às fontes de informação foram sobretudo o titular da função e o supervisor/responsável. Por fim e, no que diz respeito às técnicas utilizadas para analisar e rever as funções, foram conduzidas diversas entrevistas, em conjunto com a análise documental e observação. Esta metodologia será descrita e contextualizada mais adiante ao longo do capítulo “Metodologia” incluindo a descrição das técnicas de recolha de dados utilizadas do presente relatório.

## Capítulo II: AS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

O conceito de competências é contemporâneo com o desenvolvimento estratégico e da gestão de recursos humanos. Com efeito, os modelos de competências assumiram, desta forma, destaque com a gestão estratégica de recursos humanos (Prahalad & Hamel, 1990). Vários autores defendem, neste sentido, que as organizações conseguem garantir uma sustentável vantagem competitiva nos mercados modernos através dos modelos de competências da organização (Barney, 1991).

Segundo o “The Hays Global Skills Index” de 2017, Portugal apresenta um indicador elevado no campo *mismatch* de talento, um indicador que mede a diferença entre as competências que os empregadores procuram e as competências disponíveis no mercado de trabalho. Mais elevado que Portugal neste indicador apenas se encontram países como E.U.A., Suécia, Espanha, Japão, Luxemburgo, Hungria e Dinamarca dos 33 países em avaliação. Curiosamente, destes países apenas a Espanha apresenta níveis de desemprego e de desemprego de longa duração mais elevados que Portugal. Nesse mesmo Index, pode ser verificado que a falta de competências situa-se essencialmente em setores altamente qualificados e especializados como as tecnologias de informação (Hays, 2017).

O presente capítulo procura definir e delimitar o conceito de competências, bem como, enquadrar a problemática organizacional de acordo com os modelos teóricos e revisão de literatura subjacentes, nomeadamente os modelos de classificação e as metodologias de identificação de competências. Este aspeto é importante porque no estágio efetuado, um dos resultados esperados da análise e descrição de funções é o mapeamento das competências gerais e específicas tendo em vista a formulação do sistema de gestão de desempenho.

### 2.1. O Conceito de Competência

Retrospectivamente podemos sistematizar quatro perspetivas principais de abordagens e linhas de investigação ao conceito de competência, a saber: a) competências como atribuições, b) competências como qualificações, c) competências como traços ou

características de personalidade e d) competências como comportamentos ou ações (Ceitil, 2006). A primeira perspectiva reporta-se ao conceito de competência como inerente a determinado cargo ou papel organizacional. A segunda perspectiva, entende competência como qualificações ou conhecimentos e advêm da formação e aprendizagem dos indivíduos em determinado contexto. Este entendimento de competência encontra-se intimamente ligado às funções dos indivíduos, isto é, aos seus requisitos e responsabilidades inerentes. Contudo, em ambas as perspectivas o desempenho profissional mostra-se independente das mesmas.

A terceira perspectiva diz respeito aos conhecimentos, atitudes e capacidades ou habilidade, como por exemplo habilidade numérica e encontra-se intimamente ligada à linha de investigação que concebe as competências como traços ou características intrínsecas ao indivíduo (*competency*). Nesta conceptualização, o facto de um indivíduo possuir determinadas características não significa, todavia, que no contexto profissional evidencie as competências desejadas ao sucesso organizacional. O conceito de competência tem assim a sua origem nesta linha de investigação com os estudos de David McClelland em empresas nos EUA. Esta abordagem inicia-se na década de 70, quando se conclui que a inteligência dos indivíduos não é sinónimo ou garantia de sucesso profissional, mas antes as características e traços de personalidade que se refletem em determinado contexto e, conseqüentemente, levam a melhores desempenhos (Winter, 1998). Duas décadas depois, Spencer e Spencer (1993) apresentam a obra *Competence at work: Models for superior performance* onde abordam o conceito de competência segundo esta mesma ótica. Esta obra ficou conhecida pelo seu modelo de *iceberg* onde é possível visualizar metaforicamente as habilidades e conhecimentos na parte visível e os motivos, traços, valores e autoconceito na parte submersa do *iceberg* (Spencer & Spencer, 1993). Também Richard Boyatzis na década de 80 utiliza pela primeira vez o termo competência no seu livro intitulado *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. O autor defende que são as características dos indivíduos que levam a um desempenho profissional bem-sucedido ou superior. Boyatzis (2008) sustenta que as diferentes combinações de traços personalísticos conferem desempenhos profissionais também distintos, isto é, superiores ou médios de acordo com competências críticas ou básicas, respetivamente. Estava então criado o conceito de competência como características, qualidades pessoais, experiência, motivações ou traços de personalidade. Ou seja, o que prediz o desempenho não é o atributo ou a qualificação *per se* como as perspectivas anteriores advogavam, mas antes um conjunto de fatores e características intrínsecas ao indivíduo e que

se revelam em determinada situação ou contexto explicando determinado desempenho (Boyatzis, 2008). Na literatura e prática organizacional, assistimos ao uso e aplicação desta definição em vários autores como a mais comumente aceita e difundida, sobretudo na literatura e práticas organizacionais americanas (Ceitil, 2006). Por exemplo, Schippmann e colaboradores (2000) definem competência (*competency*) como um conjunto de conhecimentos, aptidões, habilidades ou outras características que são necessárias ao desempenho profissional em determinado contexto e normalmente definidas em termos de comportamentos observáveis. Nesta perspectiva, as provas de desempenho, testes de aptidões ou de personalidade ou os *assessment centres* são normalmente meios de medir e avaliar traços e características de personalidade e, especificamente, inferir sobre a presença ou ausência de determinadas competências. Esta perspectiva permanece esta ainda enraizada na função, nas tarefas e atividades subjacentes.

Mais recentemente, o conceito de competências tem tido um crescente desenvolvimento na literatura científica, sendo entendida como comportamentos ou ações (e.g. Blašková, Blaško, & Kucharíková, 2014; Ceitil, 2006). Esta quarta perspectiva, mais usada e aplicada nos modelos europeus, define competência (*competence*) como o resultado do desempenho ou das ações propriamente ditas e, estando intimamente relacionadas com um desempenho superior ou de sucesso pois é observável ao longo da ação. Neste sentido, o conceito de competência é entendido como *output* enquanto que as perspectivas anteriores entendem a competência como *input* (Parry, 1996). Para a perspectiva de competência como *output*, não importa se existem ou não determinados traços de personalidade e que predizem o desempenho efetivamente superior; o que é relevante para avaliar a presença ou ausência da competência é a sua ação ou expressão efetiva no contexto profissional. Dito de outra forma, não importa um indivíduo possuir ou não determinadas características de personalidade, capacidades ou potencial pois o que importa é ser capaz de colocar em ação esses mesmos comportamentos ou esse desempenho superior. Esta mesma conceptualização de competência define que a competência é então expressa através de indicadores comportamentais que são a expressão da presença e nível de proficiência ou desenvolvimento da competência.

Segundo Ceitil (2006) as competências são “modalidades estruturadas de ação requeridas pelas empresas aos seus colaboradores, num dado contexto, suscetíveis de serem observadas e validadas pela relação instrumental que apresentam relativamente a resultados mensuráveis” (p. 131). “Enquanto que as descrições de funções apresentam tarefas

específicas que devem ser realizadas numa determinada atividade ou função, as competências constituem os modos como essas tarefas ou atividades devem ser realizadas, para se traduzirem em elevados níveis de *performance*” (Ceitil, 2006, p. 34). Para o autor as competências são concebidas como *outputs* do desempenho, isto é, resultados específicos do exercício da atividade profissional e, neste sentido, são passíveis de serem observadas através de comportamentos ou ações. Isto é, para Ceitil (2006) a passagem das características à ação constitui precisamente o que diferencia as competências das características, ou dito de outra forma, os *outputs dos inputs* ou *competence de competency*.

Outras perspectivas são passíveis de referência, sendo aliás mais integradoras do próprio conceito. Podemos encontrar definições de competências como resultados organizacionais, como *outputs*, como tarefas, ou outras classificações mais híbridas do conceito de competência como diferenciadores de desempenho superiores ou bandas/*clusters* de atributos como liderança, resolução de problemas e tomada de decisão. Estas perspectivas têm sido amplamente disseminadas no contexto empresarial (McLagan, 1997). Pesem embora estas diferentes linhas de investigação, o conceito tem tido uma rápida e crescente evolução existindo atualmente inúmeras definições, abordagens e taxonomias na literatura académica e científica evidenciando a dispersão no seu entendimento e conceptualização entre os diferentes autores (Stevens, 2012).

Prahalad e Hamel (1990) foram dos primeiros autores a definir o conceito de competências. Eles fazem uso das *core* competências como uma aprendizagem coletiva na organização, especificamente para coordenar capacidades de produção e integrar múltiplas linhas tecnológicas. Os autores chamam à atenção para o conceito de competências-chave ou críticas na organização introduzindo um novo paradigma de conceptualização. Isto é, para serem consideradas “chave”, as competências deveriam responder a três critérios: dar mais benefícios aos clientes, serem difíceis de igualar ou imitar e facilitarem o acesso a diferentes mercados.

Igualmente Camara e colaboradores (2007) definem competência como “um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa” (p. 309).

Em suma e, independentemente do autor e da definição adotada, atualmente as competências são concebidas maioritariamente como elementos explicativos do desempenho já que demonstram relações instrumentais com os indicadores de elevada



*performance* profissional e a um nível micro, meso e/ou macro organizacional, efetiva e atual, prospectiva e previsional ou expeável e desejada, dependendo da tipologia ou modelo de abordagem adotado.

Neste estudo em particular e, partindo das questões organizacionais e dos objetivos práticos pretendidos, adota-se a seguinte definição de competência: *um conjunto de indicadores comportamentais necessárias ao desempenho individual, grupal e organizacional superior e à operacionalização da estratégica organizacional*. Recomenda-se uma perspectiva comportamental de competência já que permite a sua observação, mensuração e modificação (e.g. Cardy & Selvarajan, 2006). Neste âmbito, a perspectiva de competência utilizada será a perspectiva comportamental, como resultado da ação e como *output*, já que ao nível individual a melhoria da gestão do desempenho constitui um dos objetivos esperados. Por outro lado, ao nível grupal e organizacional, a perspectiva comportamental é aquela que melhor traduz a associação entre comportamento e desempenho (Ceitil, 2006).

## **2.2. Modelos de Gestão por Competências**

Um modelo de competências cumpre diferentes propósitos na organização contribuindo para diferentes atividades, áreas e níveis. Assen, Berg, e Pietersma (2009) referem que um modelo de competências *core* constitui uma ferramenta estratégica no sentido em que determina uma posição única que pode ser usada para criar valor para os clientes. Estes autores advogam que o processo para definir as competências *core* encoraja a gestão a pensar nas forças e capacidade que diferenciam a empresa dos seus concorrentes.

Na gestão de recursos humanos os modelos de competências podem ser usados para a seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, o planeamento de carreiras, planos de sucessão, remuneração e benefícios. Segundo Cunha e colaboradores (2015) as vantagens dos modelos baseados em competências são essencialmente duas: i) permitem uma avaliação dos comportamentos com menor arbitrariedade e ii) possibilitam uma gestão integrada das competências na seleção, formação e desenvolvimento, desempenho e compensação. Segundo os autores, os sucessivos rearranjos organizacionais exigem alterações frequentes nas competências multifuncionais fruto de projetos e desafios igualmente em constante mudança. Também a natureza e âmbito das próprias funções tem

vindo a mudar, como resultado da rápida mudança organizacional face a um mercado global competitivo. Estas mudanças exigem outros comportamentos e competências *core* face a outros que se tornam progressivamente menos *core* ao negócio. Neste contexto, a seleção é baseada nas competências da pessoa para a organização e não nas pessoas para determinada função. Isto é, importa selecionar as competências adequadas às necessidades e estratégia da organização e não tanto nas características da pessoa mais adequada para determinada função. Tal pressupõe um maior alinhamento organizacional do que funcional. Por sua vez e, no que diz respeito à compensação, esta baseia-se nas competências individuais e fundamentais à organização, bem como, a uma forma de compensação e remuneração baseada no mérito e não tanto na função e nas suas tarefas e responsabilidades. Na mesma ótica, na formação e desenvolvimento, são avaliados os *gaps* entre as competências existentes e as competências necessárias e/ou futuras baseadas na visão estratégica do negócio. Neste sentido, a formação e o desenvolvimento das pessoas dentro da organização passam a ser estratégicos para a competitividade e sustentabilidade organizacional. Aliado à formação e desenvolvimento, os planos de carreira e de sucessão baseiam-se a sua definição nas competências das pessoas e na gestão de talento dentro das organizações. Isto é, posições-chave e planos de sucessão são edificados a partir das competências relevantes para os objetivos estratégicos presentes e futuros da organização. Por sua vez, também as organizações passam a ser significativas para o desenvolvimento das pessoas, pois permitem o desenvolvimento das suas carreiras.

Rodriguez e colaboradores (2002) propõem três níveis de utilização de um modelo de competências: individual, grupal e organizacional. Isto é, no primeiro nível a utilidade do modelo assenta na identificação das competências necessárias para cada função, no planeamento e execução de atividade de RH, tais como elaboração de anúncios, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros. No segundo nível, os modelos de competências podem ser úteis para a constituição de grupos ou famílias de funções, nomeadamente no planeamento de carreiras ou funções, planos de sucessão, bandas salariais, desenho de programas de treino e formação, entre outros. Por último, ao nível organizacional, o modelo de competências encontra-se inerente ao papel estratégico e de mudança da função de RH no sentido em que as competências se encontrem ligadas e promovem o desenvolvimento da missão, valores e cultura organizacional. Dentro deste último nível, os autores sugerem que a organização pode recrutar, desenvolver, recompensar e reforçar o desenvolvimento de competências *core* que resultam em melhores desempenhos individuais e organizacionais através de diferentes

programas, políticas e práticas. Assim e, dependendo da perspectiva adotada, o modelo de competências pode ser mais associado ao trabalho, ao desempenho e ao papel do colaborador na organização ou, mais estratégico e integrar competências *core* para o negócio.

Pesem embora a existência de vários modelos e tipologias, as organizações são diferentes entre si necessitando, por isso, de desenvolver modelos específicos de acordo com os seus conhecimentos, objetivos e particularidades. No entanto e, para que os modelos de competências cumpram os seus objetivos, é fundamental identificar as competências mais relevantes. As competências críticas e relevantes serão aquelas que maior associação mostrarem com o bom desempenho ou com a estratégia de negócio, dependendo da perspectiva utilizada (Cardy & Selvarajan, 2006). Por exemplo, para o Ceitil (2006) as competências são transversais ou específicas. Neste sentido, as transversais são aquelas que são comuns a todos os elementos de uma mesma organização e, como tal, transferíveis e não específicas de determinado domínio; enquanto que as específicas, dizem respeito a cada função, atividades ou contextos particulares, por norma associadas a domínios mais técnicos e profissionais e hierarquizáveis. Para Turner e Crawford (1994, citado por Cardy & Selvarajan, 2006), as competências podem dividir-se em pessoais e corporativas. As primeiras relacionam-se com o colaborador e incluem conhecimentos, aptidões, experiência e características de personalidade; as segundas, integram dos processos e estruturas organizacionais. Para os autores estas duas categorias não são necessariamente independentes, mas sim relacionadas entre si. Para Camara e colaboradores (2007) as competências são de três tipos: comportamentais, de gestão e liderança e as técnico-profissionais; integrando as competências genéricas ou *core* e as competências específicas. As competências genéricas ou *core competencies* encontram-se intimamente ligadas à missão da empresa, aos princípios operativos e aos seus valores e são transversais a toda a empresa e a todos os seus colaboradores. Por sua vez e, ainda segundo os mesmos autores, as competências específicas dizem respeito às competências comuns a uma mesma família de funções podendo igualmente integrar o *cluster* de gestão e liderança e o *cluster* comportamental (Camara, 2017). Por família de funções os autores entendem um conjunto de funções com o mesmo grau de similaridade ou homogeneidade e idêntico grupo de competências e não necessariamente as funções da mesma área funcional. Por fim, as competências técnico-profissionais integram os requisitos técnicos específicos da função.

Partindo da premissa de que às organizações interessa a forma como se organizam e agregam as competências-chave por forma a atingir os resultados organizacionais e de

negócio pretendidos passa a ser relevante identificar para cada função ou família de funções as competências-chave para o desempenho adequado ou desejado. Neste sentido, elas aparecem associados a grupos ou *clusters*, como por exemplo liderança, gestão, comportamentais, técnicas, habitualmente relacionadas com as características da organização, os objetivos do próprio negócio e os estilos de gestão e de liderança.

No presente estudo e, consistentemente com os objetivos propostos assim como a definição de competência como *output*, pretende-se: i) identificar, analisar e descrever as funções principais, ii) mapear as competências corporativas, comportamentais e funcionais, distinguindo as competências de liderança, e iii) criar *clusters*/famílias de funções por similaridade de competências e requisitos. Para o efeito, utiliza-se como modelo conceitual a abordagem *bottom up* e *top down*. Estas abordagens foram escolhidas porque respondiam às necessidades e especificadas organizacionais de acordo com o detalhe que seguidamente se descreve e como no capítulo “Metodologia” se desenvolverá.

### **2.3. Abordagens de Identificação e Mapeamento de Competências**

São várias as abordagens e metodologias de identificação de competências e que dependem naturalmente da conceptualização de competência e do modelo organizacional adotado. Segundo McLagan (1997) algumas perspetivas podem ser identificadas, a saber, baseadas na: a) baseada na análise do trabalho, b) entrevista de incidentes críticos, c) entrevistas de uma sequência de incidentes críticos, d) inferência acerca de necessidades futuras e e) processos de planeamento de trabalho. As três primeiras são baseadas no comportamento passado, enquanto que as duas últimas baseiam na análise do comportamento futuro ou desejado. A primeira perspetiva é realizada com base no trabalho dos colaboradores com melhores desempenhos e na observação do seu desempenho; como fazem e o que resultados obtêm. Desta forma, o modelo de competências vai ser obtido a partir das tarefas, *outputs*, aptidões, responsabilidade, conhecimentos e atitudes demonstrados. Na segunda, o colaborador é questionado acerca de situações críticas, positivas e negativas com que tenha tido que lidar e como este sentiu, pensou e fez para lidar com essas situações. A partir daqui podem ser descritas as tarefas e os *outputs* ou inferidos os

conhecimentos, aptidões e atitudes. Na terceira perspectiva podem ser entrevistados colaboradores com desempenhos médios e superiores para listar as suas competências e eliminar as competências que estão contidas em ambos obtendo-se aquelas competências que são evidentes nos colaboradores com desempenhos superiores. Na quarta abordagem, pode partir-se de tendências, previsões ou estratégias de negócio e perguntar, a elementos-chave ou com melhor conhecimento, para enunciarem as competências que serão requeridas no futuro. Por fim, a última abordagem, não requerendo um modelo prescritivo propriamente dito, pode ser um guia no sentido de ajudar as equipas a refletir acerca das implicações da mudança de estratégia e do ambiente de trabalho nas próprias competências.

Para Ceitil (2006) o processo de identificação de competências transversais e específicas pode ser *top down*, no caso desta identificação partir da missão e objetivos estratégicos ou *bottom up*, quando parte da análise do trabalho e de funções. Por sua vez, para Camara e colaboradores (2007) a identificação de competências genéricas ou *core competencies* deve ser feita por um painel de gestores de topo da empresa não devendo ser mais de cinco ou seis competências na sua totalidade. Acresce ainda que deverá existir um consenso acerca das mais importantes. Nesta fase deverão ser descritas as competências, assim como, identificados os diferentes níveis de exigência e respetivos indicadores comportamentais. Assim sendo e, de acordo com a função desempenhada, pode variar o nível de exigência da mesma. Por sua vez e, para a constituição das famílias de funções, deverá iniciar-se pela análise de requisitos comuns entre elas e deverá igualmente ser feita por um painel de gestores de topo da empresa já que, por definição, são os que conhecerão melhor a empresa e o negócio e, neste sentido, serão capazes de melhor avaliar os requisitos de cada função. Posteriormente, deverão ser indicados os gestores seniores de cada família funcional para identificarem as competências específicas de cada uma das funções de cada família funcional o que constitui o perfil de competências de cada função. Também nas competências específicas, o mesmo painel deverá indicar o nível de exigência de cada competência, bem como, os indicadores comportamentais de cada nível (Camara et al., 2007). Segundo os autores quanto maior a agregação das funções por famílias, maior será a tendência para a transversalidade dos perfis funcionais e maior será a mobilidade dos cargos entre as áreas funcionais. Por fim e, ainda segundo os autores as competências técnico-profissionais integram os requisitos da função e, embora descritas no perfil da função, por norma não são elementos constituintes dos modelos de competências (Camara et al., 2007).

Cardy e Selvarajan (2006) propõem-nos abordagens alternativas de identificação de competências, designadamente a perspectiva baseada na pessoa e a perspectiva baseada nos valores. Estas perspectivas têm vindo a ser utilizadas, respetivamente, em ambientes de trabalho inovadores, onde as mudanças são rápidas e incertas, as estruturas organizacionais são orgânicas e onde as relações entre os seus elementos são emergentes e não funcionais. São usadas também em negócios globais e mais estáveis. Enquanto que na perspectiva baseada na pessoa as aptidões e atributos individuais resultam em produtos e serviços de valor no mercado e para o negócio, a perspectiva baseada nos valores conceptualiza as competências como valores da cultura organizacional evidentes na forma como as tarefas devem ser realizadas, ao invés de identificar as tarefas que devem ser realizadas. Ainda para os mesmos autores, várias abordagens podem ser combinadas na mesma organização. O que é importante é que seja um modelo adequado às características e objetivos organizacionais.

Também Sanghi (2007) identifica várias fontes de informação e metodologias de identificação de competências como por exemplo a análise do trabalho, documentos organizacionais e processuais, planos de negócio, planos de desenvolvimento, instrumentos de desenvolvimento pessoal, *focus group*, *benchmarking*, entrevista de descrição comportamental e entrevista de evento comportamental. Dentro das entrevistas, alguns exemplos de perguntas a fazer aos supervisores são: “Quais os colaboradores com melhores desempenhos?” “E os menos?” “O que os torna melhores?” “E piores?” Exemplos de questões aos colaboradores, são: “Que competências são necessárias para o bom desempenho da função?” “O que o torna bom no desempenho da função?” “Como são atingidos os resultados de negócio?” Questões aos fornecedores, podem ser: “Por que é que o melhor cliente está satisfeito com o produto?” “Por que o pior cliente está insatisfeito com o produto?” “O que a organização pode fazer para os colaboradores fazerem o seu melhor?” Por sua vez e, aos clientes, podem ser: “Quais são as melhores práticas desta empresa?” “Quais são as potencialidades e as fraquezas?”

No presente trabalho o método de identificação de competências será *bottom up*, ou seja, parte da análise do *output* do trabalho e da análise e descrição da função para identificar competências funcionais, comportamentais e *cluster* de liderança. Isto é, na definição e descrição de comportamentos verificáveis e mensuráveis através da análise da ação e resultados provenientes das tarefas e atividades desenvolvidas no âmbito da função e que conduzam a resultados superiores de desempenho. Por sua vez e, para a identificação de competências corporativas, utilizou-se uma abordagem *top down* para a identificação de

competências a partir da missão, cultura e dos valores organizacionais e corporativos descritos pela gestão de topo. Esta informação proveio da análise documental e da realização de diversas entrevistas, como se irá detalhar no capítulo da “Metodologia”. Em seguida, será feita uma breve revisão e enquadramento teórico aos modelos de gestão de desempenho em contexto organizacional já que um dos principais objetivos do presente trabalho consiste na identificação de competências para a formulação do modelo de gestão de desempenho.

## Capítulo III: A GESTÃO DE DESEMPENHO

Segundo a “Deloitte Global Human Capital Trends” (Deloitte, 2017) as empresas alteraram radicalmente a forma como medem, reconhecem e avaliam o desempenho dos colaboradores nos últimos cinco anos. Novos modelos de avaliação de desempenho, *feedback* contínuo e objetivos ágeis têm sido algumas das práticas mais utilizadas atualmente (Deloitte, 2017). O presente capítulo tem como objetivo abordar os modelos de gestão de desempenho e o seu papel e implicações em contexto organizacional. Desta forma e, inicialmente, será contextualizada a sua prática no contexto organizacional atual e, posteriormente, definidos as medidas e modelos subjacentes. Este capítulo torna-se fundamental para compreender a pertinência da análise e descrição de funções, bem como, a identificação e mapeamento de competências e metodologias utilizadas.

### 3.1. A Gestão de Desempenho no Contexto Organizacional Atual

A primeira abordagem à avaliação do desempenho surgiu com a gestão científica de organização do trabalho de Taylor e remonta ao início do século XX (Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2015). Nesta época interessava medir a produtividade de cada trabalhador de acordo com a sua *performance* em termos de eficiência do trabalho, isto é, *timings*, qualidade e quantidade de produção. Nos últimos dez últimos anos assistimos ao aparecimento do conceito de gestão do desempenho (Sharif, 2018). Decorrido mais de um século desde a primeira proposta e abordagem, a gestão de desempenho tem sido identificada como uma forma de: a) uma forma de identificar e melhorar o desempenho dos colaboradores, b) identificar e rever o potencial humano interno, c) desenvolver as relações em contextos organizacional, nomeadamente entre superiores e subordinados, d) alinhar comportamentos e objetivos individuais, departamentais e grupais com os objetivos estratégicos organizacionais, e) avaliar o retorno de investimentos e políticas, f) potenciar a motivação individual, grupal e organizacional, g) ajustar remunerações, e h) incrementar a cultura organizacional (e.g. Caetano, 2008; Camara et al., 2007; Lazear & Gibbs, 2015;



Redman, 2006). Todavia têm sido evidenciados alguns problemas com o *design* e implementação desta prática de gestão do capital humano, tais como: viés direto e indireto inerentes aos avaliadores, falta de suporte dos gestores de recursos humanos na implementação e acompanhamento do processo, autoritarismo evidente e entrevistas centradas no avaliador e não no avaliado ou ainda a falta de treino e preparação, quer dos avaliados quer dos avaliadores (Davis, 2011). Acresce ainda que o crescente e rápido desenvolvimento em tecnologia e inovação, as novas formas de organizar o trabalho como o trabalho em equipa, assim como, a necessidade de desenvolvimento e aprendizagem do capital humano não se mostra compagináveis com os *standards* temporais e metodológico dos tradicionais modelos de avaliação e gestão de desempenho (Deloitte, 2017).

Atualmente e, fruto de várias limitações e críticas apontadas aos modelos tradicionais de avaliação e gestão de desempenho, tem sido defendida uma perspetiva desenvolvimental onde o *feedback* é dado de forma contínua, informal, frequente e em tempo real (Cappelli & Tavis, 2016). A título ilustrativo, cite-se o modelo de avaliação de desempenho desenvolvido recentemente pela PwC para os seus clientes onde cada colaborador é valorizado e reconhecido pelas competências evidenciadas com o desempenho pretendido em determinado momento e não de um *ranking* ou pontuação anual (Cappelli & Tavis, 2016). Mais, estas competências são reconhecidas por outros colaboradores e outros elementos que com ele trabalham e colaboram diretamente.

Pese embora este crescente reconhecimento, o modelo de gestão de desempenho adequado varia em função do tipo de organização e contexto de atuação. Por exemplo, quando questionados acerca dos melhores modelos de avaliação, os colaboradores da Adidas na Ásia preferem modelos mais estruturados enquanto que os colaboradores da Adidas nos E.U.A preferem modelos mais ágeis de avaliação e *feedback* quando questionados acerca dos melhores modelos de avaliação (Deloitte, 2017). Isto significa que um sistema tradicional poderá ser altamente benéfico numa empresa comercial enquanto e altamente prejudicial numa empresa de tecnologias de informação, por exemplo. Ainda assim e, atualmente, os modelos de gestão de desempenho têm vindo a ser repensados para incluírem um *feedback* mais frequente, em tempo real e de equipa, assim como um melhor *coaching* aos subordinados ou colaboradores com vista a um melhor desenvolvimento dos mesmos e dos processos de trabalho.

A Tabela 1 apresenta algumas das tendências nos atuais modelos de avaliação e gestão de desempenho.

<b>Anteriores <i>Standards</i></b>	<b>Novos <i>Standards</i></b>
Avaliações realizadas uma vez por ano	<i>Feedbacks</i> frequentes - um processo aberto e colaborativo
<i>Feedback</i> recolhido pelo gestor no final do ano	<i>Feedback</i> recolhido continuamente e fácil de rever no final do ano
Objetivos mantidos confidencialmente e com foco no progresso individual	Objetivos transparentes e mantidos publicamente e com crescente foco no progresso da equipa
Colaboradores avaliados pelos seus supervisores	Supervisores também avaliados pelos colaboradores
Colaboradores escalados em classificações forçadas quantitativas	Colaboradores seriados numa escala qualitativa e classificações consideradas e não forçadas
Compensação mantida confidencial e focada na equidade e bandas salariais baseadas nas classificações de desempenho	Níveis de classificação mais transparentes, mais frequentemente discutidos e focados mais na compensação pelo desempenho do que na equidade
Supervisores focados na avaliação de desempenho	Supervisores focados no <i>coaching</i> e no desenvolvimento das pessoas
Processo considerado como uma perda de tempo e pesado	Processo considerado ágil, rápido, contínuo e fácil

Tabela 1 - Mudanças nos standards de avaliação de desempenho, adaptado da “Deloitte Global Human Capital Trends” (Deloitte, 2017)

## 2.4. Medidas e Modelos de Gestão Desempenho

De forma geral, o objetivo primordial da avaliação de desempenho consiste na melhoria contínua da *performance* do colaborador, tendo sempre como foco e objetivo último o aumento do desempenho organizacional. Os modelos de gestão de desempenho podem ser diversos. Todavia, é possível distinguir os modelos mais focados em medidas tangíveis (e.g. objetivos, custos, lucros, produtividade) e, mais recentemente, os modelos que contemplam igualmente medidas intangíveis (e.g. competências, satisfação do colaborador, cultura organizacional, marca do empregador) (Redman, 2006) ou ainda modelos mais estruturais (e.g. AMBITE *performance measurement cube*) ou processuais (e.g. *balanced scorecard*) (Folan & Browne, 2005). Por sua vez e, em termos de medidas utilizadas, estas podem ser mais objetivas ou subjetivas dependendo do seu propósito. Enquanto que as medidas

objetivas são menos ambíguas, as medidas subjetivas estão sujeitas a um maior viés cognitivo e mais gasto de tempo por parte da gestão (Ferreira & Otley, 2009). Neste sentido, as medidas objetivas têm sido utilizadas quando a relação *input-output* é mais clara e quando existe maior controlo sobre o desempenho. Por sua vez, as medidas mais subjetivas são mais úteis para acompanhar os desempenhos menos observáveis ou de natureza mais complexa e onde o desempenho depende de outras variáveis, normalmente externas ao colaborador (Ferreira & Otley, 2009).

Estudos efetuados pelas consultoras como a Deloitte ou PwC revelam quer nos E.U.A quer na Europa (Reino Unido) que são mais as empresas que pretendem repensar ou reformular os seus modelos de avaliação e gestão de desempenho do que as que não o pretendem fazer (Cappelli & Tavis, 2016). Ainda assim, os modelos mais tradicionais e mais comumente usados consistem nos métodos de medidas absolutas tais como: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação (Caetano, 2008). Independentemente do modelo utilizado tem sido consensual a necessidade de articular o modelo de gestão do desempenho com a missão e visão da organização, com a estratégia, os seus objetivos e propósitos, planos de ação, estrutura, nível de desenvolvimento e contexto na qual está inserida (Ferreira & Otley, 2009). Pretende-se que estes modelos sejam também tecnológica e informaticamente desenhados (Sharif, 2018), ágeis e que proporcionem *feedback* regular e em tempo real (Deloitte, 2017).

Estas tendências serão consideradas na proposta a apresentar à Empresa, visto que integrar o pedido de análise e descrição de funções e mapeamento de competências com a estratégia, objetivos, estrutura e cultura organizacional é fundamental para o sucesso das recomendações apresentadas.

## Capítulo IV: METODOLOGIA

Para dar resposta aos objetivos definidos para o estágio, designadamente: **a) Como desenvolver um Programa de Análise e Descrição de Funções?**; **b) Quais os seus contributos para a identificação de competências?**; e **c) Quais os contributos do programa e da identificação de competências para a gestão estratégica de recursos humanos da Empresa?** o presente capítulo apresenta a abordagem metodológica usada. Inclui uma breve explanação e fundamentação dos objetivos do presente trabalho, dos respetivos procedimentos de recolha de dados e dos instrumentos utilizados. No capítulo seguinte caracteriza-se a Empresa e contextualiza-se a área de desenvolvimento do próprio estágio, incluindo o programa de intervenção efetuado.

### 4.1. Abordagem Metodológica

Com vista a responder aos objetivos práticos delineados e à resolução de problemas organizacionais concretos, foi utilizado um *design* de investigação-ação planeado, com a utilização de dados de natureza qualitativa provenientes da observação, da análise documental e da realização de diversas entrevistas semiestruturadas. A investigação-ação tem como finalidade dar resposta a questões práticas de investigação com o objetivo de transformar a realidade ou melhorar a ação (Simões, 1990). Segundo Simões (1990) este tipo de investigação cumpre três objetivos: 1) a produção de conhecimentos, 2) a modificação da realidade e 3) a transformação dos seus atores, onde é visível uma ligação contínua e interativa entre as suas diferentes fases, isto é planificação, ação, observação e reflexão. O mesmo autor prossegue argumentando que a investigação-ação se caracteriza pelo envolvimento de outros atores, para além do investigador, como o sejam os próprios intervenientes das instituições onde é realizada a mesma. Por este motivo é muitas vezes designada de investigação-ação participante (Simões, 1990). Por sua vez e, ainda que numa perspetiva holística de investigação, isto é, na abordagem estratégica do fenómeno como um todo, a opção pela metodologia qualitativa prende-se com a necessidade de compreender a complexidade dos dados em detalhe e profundidade. Segundo Patton (2002) os dados de natureza qualitativa são mais longos, mais detalhados e com mais variáveis, comparativamente com os dados de

natureza quantitativa. Em consonância com o referido, as técnicas de recolha de dados que melhor cumprem este propósito e que foram usadas consistem: i) na entrevista semiestruturada, ii) na observação direta e a iii) na análise documental (Patton, 2002).

A entrevista tem como propósito a formulação de questões diretas acerca da experiência, conhecimentos, sentimentos ou opiniões dos indivíduos acerca de determinado tema. Na perspectiva de Patton (2002) o objetivo das questões formuladas, através da entrevista semiestruturada, residem na compreensão do fenómeno tal como é visto pelo respondente sem ser pré-definido ou estabelecido *à priori*. Como limitações encontramos o possível viés na resposta, de acordo com a perspectiva pessoal e individual, estados emocionais do respondente, ou respostas socialmente desejáveis, de acordo com políticas, normas internas ou interesses individuais dos respondentes.

A observação consiste na descrição detalhada das atividades, comportamentos ou ações num contexto organizacional e de interações interpessoais específicas (Patton, 2002). Neste âmbito, a observação participante e direta do fenómeno, embora não sendo possível em todas as situações, possibilita a compreensão completa do mesmo já que permite a recolha de dados para além daquilo que é dito através do discurso dos respondentes. Como principais limitações da observação identificam-se a dificuldade em observar fenómenos ou comportamentos não exteriorizáveis e a alteração dos comportamentos ou fenómenos observados de formas não conhecidas, fruto da perceção ou do conhecimento dos indivíduos de que estão a ser observados (Patton, 2002).

Por último, a análise documental centra-se na pesquisa e recolha de dados em suporte físico, muitas vezes escritos, e que se referem à caracterização de determinado assunto, tema ou contexto organizacional, como por exemplo objetivos, planos, fluxogramas, decisões e *interfaces* (Patton, 2002). Este tipo de fonte de dados providencia informações acerca de dimensões, fatores ou elementos que não podem ser observados e que de outra forma o investigador não teria conhecimento (Patton, 2002). Como limitações desta técnica salientam-se as eventuais faltas de precisão ou atualização de dados, informações ou materiais recolhidos (Patton, 2002).

Para ultrapassar as possíveis limitações quanto à fidelidade e validade dos dados e métodos de análise qualitativa Webb, Campbell, Schwartz, e Sechrest (1966, cit. por Duarte, 2009) referem que os métodos de “triangulação” dos dados, ou seja, a obtenção e análise de dados através de diferentes fontes e estratégias permite melhorar a validade dos resultados. Este método possibilita uma maior consistência nas informações recolhidas e nas

interpretações concebidas. Em suma, a abordagem teórica com enfoque no pragmatismo e inquérito qualitativo permite responder a questões como: quais as implicações práticas sobre determinado assunto ou tema? ou como e porquê elas podem ser úteis em determinado contexto? (Patton, 2002).

Desta forma e, para responder às questões: **a) Como desenvolver um Programa de Análise e Descrição de Funções?**, **b) Quais os seus contributos para a identificação de competências** e **c) Quais os contributos do programa e da identificação de competências para a gestão estratégica de recursos humanos?** o presente trabalho situa-se a um nível de profundidade descritivo já que, por um lado, procura descrever e compreender os fenómenos em causa, e por outro, procura resolver problemas concretos e particulares. Para o efeito, a análise documental e a observação foram métodos de recolha de dados essenciais à compreensão do contexto do estágio e ao aprofundamento dos pedidos da organização, enquanto as entrevistas semiestruturadas foram o meio fundamental de recolha de informação sobre o trabalho, as funções e as competências da Empresa. Dada a profusão de informação daí resultante, as entrevistas deram lugar a descritivos funcionais que foram revistos, comparados e posteriormente sistematizados. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2009) pode integrar também uma análise mais quantitativa. Por exemplo, enquanto a análise qualitativa procura identificar a presença ou ausência de determinadas dimensões ou categorias do discurso, a análise quantitativa inclui a análise da frequência de diferentes categorias. Neste caso concreto, a análise de conteúdo qualitativa foi particularmente útil na identificação de competências, enquanto a análise quantitativa permitiu quantificar a frequência em que as competências foram mencionadas, por funções e grupos funcionais, refletindo a sua importância relativa.

## 4.2. Procedimentos de Recolha de Dados

Para *desenvolver o Programa de Análise e Descrição de Funções*, seguiram-se as seguintes etapas (Cunha et al., 2015): 1) definição da estratégia da Empresa e objetivos da função RH, 2) planeamento do processo de análise e descrição de funções, 3) preparação, 4) execução, 5) utilização dos produtos, ou seja, obtenção dos descritivos funcionais e mapeamento de competências; e 6) utilização futura e atualização.

**Na primeira etapa - definição da estratégia da Empresa e objetivos da função de RH**, e para conhecer o contexto organizacional e compreender os pedidos do estágio, foram consultadas diversas fontes documentais (e.g. os *sites* da Empresa, *workflows* existentes, manuais da qualidade, planos de ação) e efetuadas entrevistas iniciais com o Diretor Corporativo de RH. Foi ainda possível reunir com o Diretor Geral da Empresa no sentido de compreender e identificar os objetivos estratégicos.

Dessas informações resultou o conhecimento do plano estratégico atual e dos objetivos de negócio que incluem: 1) implementação ao nível mundial da marca criada pela Empresa, 2) identificação de novas oportunidades de produtos, complementares aos atuais, 3) angariação de novos clientes no setor da indústria, através do alargamento da oferta de produtos, e 4) crescimento em mercados específicos nos produtos já estabelecidos.

Complementarmente, a gestão corporativa de RH possui como objetivos a: 1) (re)definição de programas e políticas de RH, tais como o programa e políticas de gestão de desempenho, aquisição de talento, integração e acolhimento; 2) o aumento do seu posicionamento estratégico; e 3) a simplificação, standardização e automatização de processos administrativos. Com efeito e, se por um lado, a gestão de recursos humanos carece de modelos sistematizado, integrados e coerentes para a gestão das pessoas (o que exige bases de análise e desenvolvimento sistemáticas e rigorosas), por outro, a criação de valor no negócio é um dos fatores críticos para o desenvolvimento da gestão estratégica de RH. Só desse modo contribuirá para rentabilidade do negócio a curto prazo e para a competitividade e sustentabilidade a médio e longo prazo. Por isso, o presente trabalho insere-se neste duplo objetivo: pretende dotar a gestão de recursos humanos da Empresa das bases sistemáticas, integradas e rigorosas para o desenvolvimento da função, bem como, potenciar o valor da gestão de RH nos resultados do próprio negócio.

**A segunda etapa - planeamento** - foi validada com o Diretor Corporativo de RH, bem como, apresentada e discutida com o Diretor Geral da Empresa. O *output* desta mesma reunião permitiu a definição abordagem estratégica da análise de funções elaboração e do plano operacional onde foram considerados elementos como: objetivos da análise de funções, identificação das funções a analisar, métodos e técnicas implicadas, aspetos legais e contextuais, recursos disponíveis e *timings* exequíveis (Ver anexo A). Ainda nesta etapa foi necessário identificar e rever a lista de funções existentes, bem como, o número de Colaboradores em cada função. Por fim e, por forma a levar a cabo este mesmo plano de ação, foi definida a calendarização temporal das respetivas etapas. Desta forma, foi elaborado

um cronograma que permitiu uma maior clareza na leitura da duração planeada em cada etapa, assim como, permitiu listar as tarefas e atividades subjacentes (Ver Anexo A).

Desta forma e, no que diz respeito à metodologia implicada na análise de funções podemos classificar os métodos utilizados como sendo mistos, isto é, métodos orientados para o trabalhador e para o trabalho, designadamente na definição de características e especificidades da função. Alguns exemplos das informações procuradas são: “O que faz?” “Quais os instrumentos e materiais utilizados?” “Competências envolvidas?” Procurou-se complementar a análise de funções de forma a obter uma análise o mais completa possível e, neste sentido, foi feita também uma análise do trabalho sob alguns aspetos, designadamente na utilização das perguntas: “Quais os objetivos?” “Qual a missão?” “Como faz?” “Para que faz”. A mesma opção metodológica fundamenta-se na necessidade de dar uma resposta, a mais geral e completa, face às necessidades corporativas de RH presentes e futuras da Holding e que ao mesmo tempo fosse suficientemente crítica a fim de dar resposta específica e estratégica à necessidade de desenvolvimento estratégico da GRH na Empresa. Isto é, por um lado a análise de funções e análise do trabalho permitem a sua vasta utilização em termos corporativos, nomeadamente na (re)elaboração dos descritivos de funções, atualização de categorias profissionais, (re)organização da estrutura e organigrama, nomeação de funções. Por outro, a identificação de comportamentos (e mais tarde competências críticas) permite acrescentar valor ao modelo e objetivos de negócio da Empresa em particular, assim como, identificar objetivos e valor da função para os objetivos organizacionais. A escolha pela abordagem metodológica proposta por Cunha e colaboradores (2015) foi aquela que manifestou melhor adequação e relevância para o planeamento e organização das etapas de análise de funções tendo em conta os objetivos e características (i.e. *timings*) do presente estágio e estruturação da própria Empresa (i.e. estrutura hierárquica funcional tradicional).

**Na terceira etapa – preparação** – procurou-se realizar um conjunto de atividades, como o nome indica, preparatórias à etapa de execução. Desde a preparação da própria investigadora, a análise organizacional inicial e a elaboração dos materiais e instrumentos de comunicação e recolha de dados e da sua validação, à calendarização de entrevistas e momentos de recolha de dados, passando pela apresentação do projeto e definição dos elementos constituintes até à convocatória final dos Colaboradores, esta mesma etapa revestiu-se de inúmeros momentos e procedimentos. Nesta etapa foram elaborados os



instrumentos e materiais de comunicação e recolha de dados que se descrevem na secção seguintes, também validados com o Diretor Corporativo de RH.

Paralelamente, a preparação da analista, neste caso a investigadora, passou pela análise documental baseada no estudo dos descritivos funcionais existentes até ao momento, pela análise organizacional, pela observação efetuada e pela revisão de literatura subjacente.

Ainda nesta etapa, o plano operacional, o cronograma e a lista de funções foram apresentados e discutidos diretamente com os Diretores/Gestores dos vários departamentos da Empresa. Esta reunião permitiu agilizar e efetivar a execução das ações e etapas seguintes. Nesta reunião, que decorreu individualmente com cada Diretor/Gestor de departamento, foi possível apresentar e discutir com maior profundidade alguns aspetos referentes ao programa, tais como objetivos do mesmo, resultados esperados, descritivos funcionais existentes e fatores de relevo nos momentos de recolha de dados, tais como *timings* de execução, possibilidade de observação, dimensões específicas de análise das entrevistas semiestruturadas e elementos constituintes para a recolha de dados. Foi também possível identificar o número e os Colaboradores que seriam entrevistados. Por fim, alguns dos aspetos acautelados foram a importância de concretização das etapas de recolha de dados e os *timings* calendarizados para o efeito.

**Na etapa da execução da análise e descrição** de funções - teve lugar a recolha de dados propriamente dita. Após a comunicação oral efetuada por cada Diretor/Gestor de departamento acerca do âmbito do programa a cada titular da função e da marcação das fases de recolha de dados, a execução da análise funcional teve início com a realização das entrevistas. Para o efeito, foi enviado um email a cada Diretor/Gestor de departamento com o objetivo de confirmar a hora e dia previamente estabelecidos para a realização da primeira etapa de recolha de dados, a entrevista semiestruturada e, quando pertinente, a observação *on the job*. Durante a realização das entrevistas procurou-se neutralidade na obtenção dos dados e estabelecer uma relação empática com os entrevistados no sentido de recolher informação com significado e utilidade prática. Ainda durante as mesmas pretendeu-se obter informação o mais completa possível e especial relevância foi dado ao momento de identificação de tarefas e atividades. Isto é e, de acordo com a metodologia proposta por Sanghi (2008), foi particularmente relevante a descrição das tarefas e atividades em termos de comportamentos observáveis e iniciados por um verbo-ação já que permitiu a uniformização da metodologia, por um lado, e a identificação de indicadores comportamentais úteis à identificação de competências, por outro. No final da entrevista

foram clarificadas eventuais questões em aberto e explicitadas as fases e momentos seguintes na recolha de dados, designadamente o reenvio da informação recolhida via email para revisão do próprio Colaborador, posteriormente uma validação pela Chefia Direta e, por fim, a aprovação da direção geral e respetiva comunicação organizacional.

A observação foi apenas realizada para algumas funções. Nalguns casos, como forma complementar à informação recolhida através das entrevistas e quando esta se mostrou menos clara ou mais especializada, nomeadamente nas funções da área de produção. Noutros casos, o próprio Colaborador convidou à observação e mostrou-se interessado por forma a esclarecer a informação fornecida, designadamente na área de armazém. A decisão de efetuar apenas a observação para algumas das funções foi fundamentada em questões temporais, bem como, no grau de enviesamento que a própria técnica poderia suscitar na informação obtida. Isto é, os sujeitos quando observados podem alterar os seus comportamentos em direções não conhecidas (Patton, 2002). Todavia, quando ocorreu teve uma duração entre 20-30 minutos. Apesar de se caracterizar como não estruturada, a observação foi apoiada por uma grelha de observação elaborada para o efeito com o objetivo de facilitar o registo de algumas notas e apontamentos complementares.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas por forma a organizar e tratar as informações recolhidas. Posteriormente, foram enviados via email para cada titular da função com o objetivo de rever este primeiro *output* e colmatar eventuais incongruências, informações incorretas ou insuficientes acerca da função. Alguma desta informação foi modificada ou organizada após a revisão do titular da função. Desta forma, esta revisão permitiu aumentar a quantidade de informação obtida, bem como, melhorar a sua precisão e validade.

Para reduzir ou eliminar o grau de enviesamento da informação recolhida e obter maior utilidade, fidedignidade e validade, a próxima fase consistiu na revisão e validação via email de informação junto dos Responsáveis/Chefias Diretas (Ver anexo A). Esta fase teve como principal objetivo identificar a informação relevante e, subsequentemente, diferenciá-la da informação acessória, incompleta e incongruente. Isto é, cada Responsável/Chefia Direta validou via email o descritivo funcional da função subordinada, assim como, preencheu via email um questionário de identificação de competências elaborado para o efeito. Por fim, a validação final deste *output* foi realizada conjuntamente pelo Diretor Corporativo de RH e pelo Diretor Geral da Empresa. Esta fase possibilitou identificar e selecionar informação crítica para os resultados de negócio e processos organizacionais da

Empresa. Desta forma, foi possível obter um conjunto de informações sintetizada em perfis funcionais, assim como, reunir informação sobre as competências críticas.

Para proceder *à identificação e mapeamento de competências* seguiu-se a metodologia proposta por Sanghi (2007) que inclui a análise do trabalho e de funções e a utilização de técnicas de entrevista comportamental. Assim, ao nível da identificação de competências optou-se por uma abordagem principalmente *bottom up* essencialmente por três motivos. O primeiro prende-se com o carácter não explícito e disseminado da missão e objetivos estratégicos e de negócio apesar destes se encontrarem definidos. No entanto, a própria estratégia organizacional não é clara nem sistematizada na organização. O segundo relacionado com a própria história e desenvolvimento do negócio da Holding (e da Empresa). Isto é, também ela maioritariamente através de processo *bottom up* e não *top down*. E o terceiro, relacionado com as políticas e estratégias de gestão corporativa de RH que e, apesar de se encontram atualmente em redefinição, identificam a sua base de diagnóstico e intervenção, no desenho, análise e avaliação funcional. A abordagem pela análise funcional e do trabalho tem sido indicada em organizações com estruturas hierárquicas e fixas imbuídas em ambientes mais estáticos ou estáveis (Cardy & Selvarajan, 2006), o que é adequado a esta Empresa. Ainda assim, não se pode afirmar que a abordagem usada tenha sido apenas *bottom up* visto que foi igualmente considerada a abordagem *top down*, nomeadamente para a identificação de competências corporativas, como veremos mais adiante.

### 4.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Com vista a recolher informação acerca das funções e conteúdo do trabalho, assim como, identificar as competências, foram utilizados e desenvolvidos os seguintes instrumentos de recolha de dados e informações: guia para a análise documental, guia de entrevista semiestruturada, grelha de observação não estruturada, questionário de revisão de funções e questionário de identificação de competências. Por forma a expor a informação recolhida e tratada, foram ainda elaborados dois documentos ou modelos de descritivos funcionais (modelo interno e modelo colaborador) e um documento de suporte, isto é, de apoio e suporte ao preenchimento do descritivo funcional. A Tabela que se segue sintetiza os instrumentos desenvolvidos no estágio e utilizados pra corresponder ao seu principal objetivo.

<b>Instrumentos</b>	<b>Objetivo</b>
Guia para a análise documental (Anexo B-I)	Tem como principal objetivo apresentar os <i>guidelines</i> para a análise de conteúdo obtido nas entrevistas.
Guia de entrevista semiestruturada (Anexo B-II)	Pretende recolher um conjunto de informações acerca da função e do trabalho junto dos colaboradores.
Grelha de observação (Anexo B-III)	Tem como principal objetivo complementar/clarificar a informação recolhida através da entrevista semiestruturada.
Questionário de revisão de funções (Anexo B-IV)	Instrumento que pretende tornar a análise de funções um exercício dinâmico e não estático para a Empresa. Isto é, permite que a análise de funções se encontre em constante atualização segundo alterações que decorrem da estratégia, dimensão e estrutura organizacional, objetivos, entre outras e afetam o conteúdo funcional.
Questionário de identificação de competências (Anexo B-V)	Tem como objetivo identificar as competências críticas e específicas de cada função.
Descritivo funcional modelo colaborador (Anexo B-VI)	Documento que tem como objetivo descrever a função nas seguintes dimensões: reporte hierárquico, objetivos, missão, tarefas e responsabilidades, <i>interfaces</i> e competências corporativas, liderança, funcionais e comportamentais. Este documento será disponibilizado ao(s) colaborador(es).
Descritivo funcional modelo interno (Anexo B-VII)	Documento que tem como objetivo descrever a função nas seguintes dimensões: departamento e área funcional, reporte hierárquico e funcional, objetivos, missão, requisitos, tarefas e responsabilidades, <i>backup</i> , autoridade, <i>interfaces</i> , recursos e materiais de trabalho e competências corporativas, liderança, funcionais e comportamentais. Documento para uso das áreas da gestão e da responsabilidade de elaboração/atualização da gestão de RH.

Instrumentos	Objetivo
Instruções de preenchimento do descritivo funcional (Anexo B-VIII)	Documento que tem como objetivo clarificar e explicitar o modo de preenchimento de cada dimensão do descritivo funcional.

Tabela 2 - Instrumentos utilizados ao longo do estudo e respetivos objetivos de aplicação  
Elaboração própria adaptado da metodologia proposta Cunha e colaboradores (2015) e Sanghi (2008).

**O guia para a análise documental** foi elaborado tendo em conta o *output* desejado para a análise de conteúdo proveniente das entrevistas semiestruturadas (Ver Anexo B-I).

**O guião da entrevista semiestruturada** foi desenvolvido com base no guião e modelo de descrito de funções do Hay Group (<https://www.kornferry.com/haygroup>). Procurou-se, porém, ter em conta, por um lado, um maior número de dimensões ou fatores em análise referentes à função e ao trabalho e, por outro, informação sistematizada acerca da execução das tarefas e atividades exercidas (Ver anexo B-II). No primeiro caso, o objetivo foi obter a maior quantidade de informação possível para (re)elaborar os descritivos de funções e compreender a dinâmica do trabalho e da função. No segundo caso, o objetivo foi proceder à identificação e definição das competências subjacentes aos comportamentos enunciados. Isto é, a partir dos indicadores comportamentais enunciados pelo titular da função à pergunta “Como?” ou “Que competências estão envolvidas?” obteve-se a competência e a sua descrição. Segundo Sanghi (2007) os indicadores comportamentais consistem em ações observáveis que possibilitam verificar (ou não) a ocorrência das competências.

**A grelha de observação** não estruturada teve como objetivo completar a informação recolhida através das entrevistas, nomeadamente ao nível das condições de trabalho e das tarefas e atividades. Desta forma, a observação foi participante, não sistemática e não estruturada, já que a investigadora se encontrava a realizar um estágio curricular no local (Ver Anexo B-III). A observação foi realizada principalmente para as funções na área de Produção e Armazém devido à natureza das tarefas a observar, já que a observação poderia distorcer, noutros casos, a ação dos colaboradores. O uso desta técnica tem utilidade limitada para a observação de tarefas de natureza mais intelectual.

**O questionário de revisão de funções** (Ver Anexo B-IV) foi elaborado por ser um instrumento com menos custo de tempo, de aplicação rápida e económica. Tendo em conta o seu principal objetivo que consiste na revisão do conteúdo funcional ao longo do tempo no sentido de tornar os perfis funcionais dinâmicos e não estáticos possui assim uma maior utilidade e validade para o Grupo, no geral, e para a gestão de RH, em particular.

**O questionário de identificação de competências** foi elaborado a partir das competências identificadas em cada função e enunciadas pelo respetivo departamento através das entrevistas semiestruturadas da análise de funções (Ver Anexo B-V). Particularmente importante, nesta fase, foi a descrição das mesmas de acordo com uma definição sintética e que evidencie clara e objetivamente os comportamentos em causa. Essas descrições dever iniciar-se por um verbo de ação, usado na terceira pessoa do singular (Sanghi, 2007).

**A análise organizacional e documental** incidiu sobre os descritivos e *workflows* existentes, planos, *interfaces* e fluxogramas, manual da qualidade, entre outros documentos organizacionais de apoio à realização do trabalho.

Por fim e, no que diz respeito aos **modelos de descritivos funcionais**, foram elaborados a partir da definição estratégica inicial, juntamente com o diretor corporativo de recursos humanos. Isto é, foi imperativo definir o principal objetivo do documento e a sua subsequente aplicação. Desta forma, houve necessidade de criar dois modelos. Um, para uso e acessibilidade do colaborador, cumpre os objetivos de: i) clarificação de tarefas e responsabilidades, ii) comunicação de competências e iii) clarificação e comunicação da estrutura e organização interna (Ver Anexo B-VI). O outro modelo, para uso interno de RH e das áreas da gestão com os objetivos de: i) certificação, ii) apoio e suporte à gestão departamental e funcional e iii) apoio e suporte ao desenvolvimento de atividades e programas de RH (Ver anexo B-VII). A elaboração destes últimos documentos contou com a colaboração do departamento de Comunicação & Imagem dos serviços partilhados da Holding, sobretudo no desenvolvimento do seu *design* e imagem.

No que diz respeito ao documento – **instruções de preenchimento do descritivo funcional**, este foi elaborado para que a elaboração dos mesmos possa ser feita por diferentes elementos, neste caso pelos diferentes HR Business Partners (Ver Anexo B-VIII).

Para diminuir eventuais erros de elaboração e compreensão destes instrumentos, principalmente no caso do questionário de revisão de funções, foi elaborado um pré-teste

junto de Dois diretores de departamento. Para além disso e, no caso das entrevistas, foi ainda solicitada a opinião dos Colaboradores no que diz respeito à estruturação das questões. Neste âmbito e, para as entrevistas semiestruturadas não foram efetuadas alterações após esta recolha de opiniões e perceções. Porém e, no que diz respeito ao questionário de revisão de funções foram reformuladas algumas questões como: “Considera que existiram alterações nas relações funcionais ou *interfaces* estabelecidas no âmbito da função?” (Ver Anexo B-IV).

#### **4.4. Número e Caraterísticas das Funções Consideradas**

Tendo em conta que o titular da função é, por definição, aquele que mais informações reúne acerca da mesma, a abordagem estratégica para a análise e descrição de funções como vimos seguiu uma metodologia *bottom up*. Desta forma, todas as funções da Empresa foram alvo de análise e para cada função foi entrevistado o único titular da mesma, excetuando a função Operador Fabril, já que que existiam sete elementos nesta função onde foram entrevistados dois titulares. Estes dois elementos foram selecionados tendo em conta o maior tempo na função e, por conseguinte, o conhecimento superior da mesma.

As mesmas entrevistas foram realizadas de forma individual e decorreram de 26 de outubro de 2017 a 29 de novembro de 2017 em horário laboral, numa sala reservada para o efeito e tiveram a uma duração entre 90 a 120 minutos cada. Antes de iniciar as entrevistas foi pedido consentimento para a sua gravação, apresentado o racional teórico para a análise de funções e identificação de competências e clarificado o objetivo da aplicação de cada instrumento, em particular, e das fases seguintes, em geral (Ver Anexos A e B).

Na Tabela 3 encontram-se as funções e o número de Colaboradores por função que foram abrangidos pelo PADF.

<b>Departamento</b>	<b>Função</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
Direção Geral	Diretor Geral	1
Departamento Comercial	Diretor Comercial	1
	Commercial Technical Operations	1
	Technical Operations	1
	Export/Area Manager	1
Departamento de Produção	Diretor de Produção	1
	Encarregado	1
	Operador Fabril	7
Departamento de Manutenção	Diretor de Manutenção	1
	Responsável Operacional	1
	Técnico de Manutenção	1
Departamento de Qualidade e Melhoria	Diretor de Qualidade	1
	Responsável Operacional de Qualidade	1
	Controlador de Qualidade	1
Departamento de Logística	Diretor de Logística	1
	Responsável de Armazém	1
	Operador de Armazém	1
	Suporte à Logística	1
	Assistente de Logística	1

---

Tabela 3 - Lista de funções da Empresa e respetivo número de Colaboradores.

Os gráficos que se seguem resumem as características socioprofissionais dos entrevistados.



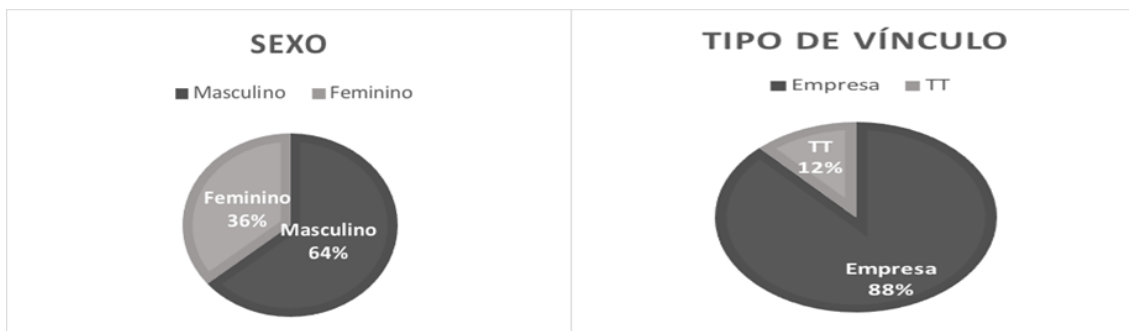


Figura 1 - Percentagem de colaboradores segundo as variáveis sexo e tipo de vínculo (Elaboração própria com base nas bases de dados da Empresa)

No total foram entrevistados 25 Colaboradores, sendo que 36% são do sexo feminino e 64% do sexo masculino. Dos 25 Colaboradores, 88% possuem um vínculo com a Empresa e apenas 12% possuem um vínculo com empresas de trabalho temporário. No que diz respeito à escolaridade e, como podemos visualizar na Figura 2, 67% dos Colaboradores possuem o “12º ou inferior” e 33% possuem formação “superior”. Por fim, a média de idades situa-se perto dos 38 anos de idade enquanto que a antiguidade situa-se perto de 10 anos. Estes mesmos dados podem ser visualizados nas figuras abaixo, respetivamente.

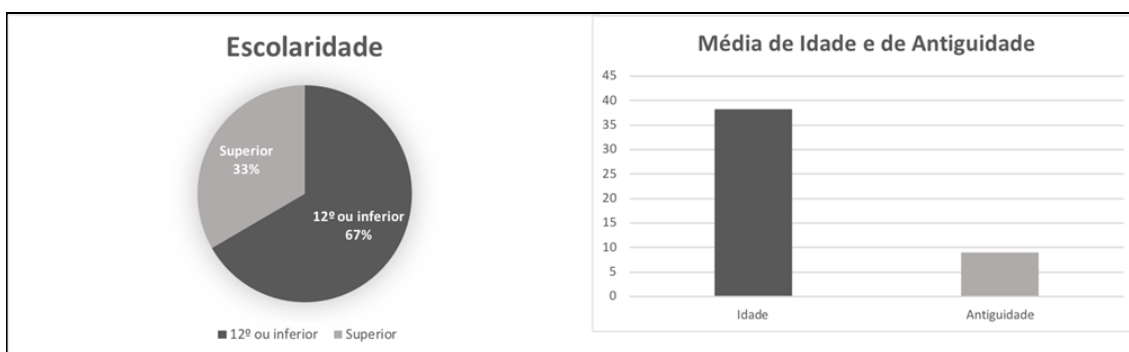


Figura 2 - Percentagem de Colaboradores segundo a Escolaridade e Média de Idade e Antiguidade.

Fonte: Elaboração própria com base nas bases de dados da Empresa.

## Capítulo V: RESULTADOS E DISCUSSÃO DE DADOS

Tendo em vista as questões organizacionais iniciais: a) *como desenvolver um Programa de Análise e Descrição de Funções?*, b) *quais os seus contributos para a identificação de competências?* e c) *quais os contributos do programa e da identificação de competências para a gestão estratégica de recursos humanos?*, o presente capítulo tem como objetivo apresentar e descrever o trabalho efetuado e os resultados obtidos. Inclui a caracterização da Empresa, do setor e da gestão corporativa RH que contextualizam o estágio. Descreve o PADF e identifica os resultados do mapeamento de competências.

Quanto ao PADF e, tendo em vista os objetivos inicialmente delineados, serão apresentados os respetivos contributos organizacionais. Serão também revistos os seus contributos para a identificação de competências e para a gestão estratégica de RH. No que diz respeito à identificação e mapeamento de competências, serão apresentadas tendo em conta as duas abordagens desenvolvidas para o efeito: a abordagem *top down* e a abordagem *bottom up*. Isto é, inicialmente será apresentada a perspetiva *top down*, para depois ser apresentada a abordagem *bottom up* e o contributo do PADF para a sua identificação. Por fim, será igualmente discutido e retratado o contributo deste modelo de competências para a gestão estratégica de RH.

### 5.1. Caracterização do Grupo

O setor secundário, onde a Empresa alvo deste trabalho se insere, representa uma base económica significativa em países desenvolvidos ao que acresce ainda a riqueza gerada pela própria exportação dos produtos. Em Portugal, a indústria constitui a segunda área mais importante do setor secundário da economia nacional depois do fornecimento de água, gás e eletricidade. Segundo o estudo da “Central de Balanços do Banco de Portugal” de 2016, o Setor da Madeira, da Cortiça e do Papel compreendiam cerca de 7 mil empresas, ou seja, 2% do total das empresas em Portugal, representando 3 % em termos de volume de negócios e número de pessoas. Dentro do próprio setor, o segmento de atividade “Madeira e

Mobiliário” constituía, em 2014, aquele com maior número de empresas e maior número de pessoas ao serviço sendo, porém, o segundo no que diz respeito ao volume de negócios. Ainda assim e, segundo o mesmo estudo, todos os segmentos de atividade contribuíram positivamente para a evolução do volume de negócios e rentabilidade, com destaque para a “Madeira e Mobiliário”, que evidenciou um crescimento de 8 % e 9% em 2014, respetivamente.

Atualmente existem 4.357 empresas registadas com o código primário de atividade empresarial de “Indústrias da Madeira e da Cortiça e suas Obras”, sendo o Porto o segundo distrito com maior percentagem de grandes empresas, segundo a Associação Empresarial de Portugal (AEP, 2014). A Sonae Indústria – Produção e Comercialização Derivados de Madeira, S.A. lidera a lista de empresas com maior volume de negócios neste setor. Mais especificamente e, com o código de atividade “Fabricação de Outras Obras de Madeira”, existem 274 empresas em Portugal, sendo que, das 148 maiores empresas, 47 encontram-se no Porto. Esta região tem um valor significativamente acima comparativamente aos restantes distritos do país. Os dados mais recentes do PORDATA (2011) revelam que no ramo de atividade “Indústria da Madeira, Pasta, Papel e Cartão e seus Artigos de Impressão”, em 2015, foi atingido o valor máximo de produção, desde 1995, e a maior taxa de investimento desde 2010. No setor de atividade da “Indústria Transformadora” e, igualmente, em 2015, foi obtido o volume médio de negócios mais elevado desde 2010 (PORDATA, 2011).

O mercado das madeiras e mobiliário encontra-se em expansão. Em Portugal, a Empresa não conta com nenhum cliente, exportando a totalidade da sua produção. O México, a Colômbia, o Canada e os E.U.A. constituem os principais mercados clientes, representando 60% das vendas. Países como o Irão, Marrocos, a Arabia Saudita, a Índia e Israel representam percentagens menos expressivas do volume total de vendas, porém alguns deles estão em crescimento.

No que diz respeito ao processo produtivo da Empresa, caracteriza-se por uma linha de rolos, máquinas e tecnologia de última geração (i.e., hidrogénio ou lâmpadas *shenon* no processo de *super matte*), não existindo atualmente concorrentes em Portugal. A nível mundial, os concorrentes situam-se geograficamente na Turquia, Espanha e na Alemanha. Possuem tecnologia de produção similar, porém atingem maiores quotas de mercado porque estão há mais tempo no mercado ou têm preços mais competitivos e produtos diversificados. No caso da Espanha, o concorrente local tem também o mesmo Fornecedor de produto.

A Holding do Grupo onde se insere a Empresa possui um *know how* de mais de três décadas de existência. O Grupo é composto por um conjunto de empresas no mercado nacional e internacional atuando em diversos setores de atividade, tais como distribuição alimentar e não alimentar, indústria, transportes, logística e serviços. Este núcleo empresarial foi iniciado por dois acionistas com um capital social de 7.481,96€ e atualmente conta com um volume de negócios de aproximadamente 115.000.000,00 €. Como visão, ambiciona a entrada em novos mercados, procurando oportunidades emergentes ao nível nacional e internacional, com especial relevância na Europa e em países Africanos de expressão portuguesa. Para atingir estes objetivos, a Holding possui como prioridades estratégicas a dinamização de parcerias, a diversificação de conhecimentos e soluções, a utilização de competências e um posicionamento de nível global. A ambição, o dinamismo, a eficiência, a ética e a confiança são os valores pelos quais se rege o Grupo. As principais empresas da Holding encontram-se representadas nos setores de transportes e logística, indústria e distribuição como se pode visualizar na Figura 3. Esta inclui o volume de negócios por setor de atividade relativo ao ano de 2017.

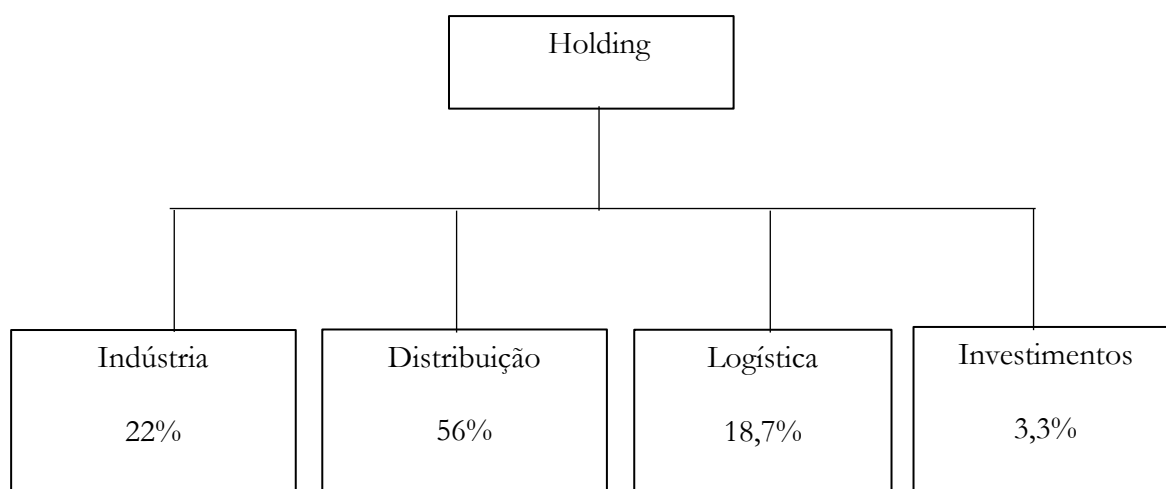


Figura 3 - Distribuição do volume de negócios por setor de atividade das Empresas do Grupo (Relatório de Atividades da Holding de 2017).

No setor da indústria e, desde a década de 80, o Grupo procurou um crescimento sustentado, razão que levou a única Empresa neste setor a iniciar a produção de componentes para mobiliário. No ano de 2003, fundou uma unidade industrial com 10.000 metros

quadrados de área coberta, situando-se num dos eixos estratégicos do desenvolvimento nacional ao nível da sua localização. Dado o seu investimento na inovação do processo produtivo, o uso de tecnologias de última geração e a sua relação de parceria com um dos principais *players* do setor, tem conseguido aumentar a sua rentabilidade e os seus padrões de qualidade ao longo dos últimos anos. Mais recentemente, no ano de 2015, a Holding lançou uma nova Marca no mercado. Esta última constitui a “Empresa” na qual teve lugar o presente trabalho curricular.

## 5.2. Caraterização da Empresa

Como parte da divisão industrial da Holding, a Empresa possui mais de 15 anos de know-how e experiência na produção de componentes para o mobiliário, decoração de interiores, painéis de parede e outras soluções arquitetónicas utilizando novas tecnologias de lacagem no revestimento. A sua unidade industrial foi criada para a obtenção de uma linha de produção industrial com elevados índices de eficiência para lacagem e tratamento de acabamento de superfície de diferentes tipos de placas e painéis, recorrendo à mais avançada tecnologia de produção e equipamentos industriais, proporcionando a obtenção do mais alto nível de qualidade e rigor em todas as fases do seu processo produtivo (site da Empresa). Fundada em 2003 possui atualmente 142 Colaboradores sendo 25 Colaboradores da Marca da Empresa. A Empresa do setor da indústria da Holding conta com um volume de negócios de 16.371.741€. Atualmente no seu terceiro ano de existência, a Marca possui um volume de negócio de 2 M€, o dobro do volume de vendas comparativamente ao ano anterior. Sediada no norte do país, a Empresa beneficia de uma localização geográfica estratégica de excelência para alcançar os mercados mundiais.

Como parte do plano estratégico atual os objetivos da Empresa assentam: 1) na implementação ao nível mundial da marca criada pela Empresa, 2) analisar novas oportunidades de produtos complementares a estes, 3) angariar novos clientes no setor da indústria para além do principal *player*, pelo alargamento da oferta de produtos e 4) crescer em mercados específicos nos produtos já estabelecidos. Partindo destes mesmos objetivos, os seus valores caracterizam-se pelo desempenho superior em serviço, entrega, qualidade e inovação.

Atualmente o organigrama da Empresa possui uma estrutura funcional hierárquica tradicional sendo as áreas da Qualidade, da Manutenção e da Produção propriamente ditas

aquelas com maior hierarquização. Isto é, as que mais níveis hierárquicos verticais possuem na sua estrutura. Atualmente, esta mesma organização fundamenta-se na dimensão e número de Colaboradores que atualmente possui, assim como, na complexidade funcional associada às diferentes áreas. A Figura 3 representa o organigrama inicial.

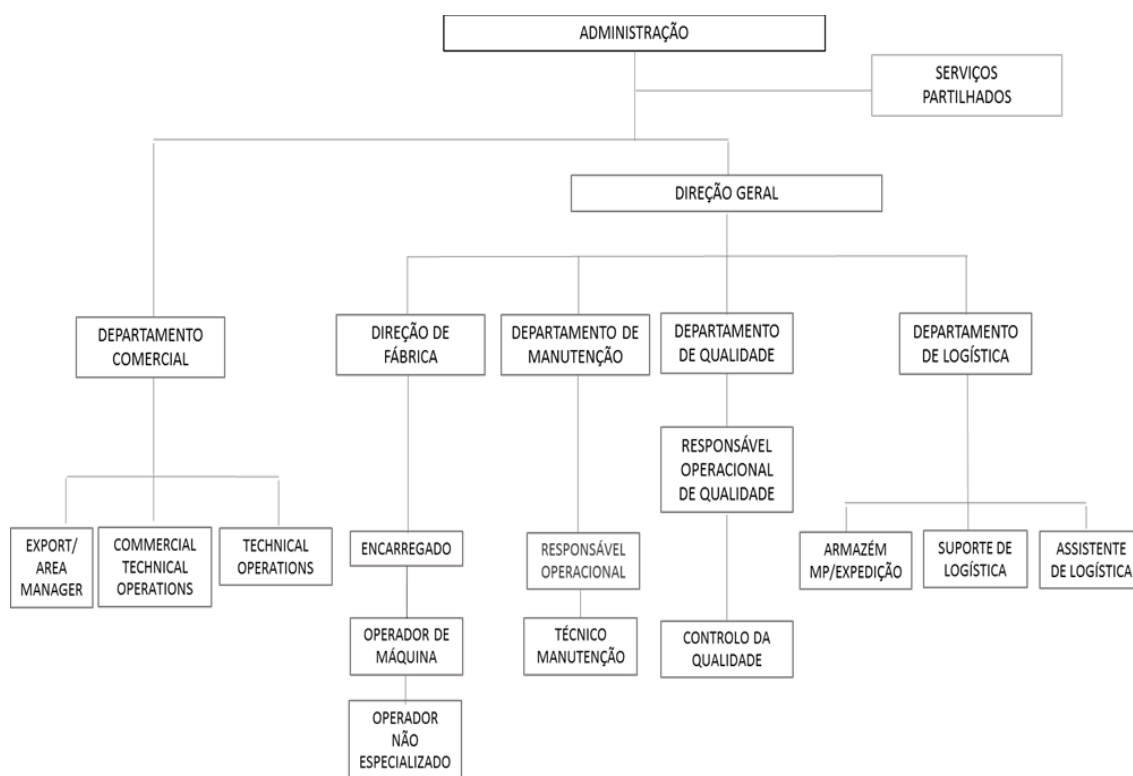


Figura 4 - Organigrama da Empresa (Redes Internas de Informação da Empresa - *Sharepoint*).

Como se observa a Empresa está dividida em cinco departamentos: Comercial, Produção, Manutenção, Qualidade e Logística. Estas áreas encontram-se subordinadas à Direção Geral e esta, por sua vez, à Administração, com exceção do Departamento Comercial que reporta diretamente à Administração. Todas as áreas/departamentos possuem como ramo comum os Serviços Partilhados da Holding (serviços de suporte ao negócio). O reporte hierárquico e funcional é feito verticalmente ao superior hierárquico imediatamente seguinte sendo a comunicação maioritariamente vertical. Segundo Cunha e colaboradores (2007) este tipo de estrutura é importante em mercados estáveis e onde a standardização é fundamental, permitindo níveis elevados de eficiência e uma resposta rápida em quantidade. A centralização de processos, de controlo e decisões são características evidentes deste tipo de estruturas organizacionais (Cunha et al., 2007). Por sua vez, a

comunicação interdepartamental é feita maioritariamente tendo em conta, por um lado, o processo de produção e os seus requisitos de qualidade e, por outro, a sua venda e divulgação ao cliente e mercado. As áreas de Logística e Manutenção constituem maioritariamente áreas de suporte às áreas anteriores e, por inerência, são menos estratégicas embora com impacto direto no negócio. Por exemplo, a Logística organiza o transporte e a compra aos Fornecedores. Isto é, as relações funcionais e coordenação de atividades são fundamentadas e orientadas maioritariamente de acordo com o próprio produto, padrões de qualidade e processo produtivo e o processo de venda como veremos adiante. Todavia e, apesar do Departamento de Produção, Manutenção e Qualidade serem aqueles com maiores níveis de hierarquização atualmente, é no Departamento Comercial e no Departamento de Logística que se verifica maior especialização funcional.

### **5.2.1. Os Produtos e o Processo Produtivo**

Os produtos da Empresa consistem em placas e painéis destinados à criação de soluções em mobiliário e *design* arquitetónico. Estes encontram-se disponíveis em dois tipos de acabamentos: alto brilho e super mate (*soft touch e super matte*). Estão associados a uma variada gama de cores sólidas, cores metálicas, bem como, fantasias. Pedras e madeiras podem ser usadas para criar qualquer estilo ou tendência, conforme o desejado pelo cliente, quer se trate de uma cozinha moderna, um quarto *vintage*, um escritório industrial, ou um luxuoso *hall* de entrada num hotel (site da Empresa). Os painéis são caracterizados por um efeito espelhado e profundidade para superfícies de alto brilho e sensação de calor, suavidade e toque natural para superfícies *super matte*. Mais especificamente, as aplicações de acabamentos de alto brilho encontram-se em diferentes materiais tais como: MDF, Aglomerado, Fenólicos e outras placas plana (site da Empresa). Por sua vez e, nas superfícies *super matte*, uma das últimas tendências em *design* e moda, nomeadamente na indústria automóvel de gama alta, os painéis são lacados com vernizes especialmente produzidos e tratados num processo exclusivo. A elasticidade dos vernizes faz dos painéis um material fácil de cortar e perfurar permitindo uma transição dos painéis ao produto final.

As características anti-riscos, anti-dedadas e anti-brilho da superfície dos painéis *super matte* são valorizadas no mercado. Todavia, é o tratamento único da superfície e a sua aplicação de vernizes especiais que conferem aos painéis *super matte* um toque natural e macio que coloca este produto para além de quaisquer outros produtos no mercado. Por sua vez e,

nos produtos em alto brilho, uma das principais vantagens consiste na variedade de produtos e na flexibilidade para reagir e responder às últimas tendências do mercado ou pedido do cliente, através da rápida implementação de novas decorações ou da produção *custom made* para projetos (site da Empresa).

O processo produtivo é constituído por várias etapas, sendo inicialmente a matéria-prima comprada ao Fornecedor principal, o maior produtor da península ibérica. A matéria-prima chega à Empresa para ser então aplicado o processo produtivo e daí escoado para os consumidores finais, grossistas e distribuidores. O processo produtivo é dividido em várias etapas, sendo inicialmente aplicada a cola, passando pelo lixamento e restantes etapas até à lacagem e colocação de filme protetor final. A cor do produto é dada no Fornecedor com exceção do preto e do branco que podem ser dados ao longo do processo produtivo e de acordo com o pedido do cliente através de um processo que consiste na pigmentação da laca (observação *on the job*). O processo produtivo consiste então no acabamento, isto é alto brilho ou *super mate*. Outras Empresas Fornecedoras aprovisionam outras matérias-primas como tintas, papel filme, cola ou orlas. Existem ainda a subcontratação de outra empresa e serviços, mais especificamente para o corte de painéis, com vista à elaboração de amostras do produto para clientes ou exposição em eventos e para a conceção e elaboração de elementos de *marketing*, tais como pastas, caixas ou brochuras, respetivamente (observação *on the job*).

### **5.2.2.O Sistema de Gestão da Qualidade**

A Empresa é certificada pela norma da qualidade ISO 9001 pela Organização Internacional de Normalização e pelo FSC assegurando assim a correta implementação do sistema de Gestão da Qualidade. Todos os produtos são testados em laboratórios acreditados, assegurando o cumprimento dos requisitos de qualidade em conformidade com as normas e padrões nacionais e internacionais para a indústria de mobiliário. Para além disso, a totalidade dos produtos são 100% rastreáveis ao longo de todo o fluxo produtivo. Todas as matérias-primas e processos de fabricação internos são submetidos a um processo de controlo integral e documentado realizado pela Equipa de Qualidade. Esta dispõe ainda de um laboratório interno, permitindo monitorizar constantemente todos os testes mecânicos e químicos relevantes e necessários. Como parte do compromisso com a qualidade do produto e de responsabilidade social da Empresa, esta utiliza apenas matérias-primas “amigas



do ambiente”, provenientes de Fornecedores de referência, bem como, produtos sem solventes nem componentes com elementos cancerígenos (site da Empresa).

### 5.2.3. Estratégia e Crescimento do Negócio

A Empresa tem as seguintes prioridades estratégicas: 1) implementação ao nível mundial da marca criada; 2) analisar novas oportunidades de produtos complementares a estes; 3) angariar novos clientes no setor da indústria para além do principal *player*, pelo alargamento da oferta de produtos; e 4) crescer em mercados específicos nos produtos já estabelecidos. Para isso, o modelo de negócios assenta na criação de relações de cooperação de longo prazo com clientes, com parceiros da cadeia de valor e demais *stakeholders*. A marca e os painéis recentemente criados constituem uma resposta diferenciadora e complementar ao principal produto da Empresa. Neste sentido, podemos falar em estratégia de negócio de diferenciação baseadas na qualidade e na inovação do produto (Porter, 2002). Mais especificamente, as superfícies de alto brilho têm os melhores resultados na resistência micro *scratch* (teste Martindale com Scotch-Brite), bem como elevada resistência ao risco e abrasão, resistência à aderência, estabilidade na cor, e resistência química. Todas estas características técnicas se traduzem num produto de qualidade superior que é valorizado por quem utiliza os produtos de alto brilho. Por sua vez, os painéis super mate transmitem uma sensação de calor devido à aplicação de vernizes especiais e um tratamento único da superfície. Além disso, as características anti riscos, anti dedadas e anti brilho da superfície deste conjunto de produtos coloca os painéis super mate para além de quaisquer outros produtos no mercado (site da Empresa).

Segundo Porter (2002) o principal objetivo da estratégia de diferenciação por oposição à estratégia de liderança pelos custos consiste em melhorar a qualidade e agregar valor aos produtos o que poderá significar maiores custos iniciais, porém o seu retorno será conseguido através de um preço maior. Para Porter (2002) o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação implica, por um lado identificar necessidades valorizadas pelos clientes e, por outro identificar as atividades da empresa e da sua cadeia de valor, capazes de contribuir para obter essa diferenciação, o que pode significar aumentar custos para estas mesmas atividades. Por fim, o mesmo autor sugere que quando a empresa opta por este tipo de estratégia competitiva deve considerar alternativas de diferenciação com menores custos e controlar os custos das atividades que não contribuem para a diferenciação do produto. De

acordo com estas recomendações será importante para a sustentabilidade futura da Empresa analisar as diferentes alternativas de custo do produto (i.e. matérias-primas, qualidade) versus mercado e optar por aquela com melhor relação custo-benefício. No que diz respeito a atividades não *core*, como por exemplo, logística ou transporte do produto, optar pelo controlo destes custos. A GRH possui um papel fundamental ao contribuir para a gestão de competências *core* ou críticas ao negócio contribuindo para a execução da estratégia competitiva. Isto é, nas competências capazes de gerar a diferenciação do produto e uma resposta diferenciada às necessidades dos clientes.

### **5.3.A Gestão Corporativa de Recursos Humanos**

A gestão corporativa de RH do Grupo baseia-se numa gestão orientada para o cliente interno e externo, vista como parceira do negócio, através das melhores práticas de gestão de pessoas. Neste contexto, o paradigma de atuação da gestão corporativa de RH sofreu recentemente alterações na sequência de mudanças na constituição da Equipa e da Direção. Passou a focar-se na mudança cultural, na inovação, na aprendizagem organizacional, no desafio à liderança e no compromisso estabelecido. A sua missão sustenta-se na atração, desenvolvimento e retenção dos recursos humanos necessários à estratégia dos negócios do Grupo. A sua orientação passou a definir-se pela gestão integrada e única o que inclui a gestão corporativa de RH, contribuindo de forma estratégica para o negócio por forma a obter valor acrescentado contribuindo para a sustentabilidade e competitividade organizacional.

Partindo deste desígnio, os objetivos da gestão corporativa de RH consistem, como se referiu, em: 1) (re)definir os programas e políticas de RH, designadamente o desenvolvimento de ferramentas de análise e *reporting*, desenvolvimento do modelo de gestão de desempenho e a criação de programas de captação e desenvolvimento de talento; 2) aumentar o posicionamento estratégico; e 3) simplificar, estandardizar e automatizar de processos administrativos. Neste âmbito, a gestão corporativa de RH compreende três grandes domínios: a gestão administrativa de RH (vertente transacional); o desenvolvimento de RH (vertente transformacional) e *people analytics* (vertente analista).

A gestão administrativa (transacional) contempla as seguintes atividades: admissão e rescisão de contratos, gestão do cadastro, gestão contratual, processamento de salários,

medicina do trabalho, seguros de pessoal, melhoria de processos, relações laborais e saúde e segurança no trabalho.

O desenvolvimento de RH (transformacional) compreende as seguintes atividades principais: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, gestão de estágios, análise e descrição de funções, gestão de carreiras e sucessão, gestão da formação, avaliação do desempenho, gestão do trabalho temporário e qualificação de recursos humanos.

Ao nível do *people analytics*, o enfoque consiste em: i) desenvolver ferramentas de análise e *reporting*; ii) apurar e acompanhar indicadores de gestão de RH; iii) elaborar relatórios e apresentações, contribuindo para a tomada de decisão; iv) identificar oportunidades de melhoria nos processos e atividades de RH, analisando processos, identificando limitações e propondo melhorias; v) realizar análises *ad hoc* e projetos analíticos que respondem a questões fundamentais relacionadas com RH como o recrutamento, carreira, diversidade, compensação, cultura; vi) medir resultados e informar decisões em torno de programas e processos de RH; vii) comunicar os resultados de análises complexas como percepções significativas; viii) colaborar com RH e Estratégia na tradução de resultados analíticos em recomendações acionáveis; e ix) executar e acompanhar projetos como gestor(a) de projetos.

A Figura 5 representa o *overview* das áreas da gestão de RH a médio e longo-prazo.

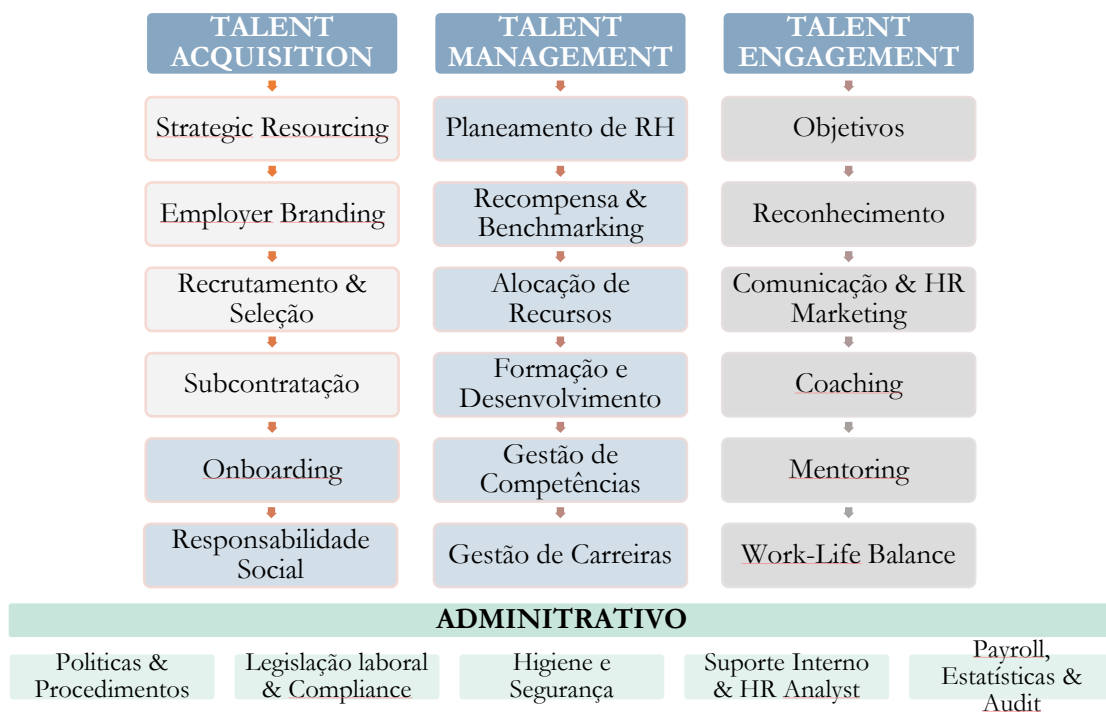


Figura 5 - Áreas de atuação da gestão corporativa de RH de modo integrado e interdependente (Adaptado do Plano Interno de RH).

Com o objetivo de levar a cabo todas estas áreas de atuação, o modelo adotado assentará, por um lado, num modelo de *Business Partner* e, por outro, de *gestão administrativa de RH* (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012). Esta missão irá permitir, por um lado, o alinhamento das políticas e práticas da gestão de RH com a estratégia de competitiva em todas as unidades de negócio do Grupo e, por outro, a standardização e centralização de procedimentos administrativos.

Para Ulrich e colaboradores (2012) a principal preocupação do parceiro estratégico consiste na implementação de estratégias da empresa e do seu alinhamento com as atividades da GRH. Neste papel cabe ao gestor de RH dominar a linguagem de gestão e os instrumentos de análise financeira e de negócio. Por sua vez, a principal preocupação do especialista administrativo passa pela melhoria de processos de RH e pela eficiência organizacional. Neste papel o gestor de RH deve dominar os instrumentos e técnicas de recrutamento, seleção, avaliação ou compensação, por exemplo.

Neste sentido, o PADF visa possibilitar o mapeamento das atividades da Empresa (e do Grupo) para qualificar funções, compreender o seu contributo para os objetivos organizacionais e identificar competências críticas ao desempenho e à estratégia da Empresa. Por outro lado, contribui também para a organização do trabalho e da estrutura organizacional trazendo eficiência à execução de objetivos departamentais/funcionais através da melhoria e organização de tarefas, processos e procedimentos.

#### **5.4.O Programa de Análise e Descrição de Funções**

Como se referiu, adotou-se a metodologia proposta Cunha et al. (2015), pelo que aqui descrevem-se os resultados principais dessas etapas, designadamente os objetivos e abordagem estratégica à ADF e os resultados da execução do PADF. A intervenção efetuada visou os seguintes objetivos:

- 1) (re)elaborar os descritivos funcionais e renomear funções,
- 2) atualizar as categorias profissionais dos Colaboradores,
- 3) redefinir o organigrama e a estrutura organizacional,
- 4) identificar e mapear as competências e
- 5) constituir grupos funcionais.

Por sua vez e, ao nível dos seus contributos para a gestão estratégica de RH, o PADF visou identificar o contributo de cada função para o negócio através da identificação de requisitos comuns aos grupos funcionais, de macro objetivos e da missão da função e da identificação e mapeamento de competências. A Figura 6 sumariza estes objetivos.

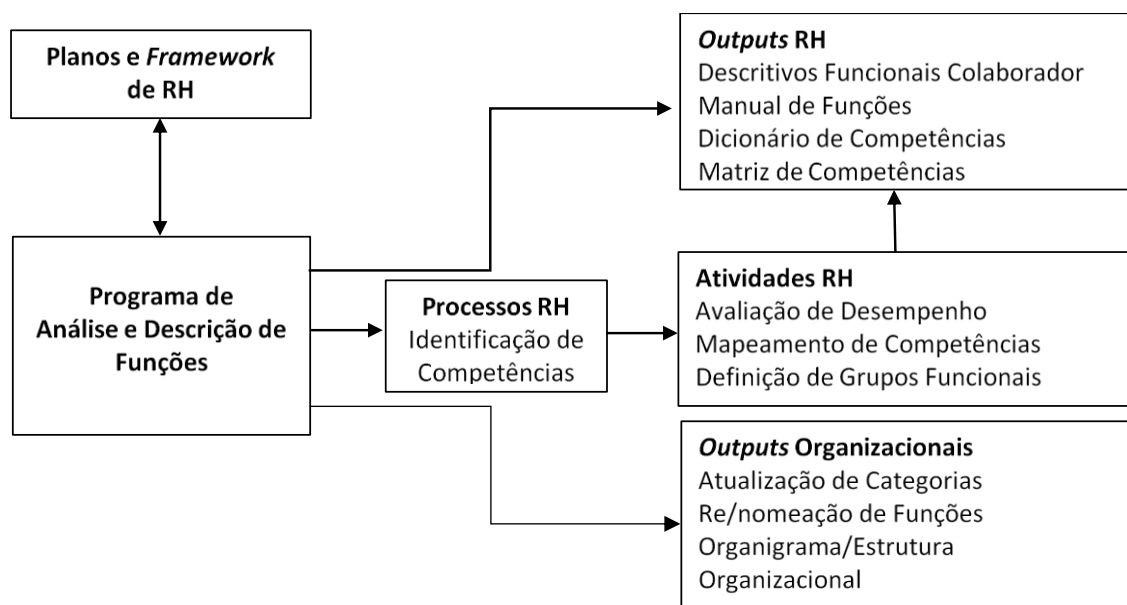


Figura 6 - Objetivos para a análise e descrição de funções.

Do PADF resultaram os seguintes *outputs*: 19 descritivos funcionais (modelo interno) agregados no manual de funções da Empresa, 19 descritivos funcionais (modelo Colaborador), 27 categorias revistas, 27 (re)nomeações de funções, novo organigrama da Empresa e uma matriz de competências. Posteriormente, foi ainda elaborado um dicionário de competências assim como um procedimento de criação, revisão e atualização de funções.

Os anexos C, D, E, F e G reúnem peças ilustrativas destes materiais que foram desenvolvidos pela autora no estágio. Como são propriedade intelectual da Empresa, a sua divulgação encontra-se aqui circunscrita a um exemplar no caso dos descritivos funcionais.

### 5.4.1. Elaboração de Descritivos Funcionais e Renomeação de Funções

No total foram feitos 19 descritivos de funções, reunidos num manual de funções (Ver Anexo C). No que diz respeito à re/nomeação de funções a Tabela que se segue apresenta a nomeação de funções atual e compara com a sua renomeação.

Colab.	Nomeação Atual	Nomeação Revista
1	Diretor de Logística	Logistics Manager
2	Técnico de Manutenção	Maintenance Technician
3	Diretor de Produção	Maintenance & Production Manager
4	Commercial Technical Operations	Commercial Operations Technician
5	Encarregado	Production Supervisor
6	Assistente de Logística	Logistics Administrative
7	Technical Operations	Sales & Commercial Support Technician
8	Operador de Armazém	Warehouse Operator
9	Operador Fabril	Production Operator
10	Operador Fabril	Production Operator
11	Operador Fabril	Production Operator
12	Operador Fabril	Production Operator
13	Operário Indiferenciado	Production Operator
14	Operador Fabril	Production Operator
15	Operador Fabril	Production Operator
16	Responsável de Armazém	Warehouse Supervisor
17	Commercial Director	Commercial Director
18	Controlador de Qualidade	Quality Controller
19	Responsável Operacional de Qualidade	Quality Operational Supervisor
20	Diretor Geral	General Manager
21	Suporte Logística	Logistics Operations Assistant
22	Diretor de Manutenção	Maintenance & Production Manager
23	Responsável Operacional	X
24	X	Purchasing & Logistics Operations Assistant
25	X	Production Assistant
26	Diretor de Qualidade	Quality Manager
27	Export Area Manager	Sales Executive

Tabela 4 - Nomeação de funções atuais Versus revistas.

Como se verifica pela Tabela apresentada, apenas duas funções não foram redefinidas na sua nova designação. Para todas as restantes, a sua nomeação foi alterada, adicionada ou traduzida para inglês para poder assegurar a uniformização e a estrutura de nomeação de funções. A terminologia em inglês foi assumida com o objetivo de manter a uniformização da estrutura de nomeação de funções do Grupo, bem como, pela necessidade da Empresa

em assegurar um posicionamento global no mercado, nomeadamente porque todos os clientes da Empresa são de países estrangeiros.

De salientar que a função do colaborador nº 23 deixou de existir, passando este Colaborador a desempenhar a função de Maintenance & Production Manager e, por sua vez, saíram dois Colaboradores das funções de Diretor de Produção e Diretor de Manutenção, respetivamente. Esta reorganização possibilitou a fusão da gestão da área de Manutenção e Produção. Esta “fusão” fundamenta-se na necessidade de diminuir custos, pela reduzida dimensão da unidade fabril, pelas competências técnicas e funcionais do responsável que assumiu a função serem elas a manutenção e a produção, pela promoção funcional deste Colaborador e mesmo tempo pela “libertação” do antigo responsável da manutenção para a sua função principal (Diretor de Manutenção) noutra Empresa do Grupo. Por fim e, no que diz respeito à função dos Colaboradores nº 24 e nº 25, Purchasing & Logistics Operations Assistant e Production Assistant, foram adicionadas já que não existiam na Empresa, tendo havido desta forma a entrada de dois novos Colaboradores. Estas mesmas entradas fundamentam-se na necessidade de controlo de custos logísticos, apesar de um aumento de custo inicial com a contratação deste novo Colaborador; e no aumento de tarefas de suporte à produção, no primeiro e segundo caso, respetivamente.

#### **5.4.2. Atualização de Categorias Profissionais**

A Tabela que se segue apresenta as categorias profissionais atuais e compara com a categorias profissionais revistas.

Como é possível observar, foram atualizadas 13 categorias profissionais num total de 27 categorias revistas. Esta mesma revisão foi elaborada com base no contrato coletivo de trabalho referente à Empresa. Estas mesmas alterações vão ser analisadas conjuntamente pelo Diretor Corporativo de RH e pelo Diretor Geral com o objetivo de alinhamento salarial. Posteriormente, as mesmas alterações serão comunicadas aos Colaboradores pela HR Business Partner da Empresa.

Colab.	Categoria Profissional Atual	Categoria Profissional Revista
1	Escriturário de 1ª	Chefe de escritório, depart., divisão, serviço
2	Técnico de Manutenção	Eletricista de Conservação Industrial
3	Diretor de Serviços	Chefe de escritório, depart., divisão, serviço
4	Desenhador Projetista	Desenhador Projetista
5	Lixador de 2ª	Encarregado Geral
6	Escriturário de 1ª/2ª	Escriturário de 3ª
7	Chefe de escritório, depart. divisão, serviços	Técnico de Vendas
8	Operário Indiferenciado	Fiel de Armazém
9	Operário Indiferenciado	Operário Indiferenciado
10	Operário Indiferenciado	Operário Indiferenciado
11	Operário Indiferenciado	Operário Indiferenciado
12	Operário Indiferenciado	Operário Indiferenciado
13	Operário Indiferenciado	Operário Indiferenciado
14	Operário Indiferenciado	Operador Indiferenciado
15	Operário Indiferenciado	Operário Indiferenciado
16	Operário Indiferenciado	Responsável de Armazém
17	Diretor de Serviços	Chefe de escritório, depart., divisão, serviço
18	Verificador Controlador de Qualidade	Verificador Controlador de Qualidade
19	Técnico Engenharia Grau II	Técnico Engenharia Grau II
20	Diretor Geral	Diretor Geral
21	Escriturário de 2ª	Escriturário de 2ª
22	Chefe de Secção	Chefe de escritório, depart., divisão, serviço
23	Eletricista de Conservação Industrial	Chefe de escritório, depart., divisão, serviço
24	Chefe de Secção	Chefe de escritório, depart., divisão, serviço
25	Operador Indiferenciado	Operador Indiferenciado
26	Promotor de Vendas	Técnico de Vendas
27	Técnico de Compras	Técnico de Compras

Tabela 5 - Categorias profissionais atuais Versus revistas.

### 5.4.3. Estrutura e Desenho Organizacional

Após a análise e descrição de funções houve necessidade de redefinir o desenho e estrutura organizacional. No organigrama que se segue é possível visualizar as alterações efetuadas. De realçar que o organigrama passou a integrar a nova função de Warehouse Operator, Purchasing & Logistics Operations Assistant (Logistics Support) e a função Production Assistant. A primeira já existia, porém não se encontrava representada no organigrama. As restantes duas funções constituem funções novas que decorrem da necessidade de controlar custos e do aumento de tarefas, no primeiro e segundo caso, respetivamente. Por sua vez, foi possível reorganizar funções e, neste sentido, na área de Manutenção e Produção, passou a ter apenas um responsável cuja função passou a designar-se Maintenance & Production Manager como vimos na seção anterior. Sublinhe-se Porter



(2002) quando sugere que quando a empresa opta por um tipo de estratégia competitiva de diferenciação deve considerar alternativas com menores custos e controlar os custos das atividades que não contribuem para a diferenciação do produto. Como vimos anteriormente, esta fusão permite reduzir custos em áreas que não contribuem diretamente para a diferenciação do produto por um lado, promover a motivação Colaborador ao assumir a sua promoção na carreira e, num dos casos, “libertar” o Colaborador para a sua função principal noutra Empresa do Grupo. De igual forma, o Colaborador que ocupava a direção da área de Produção foi recolocado para outras funções noutra Empresa do Grupo, embora igualmente funções de direção/gestão. Embora a sua área funcional tenha sido modificada, a sua atual área encontra-se igualmente em consonância com as suas competências e motivações pelo que esta alteração permitiu a este Colaborador o desenvolvimento de carreira dentro do Grupo.

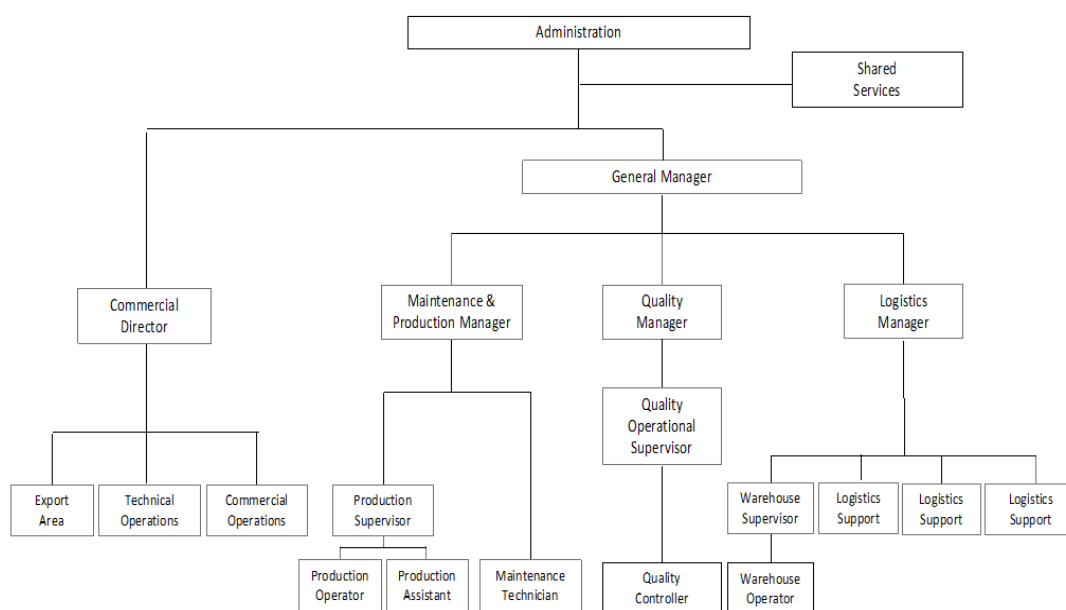


Figura 7 - Organograma redefinido da Empresa (Elaboração própria com base nas redes internas de informação da Empresa).

## 5.5. Identificação de Competências

A identificação de competências foi efetuada segundo duas abordagens: *top down* e *bottom up*. A abordagem *top down* de identificação de competências permite compreender o contributo direto das competências para estratégica do negócio e a gestão estratégica de recursos humanos. Por sua vez, a abordagem *bottom up* de identificação de competências permite compreender o contributo da identificação de competências para a gestão estratégica de RH através da criação de grupos funcionais e da gestão do desempenho, bem como, compreender o contributo do programa de análise e descrição de funções para a identificação de competências. Este último contributo fez-se essencialmente através da abordagem *bottom up* já que e, como veremos, possibilitou a identificação das mesmas a partir da análise de comportamentos inerentes às tarefas e atividades descritas ao longo das entrevistas efetuados com o/s titular/es da função.

### 5.5.1. Abordagem *Top Down*

A abordagem *top down* de identificação de competências foi efetuada juntamente como o CEO dos Serviços Partilhados e com o Diretor Corporativo de RH. Esta identificação teve como origem os valores da Holding e, desta forma, valores comuns às diferentes Empresas e Unidades de Negócio da Holding. A Tabela que se segue sintetiza as competências identificadas nesta fase e comuns às diferentes áreas de negócio.

COMPETÊNCIAS	ÁREAS DE NEGÓCIO			
	DISTRIBUIÇÃO E RETALHO	LOGÍSTICA E TRANSPORTES	INDÚSTRIA	INVESTIMENTOS
<b>CORPORATIVAS</b>				
Orientação para o Cliente	✓	✓	✓	✓
Flexibilidade	✓	✓	✓	✓
Integridade	✓	✓	✓	✓
Proatividade	✓	✓	✓	✓

Tabela 6 - Competências corporativas segundo as diferentes áreas de negócio.

Desta forma e, partindo dos valores - ambição, dinamismo, eficiência, ética e confiança - as competências que os operacionalizam são: a orientação para o cliente, a flexibilidade, a integridade e a proatividade. A orientação para o cliente pela importância na prestação de um serviço de qualidade, eficiente e orientado para o cliente interno e externo; a flexibilidade pela importância no desempenho das diferentes atividades e projetos, assim como, pela adaptação aos diferentes contextos e pessoas e pela capacidade de resiliência perante diferentes situações ou problemas; a integridade pela representação dos valores de ética e confiança; e a proatividade pela sua importância na antecipação de soluções e repostas aos diferentes desafios.

Após esta identificação de competências, a próxima etapa consistiu na definição da competência e na descrição de indicadores comportamentais que foram igualmente validados pelo Diretor Corporativo de RH e pelo CEO dos Serviços Partilhados (Ver anexo G).

### **5.5.2. Abordagem *Bottom Up***

A abordagem *bottom up* de identificação de competências foi efetuada através da descrição dos comportamentos inerentes à execução das tarefas e atividades referente a cada função e enunciados ao longo das entrevistas com cada titular.

De acordo com a metodologia proposta por Sanghi (2008), foi particularmente relevante a descrição das tarefas e atividades em termos de comportamentos observáveis e iniciados por um verbo-ação já que permitiu a uniformização de resultados, por um lado e, a identificação de indicadores comportamentais úteis à identificação de competências, por outro. Para além disso e de forma complementar, cada Colaborador foi também questionado sobre as competências que estão envolvidas na execução de cada tarefa e atividade segundo as técnicas de entrevista comportamental (Sanghi, 2008). A partir desta descrição e, segundo o método de análise de conteúdo e técnica de inferência, foi possível identificar um conjunto de competências principais inerentes ao desempenho de cada função (Ver Anexo H).

Posteriormente, foram definidos os indicadores comportamentais, a respetiva categorização (comportamental versus funcional) e a descrição da competência e que deram igualmente origem aos questionários de identificação de competências (Ver Anexo B-V). O objetivo deste mesmo questionário, dirigido às chefias diretas, foi aumentar a validade e fiabilidade da informação obtida com os titulares, bem como, identificar competências

críticas ao bom desempenho da função. Este questionário foi então elaborado com as competências, descrição e indicadores comportamentais, extraídos a partir da análise de comportamentos enunciados pelos colaboradores ao longo das entrevistas. Quer isto dizer que existiram tantos questionários de identificação de competências quantas as funções existentes e em análise.

Os resultados destes questionários mostram-se pouco conclusivos visto que todas as competências foram identificadas pelas respectivas Chefias Diretas como “*importante*”, “*muito importante*” ou “*extremamente importante*” para o bom desempenho da função. Estes mesmos resultados podem justificar-se na ausência de preparação, formação ou sensibilização para a identificação de competências por parte das Chefias Diretas já que para estas as competências apresentadas seriam, no mínimo, todas importantes para o bom desempenho não sendo possível uma diferenciação mais significativa e conclusiva.

Tendo em conta os resultados pouco diferenciadores no que diz respeito às competências críticas para o bom desempenho na função, o modelo de competências foi redefinido. Esta mesma redefinição fundamentou-se nestes resultados, mas também na necessidade de obter um modelo de competências mais flexível e integrador nesta fase de desenvolvimento da gestão de RH. Desta forma, a redefinição do modelo de competências teve em conta os objetivos delineados inicialmente e os seguintes critérios para a sua redefinição: a) perspectiva comportamental de definição de competência; b) exclusão dos requisitos para a função, isto é, qualificações e conhecimentos; e c) criação de grupos funcionais, isto é presença da competência no grupo funcional de referência. A Tabela que se segue representa o modelo de competências obtido nesta fase.

COMPETÊNCIAS	GRUPOS FUNCIONAIS				
	CHEFIAS INTERMÉDIAS	CHEFIAS DIRETAS	TÉCNICOS E ASSISTENTES	COMERCIAIS	OPERACIONAIS
<b>LIDERANÇA</b>					
Liderança e Desenvolvimento de Equipas		✓			
Coordenação de Equipas	✓				
Inovação e Desenvolvimento	✓				
<b>FUNCIONAIS</b>					
Competências Técnica	✓	✓	✓	✓	✓
Resolução de Problemas	✓	✓			

Orientação para Resultados	✓	✓	✓	✓	✓
Organização e Planeamento	✓	✓			
Negociação	✓	✓	✓	✓	
Orientação para o Cliente				✓	
<b>COMPORTAMENTAIS</b>					
Comunicação	✓	✓	✓	✓	✓
Aprendizagem Contínua	✓	✓	✓	✓	✓
Trabalho em Equipa	✓	✓	✓	✓	✓
Proatividade				✓	
Otimismo				✓	
Resiliência				✓	

Tabela 7 – Primeiro *output* de competências.

Desta forma, os grupos funcionais foram criados com base na missão da função, na similitude de requisitos e com base na presença de competências transversais às funções desse mesmo grupo.

Mais especificamente e a título ilustrativo, as competências presentes e comuns às funções de chefia intermédia (i.e. Commercial Director, Logistics Manager, Quality Manager, Maintenance & Production Manager) deram origem à constituição do grupo funcional “chefia intermédia”. Como é possível verificar, a constituição de grupos funcionais representa maioritariamente a estrutura hierárquica vertical da Empresa. Todavia, foi criado o grupo funcional comercial, pela sua especificidade no que diz respeito às competências, nomeadamente comportamentais (i.e. proatividade, otimismo e resiliência) e funcionais (i.e. orientação para o cliente) e pelo seu potencial impacto atual nos resultados de negócio e porque reporta diretamente à Administração e não à Direção Geral como as restantes áreas.

Por fim, este *output* foi validado e redefinido pela direção geral com apoio da direção corporativa de RH dando origem ao *output* final de competências que se apresenta na Tabela que se segue. Como se pode verificar, este mesmo *output* foi redefinido. Desta forma, o grupo funcional “comercial” obtido no *output* inicial foi integrado no grupo funcional “técnicos e assistentes” devido ao grau de similitude de competências identificadas já que as competências diferenciadoras identificadas inicialmente se encontram inseridas no grupo de competências corporativas. Pelo que não faria sentido manter uma duplicação de competências.

COMPETÊNCIAS	GRUPOS FUNCIONAIS			
	CHEFIAS INTERMÉDIAS	CHEFIAS DIRETAS	TÉCNICOS E ASSISTENTES	OPERACIONAIS
<b>CORPORATIVAS</b>				
Orientação para o Cliente	✓	✓	✓	✓
Flexibilidade	✓	✓	✓	✓
Integridade	✓	✓	✓	✓
Proatividade	✓	✓	✓	✓
<b>LIDERANÇA</b>				
Liderança de Equipas		✓		
Coordenação de Equipas	✓			
Desenvolvimento de Equipas	✓	✓		
Inovação e Desenvolvimento	✓	✓		
Delegação	✓	✓		
Visão Estratégica	✓			
<b>FUNCIONAIS</b>				
Competências Técnica	✓	✓	✓	✓
Resolução de Problemas	✓	✓	✓	✓
Rigor			✓	✓
Organização e Planeamento	✓	✓	✓	✓
Negociação	✓	✓	✓	
Criatividade	✓	✓	✓	
Orientação para Resultados	✓	✓	✓	✓
Orientação para o Cliente			✓	
<b>COMPORTAMENTAIS</b>				
Comunicação	✓	✓	✓	✓
Aprendizagem Contínua	✓	✓	✓	✓
Colaboração	✓	✓	✓	✓
Otimismo			✓	
Resiliência			✓	
Proatividade			✓	

Tabela 8 – Segundo *output* de competências.

No que diz respeito às competências e, como é possível observar através da Tabela, nas competências de liderança foram integradas duas competências (i.e. visão estratégica e delegação), desmembrada numa competência (i.e. liderança e desenvolvimento de equipas) e eliminada uma competência (i.e. inovação e desenvolvimento). Estas alterações justificam-se

pela necessidade de desenvolver competências de liderança nos líderes, responsáveis, supervisores, gestores e diretores. Pressupostos que o Grupo entende como críticos para o atingimento dos objetivos de negócio. Desta forma, as competências de liderança foram alvo de atenção particular motivo pelo qual a Direção Geral e a Direção Corporativa de RH entenderam como necessidades presentes e competências fundamentais ao bom desempenho das funções de liderança.

De igual forma e, ao nível das competências funcionais, foram integradas duas competências (i.e. criatividade e rigor) e eliminadas duas competências (i.e. orientação para resultados e orientação para o cliente). Neste último, a competência orientação para o cliente foi eliminada pois já fazia parte das competências corporativas, isto é, transversais a todas as funções do grupo. As competências criatividade e rigor foram adicionadas pela necessidade de criar soluções alternativas, criativas e inovadoras para os diferentes problemas e pela necessidade de aumentar o rigor profissional, no primeiro e segundo caso, respetivamente.

Por fim e, no que diz respeito às competências comportamentais, apenas foram eliminadas as competências otimismo e resiliência sendo que a competência proatividade já integrava o grupo de competências corporativas e, como tal, transversais a todas as funções do grupo. No que diz respeito à competência resiliência, esta ficou subjacente à competência flexibilidade no grupo de competências corporativas e a competências otimismo foi eliminada pois é uma competência que se evidencia apenas nas funções da área comercial.

## **5.6. Grupos Funcionais**

A identificação e constituição de grupos funcionais visa possibilitar o desenvolvimento e a implementação de ações de treino e formação de competências de liderança nos diferentes níveis de gestão organizacional, por exemplo, mas também a implementação de outros programas de RH, como por exemplo *onboarding* executivo, técnico e operacional ou ainda o desenvolvimento de planos de carreira ou de sucessão. Este contributo para a gestão estratégica de RH traduz-se no seu alinhamento com os objetivos estratégicos e de negócio, nomeadamente no desenvolvimento de competências de liderança e na atração, desenvolvimento e retenção de talento, nomeadamente na gestão de competências críticas.

Segundo Rodriguez e colaboradores (2002), os modelos de competências podem ser úteis na constituição de grupos ou famílias de funções, nomeadamente no planeamento de carreiras ou funções, planos de sucessão, bandas salariais, desenho de programas de treino e formação, entre outros. Atualmente e, na organização, os grupos funcionais servem à definição das bandas salariais existentes, bem como, à elaboração dos programas de *onboarding*. A constituição de grupos funcionais foi elaborada com base na similitude de requisitos e da missão de cada função e na presença de competências comuns, tendo sido obtido o seguinte *output*:

Grupo Funcional	Funções	Competências
Diretor Geral	General Manager	
Diretores e Gestores	Commercial Director	Corporativas
	Logistics Manager	Liderança
	Maintenance & Production Manager	Funcionais
	Quality Manager	Comportamentais
Chefias Diretas	Warehouse Supervisor	Corporativas
	Production Supervisor	Liderança
	Quality Operational Supervisor	Funcionais
Técnicos e Assistentes	Sales Executive	
	Maintenance Technician	
	Commercial Operations Technician	Corporativas
	Sales & Operations Support Technician	Funcionais
	Purchasing & Logistics Operations Assistant	Comportamentais
	Logistics Operations Assistant	
	Logistics Administrative	
Production Assistant		
Operacionais	Warehouse Operator	Corporativas
	Production Operator	Funcionais
	Quality Controller	Comportamentais

Tabela 9 – *Output* de grupos funcionais.

## 5.7. Utilização dos Produtos

Esta etapa pretende descrever aquilo que será a utilização futura dos produtos deste estágio, tendo em vista objetivos inicialmente delineados.

**O contributo do PADF permitiu**, como se revelou:

- 1) (re)elaborar os descritivos funcionais e renomear funções
- 2) atualizar as categorias profissionais dos Colaboradores,



- 3) redefinir o organigrama e a estrutura organizacional,
- 4) identificar e mapear as competências e
- 5) constituir grupos funcionais.

Para além destes objetivos, cuja concretização foi descrita em detalhe ao longo deste capítulo, a utilização dos produtos do estágio poderá ainda ser concretizada com os seguintes objetivos: a) o desenvolvimento organizacional, b) o desenvolvimento e *empowerment* da gestão direta e intermédia, c) a certificação no âmbito da qualidade, d) a clarificação de tarefas e responsabilidades, e) a promoção da comunicação e relação chefia-colaborador, f) a criação de uma linguagem de competências e de desempenho e g) atração, desenvolvimento, recompensa e reforço de competências críticas. Isto é, os *outputs* do PADF possibilitaram a base de definição de programas e ações de gestão estratégica de RH e com impacto ao nível negócio. Mais especificamente e, atualmente, possibilitou:

i) o desenvolvimento do programa de avaliação de desempenho nas suas diferentes atividades e ações e alinhado com os objetivos estratégicos e de negócio ao integrar competências no seu modelo;

ii) elaborar o *onboarding* executivo, técnico e operacional, isto é, diferenciado e com metodologias e objetivos específicos;

iii) estruturar hierarquicamente as funções e estratificar as bandas salariais com base nesta informação; e

iv) utilizar os descritivos funcionais na auditoria para a certificação no âmbito da qualidade, ISO 9001, que já era uma certificação da Empresa.

A curto-médio prazo poderá ainda ser considerado o desenvolvimento da liderança e dos gestores através do desenvolvimento de competências de liderança identificadas ou ainda estruturar programas de formação técnicos e/ou comportamentais para determinados grupos funcionais.

Ao longo do programa foi possível compreender que as funções assumem um peso determinante no desenvolvimento da GRH no Grupo mantendo a gestão de competências como um objetivo de médio-longo prazo já que se evidenciou que o trabalho a desenvolver ao nível de formação, treino e integração da linguagem de competências será um caminho a percorrer no desenvolvimento da GRH e da gestão do Grupo.

**O contributo do mapeamento de competências** para a gestão estratégica de RH traduz-se no seu alinhamento com os valores, cultura e objetivos estratégicos e de negócio já que as competências no modelo retratam: i) os valores e cultura organizacional

(competências corporativas), ii) os objetivos estratégicos (competências de liderança, corporativas e comportamentais) e iii) os objetivos de negócio (competências funcionais).

A tipologia de competências constituintes do modelo foi definida com base nos objetivos estratégicos e de negócio (i.e., competências corporativas, de liderança, comportamentais e funcionais), validadas pela direção geral e, nalguns casos, definidas em colaboração e a partir desses mesmos objetivos como vimos. A curto ou médio prazo, o mapeamento de competências pode operacionalizar-se num de gestão por competências com as suas implicações e especificidades associadas para a gestão de recursos humanos que passa a possuir um papel de mudança e mais estratégico ao negócio (McLagan, 1997). Neste sentido, outros programas de RH serão desenvolvidos já que este mapeamento possibilita gerir, recompensar, reter, desenvolver e atrair competências críticas à competitividade e sustentabilidade organizacional.

### **5.7.1. Modelo de Avaliação de Desempenho**

O contributo do PADF fez-se essencial e especificamente no desenvolvimento do programa de avaliação de desempenho que passou a integrar competências críticas à organização. Não cabe aqui retratar em detalhe o modelo desenvolvido pois não é objeto do presente trabalho, contudo será pertinente referir que o modelo atual adotou um conjunto de objetivos organizacionais, departamentais e individuais, por um lado e, as diferentes competências aqui identificadas, por outro.

A principal preocupação do modelo passou pelo seu alinhamento e adequação aos objetivos organizacionais e de negócio, motivo pelo qual os seus objetivos foram definidos pelos responsáveis e respetivos Diretores de área/departamento e Diretores Gerais. Por sua vez e, no que diz respeito às competências, estas encontram-se definidas em funcionais, comportamentais, de liderança e corporativas segundo as abordagens *bottom up* e *top down*. Também no que diz respeito à identificação de competências, esta teve como principal preocupação, a identificação de competências críticas ao bom desempenho, por um lado e, à concretização de objetivos organizacionais e de negócio, por outro. Desta forma, o presente modelo retrata uma abordagem gestão estratégica de RH pois visa o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e organizacionais.

Como nos referem Ferreira e Otley (2009) é fundamental articular o modelo de gestão do desempenho com a missão e visão da organização, com a estratégia, os seus objetivos e propósitos, planos de ação, estrutura, nível de desenvolvimento e contexto na qual está inserida. O contributo do PADF e da identificação de competências para o desenvolvimento do modelo foi fundamental ao identificar os macro objetivos e missão da função, por um lado, e as competências, por outro, nomeadamente as competências funcionais, comportamentais e de liderança.

## **5.8. Avaliação e Utilização Futura**

A etapa de avaliação e utilização foi acrescentada à metodologia proposta por Cunha e colaboradores (2015) pelo seu potencial contributo na otimização e desenvolvimento do programa e/ou ações subsequentes, nomeadamente a criação, revisão e atualização de funções. Esta mesma avaliação decorreu numa reunião com o Diretor Corporativo de Recursos Humanos e com o Diretor Geral da Empresa onde foram analisados os aspetos positivos e menos positivos do PADF. Um dos aspetos valorizados consistiu na abordagem *bottom up* e nas técnicas de recolha de dados utilizadas ao longo do programa já que permitiu retratar as atividades e o respetivo conteúdo funcional atual, real e em profundidade. Por sua vez e, um dos aspetos menos positivos identificados consistiu na quantidade de informação presente nos descritivos funcionais, na morosidade do programa e no baixo alinhamento das atividades, responsabilidades e tarefas dos colaboradores com a própria definição estratégica e do negócio. Face a esta avaliação e, para que a revisão e a atualização dos produtos da análise e descrição de funções se mantenham vivas, dinâmicas, integradas, atuais e com valor para a sustentabilidade e competitividade organizacional, foi elaborado um procedimento de revisão, criação e atualização de funções (Ver anexo E). Neste seguimento e, neste mesmo documento, foram alterados os procedimentos de análise de funções que passaram a integrar, de forma mais ativa, o papel da gestão intermédia e da gestão direta, na definição de tarefas e responsabilidades inerentes às funções da organização.

De igual forma e, partindo da assunção de que as funções não constituem elementos estanques e rígidos, mas são antes dinâmicas e mutáveis, foi construído um questionário que permite a revisão periódica das funções da Empresa (Ver Anexo B-IV). Este mesmo questionário deverá ser respondido pela gestão intermédia/direta com o objetivo de

identificar alterações que e, pelos diversos motivos, possam ter ocorrido na função e, obtida a participação ativa do Colaborador e o seu acordo.

## CONCLUSÃO

A análise do trabalho e de funções aparece na literatura científica no início do século XX, com especial relevo e popularidade entre engenheiros industriais, psicólogos e especialistas de pessoal. O conceito atingiu notoriedade na década de 40 e, depois, na década de 60, devido à legislação vigente e ao debate em torno dos direitos civis e laborais (Ghorpade & Atchison, 1980). A evolução da abordagem burocrática conferia às funções um papel objetivo e organizador na gestão científica do trabalho e, subsequentemente, uma maior produtividade.

Na tradicional era industrial e neoclássica da organização a vantagem competitiva subsistia então nas características externas mais do que nas competências e idiossincrasias internas da organização (Lado et al., 1992). Isto é, a vantagem competitiva consistia no ganho de eficiência económica conseguida pela empresa e o seu objetivo consistia na implementação de formas de aumentar o lucro. Desde então, a pesquisa nesta área tem sido vasta. Outros sistemas e modelos têm vindo a assumir um papel de maior relevo, nomeadamente os modelos baseados em competências, com especial destaque em setores e áreas relacionadas com as tecnologias de informação, onde a mudança, o progresso e a necessidade de flexibilidade são constantes (Campion et al., 2011). Com efeito, numa era onde as mudanças são rápidas, crescentes, complexas e globais tornou-se premente desenvolver a capacidade criativa, a aprendizagem organizacional e as competências dos colaboradores. Tornou-se fator crítico o desenvolvimento de competências como a responsabilidade, a autogestão, a criatividade, a inovação e capacidade de iniciativa e decisão. Segundo Barney (1991), são os ativos tangíveis e intangíveis, inimitáveis, e únicos da organização, que constituem os elementos-chave para a vantagem competitiva e sustentável. Isto é, a implementação efetiva da visão da organização vai depender da forma como a gestão adquire e mobiliza os recursos estratégicos que conduzam a resultados superiores comparativamente aos seus concorrentes. Foi neste contexto que Hamel e Prahalad (1995) defenderam a necessidade das organizações “olharem para dentro”, para seus recursos internos e capacidades, uma vez que as pesquisas realizadas no final da década de 80 apontavam para uma ligação clara entre a *performance* do negócio e o desenvolvimento do que eles denominaram as competências essenciais (*core competences*). Assim, é a partir dos seus recursos intangíveis, aprendidos e inovadores que a empresa define as estratégias que levam

à liderança. O sucesso estratégico decorre da identificação e desenvolvimento dessas mesmas competências coletivas ou *core*. Hamel e Prahalad (1995) evidenciam que o desenvolvimento de recursos e competências-chave da empresa é a forma mais eficaz de reagir às turbulências do ambiente externo por oposição à estratégia baseado nos recursos externos.

Pese embora este reconhecimento, muitas críticas têm sido tecidas aos modelos de gestão por competências (Stevens, 2012). Por um lado, de nada serve à organização possuir modelos competitivos de gestão, neste caso de gestão por competências, se e *à posteriori* os gestores de topo não os reconhecem ou valorizam. Por outro lado, de nada serve à organização possuir modelos de competências definidas pela gestão de topo se posteriormente eles não obtêm os resultados desejados ou não são incorporados, aceites ou mesmo representativos do seu património interno, humano e intelectual ou ainda não levam a resultados diferenciadores e competitivos no mercado. Por último e, apesar de ser defendido que as competências de gestão assim como o foco estratégico assumem uma posição central na criação da perspectiva baseada nos recursos internos de competências, ou seja, na ideia de que as competências organizacionais distintivas são geradas pelas decisões e ações da gestão de topo (Lado et al., 1992), por outro lado, nada assegura que mesmo a abordagem *top down* de identificação e mapeamento de competências resulte em ganhos para o negócio até porque o que pode ser visto como estratégico para um gestor pode não ser para outro (Assen et al., 2009).

No presente trabalho foram consideradas duas abordagens de identificação e mapeamento de competências, *bottom up* e *top down*. Pese embora, essa necessidade de integração de ambas as perspectivas, acreditamos que este contributo teria sido mais produtivo e profícuo se os gestores intermédios tivessem tido maior preparação e envolvimento no processo de identificação e mapeamento de competências. Por um lado, essa identificação seria mais representativa e diferenciadora, nomeadamente de competências críticas ao bom desempenho e objetivos de negócio/estratégicos e que não foi, o que constitui uma limitação metodológica ao presente trabalho. Por outro lado, a sua maior participação e envolvimento, poderia assegurar a integração, representação e desenvolvimento do modelo de competências na Empresa de forma mais pró-ativa.

Todas estas questões têm resultado em debate e discussão académica e prática em torno dos modelos de gestão e de gestão de recursos humanos, em particular. Ainda assim, as empresas necessitam de modelos distintos de gestão, em momentos distintos e de acordo com os seus recursos, também eles distintos. Quer isto dizer que e se, para algumas

organizações, a sua fonte de vantagem competitiva em determinada fase de desenvolvimento ou estágio organizacional reside na estabilidade, estruturação e organização interna funcional, para outras, a fonte da sua vantagem competitiva baseia-se na flexibilidade organizacional e nas suas competências individuais, grupais e organizacionais. Se, por um lado, a gestão por competências tem trazido competitividade ao negócio através de uma gestão estratégica de recursos humanos (Lawler, 1994), por outro lado, nenhum sistema permite conhecer tão em profundidade a organização como o sistema baseado em funções (Hay Group, 2010). Ainda assim e, como vimos, também a análise de funções possui atualmente objetivos, desenhos e aplicações estratégicas e alinhadas ao negócio (Levine & Sanchez, 2007). Pesem embora todos esses contributos e limitações de ambos os modelos, o que parece importante reter é que a gestão estratégica de RH concretiza-se pelo alinhamento dos seus modelos e programas com os objetivos estratégicos e de negócio ou, se quisermos, direcionando estes (Lado et al., 1992).

Neste sentido e, quanto aos **contributos práticos do presente trabalho**, concretizam-se: i) na elaboração dos descritivos funcionais (manual de funções da empresa e modelo do colaborador), ii) renomeação de funções respetivos e iii) contributos organizacionais, como a atualização das categorias profissionais e a redefinição da estrutura organizacional. A análise e descrição de funções permitiu ainda a identificação de competências funcionais e comportamentais integrantes do modelo de competências da organização. Como contributos para a gestão estratégica de RH, saliente-se o seu contributo direto através da constituição de grupos funcionais, através dos requisitos funcionais e através da definição da missão e macro objetivos inerentes à função e, indiretamente, através da identificação e mapeamento de competências.

Por sua vez e, ao nível da identificação e mapeamento de competências, foi possível definir e/ou validar um modelo interno e crítico do desempenho organizacional e dos seus objetivos de negócio. Este modelo é composto por competências corporativas, de liderança, funcionais e comportamentais, identificadas a partir das perspetivas *top down* e *bottom up*, respetivamente. O contributo do modelo de competências centra-se: i) na constituição de grupos funcionais e ii) na elaboração de programas de gestão estratégica de RH, como a avaliação de desempenho, composto com objetivos e competências críticos à organização e ao negócio. Como contributos práticos futuros, os grupos funcionais irão permitir o desenvolvimento de programas de RH integrados e estratégicos, como o desenvolvimento

de planos de carreira, *onboarding* executivo, técnico e/ou operacional ou a formação e treino de competências de liderança, por exemplo.

O presente trabalho encontra também **uma resposta teórica e prática para as questões organizacionais de partida**, demonstrando que o sistema baseado em funções e o sistema de gestão de recursos humanos baseado em competências não se estabelecem em dois polos antagônicos, mas antes se coadunam em dois lados da mesma moeda. Ambos os modelos proporcionam informação essencial para fundamentar as políticas e práticas de RH voltadas para os objetivos estratégicos e tendo em conta o estágio de desenvolvimento e maturidade organizacional, a sua estrutura interna e de negócio e o mercado envolvente.

Outros contributos práticos e metodológicos que podem ser também salientados são: a) a introdução da fase de avaliação no Programa de Análise e Descrição de Funções, b) a criação de procedimentos de criação, revisão e atualização de funções e c) a elaboração de um modelo de descritivo de funções para o colaborador.

Como objetivos e temas futuros, o presente trabalho antevê questões práticas e desenvolvimentos futuros, tais como: i) definição do nível de competências exetável para cada função, ii) a atualização do dicionário de competências da Empresa/Grupo e iii) o desenvolvimento de um sistema de gestão por competências. Todavia e, para que o desenvolvimento de um modelo de gestão por competências se operacionalize, outros fatores terão que estar reunidos para além dos objetivos estratégicos, designadamente, a importância das pessoas na organização, a sua estrutura orgânica, a cultura organizacional e o treino e formação das próprias pessoas que constituem a organização (Ceitil, 2016). Isto é, e ao nível do papel da GRH, torna-se fundamental para o Grupo facilitar a agilidade, a flexibilidade e a aprendizagem organizacional, por um lado; e a formação, treino e valorização de competências, por outro. Mais concretamente, considerando programas de treino e formação internos e externos, integrando maior desenvolvimento e inovação metodológica e tecnológica e procurando assumir um posicionamento global no mercado. Numa perspectiva complementar ou em última análise, integrando e adquirindo competências externas críticas a esta aprendizagem e desenvolvimento organizacional.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashraf, J. (2017). Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan. *Cogent Social Sciences*, 3, 1-11.
- Assen, M. V., Berg, G. V. D., & Pietersma, P. (2009). Key management models: The 60+ models every manager needs to know (2<sup>nd</sup> ed.). London: Prentice Hall.
- Associação Empresarial de Portugal (AEP, 2014).  
<http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Sector&Menu=MenuInfoEconomica&IDSector=9> em 24 de outubro de 2017
- Banco de Portugal (2016). Análise das empresas dos setores da madeira, da cortiça e do papel: Estudos da Central de Balanços.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (edição revista e atualizada). Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beck, B., Billing, D. C., & Carr, A. J. (2016). Developing physical and physiological employment standards: Translation of job analysis findings to assessments and performance standards – A systematic review. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 56, 9-16.
- Blašková, M. Blaško, R., & Kucharíková, A. (2014). Competences and competence model f university teachers. *Social and Behavioral Sciences*, 159, 457-467.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Boyd, R. (2008). Staffing the commons: Job analysis in the context of an information commons. *Library Hi Tech*, 26(2), 232-243.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (6th ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262

- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 58-67.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons* 49, 235-245.
- Carliner, S., Castonguay, C., Sheepy, E., Ribeiro, O., Sabri, H., Saylor, C., & Valle, A. (2015). The job of a performance consultant: A qualitative content analysis of job descriptions. *European Journal of Training and Development*, 39(6), 458-483.
- Ceitel, M. (2006). Gestão e desenvolvimento de competências. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cucina, J. M., Martin, N. R., Vasilopoulos, N. L., & Thibodeaux, H. F. (2012). Self-serving bias effects on job analysis ratings. *The Journal of Psychology*, 146(5), 511-531.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão (6th Ed.). Lisboa: Editora RH
- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano (3rd ed.). Lisboa. Edições Sílabo.
- Davis, P. (2011). Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them. *Development and Learning in Organizations*, 26(1), pp 11-14.
- Davis, P. (2011). Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them. *Development and Learning in Organizations*, 26(1), pp 11-14.
- Deloitte (2017). Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Global Human Capital Trends*.
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). CIES e-WORKING PAPER. Acedido a 24 de novembro de 2017 em: [http://cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003.pdf](http://cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf)
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56, 663-680.
- Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), pp. 127-140.
- Garman, A. (2011). Leading for quality in healthcare: Development and validation of a competency model. *Journal of Healthcare Management*, 56(6), 373-382.

- Ghorpade, J., & Atchison, T. J. (1980). The concept of job analysis: A review and some suggestions. *Public Personnel Management Journal*, pp. 134-144.
- Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., & Bradmore, D. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modelling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38, 219-227.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology* 11(3), 445-455.
- Halpern, M., Skovron, M. L., & Nordin, M. (1996). Employee-rated job demands: Implications for prevention occupational back injuries. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 20, 145-153.
- Harvey, R. J. (1991). *Job analysis*. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hays (2017). Regional dynamics of the global labour market: Skills in demand and tomorrow's workforce. *The Hays Global Skills Index 2017*
- Iddekinge, C. H. V., Putka, D. J., & Eidson, C. E. (2005). Modeling error variance in job specification ratings: The influence of rater, job, and organization-level factors. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 323-334.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77-91
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Landis, R. S., Fogli, L., & Goldberg, E. (1998). Future-oriented job analysis: A description of the process and its organizational implications. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(3), 192-197.
- Lashmanova, N. V., Fedorova, E. S., & Kossukhina, M. A. (2016). *Human resources management strategy on an innovative company: Competence Approach*. Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc, pp. 54-56.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Lazear, E. P., & Gibbs, M. (2015). *Personnel Economics in Practice* (3rd ed.). Wiley

- Maurer, T. J., Wrenn, K. A., Pierce, H. R., Tross, S. A., & Collins, W. C. (2002). Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: Relevance to job/task analysis, competency modeling, and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 107-131.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. *Training & development*, 51(5), 40-48.
- Mouza, A. M., & Grigoriadou, S. P. (2016). Job analysis of academic librarians in Greece: Investigating differences among institutions regarding obligations and responsibilities. *Library Management*, 37(2), 29-54.
- Muller, F., & Purcell, J. (1992). Cover story: The drive for higher productivity. *Personnel Management*, 28-33.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420.
- Parry, S. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-56.
- Patterson, F., Ferguson, E., & Thomas, S. (2008). Using job analysis to identify core and specific competencies: Implications for selection and recruitment. *Medical Education*, 42, 1195-1204.
- Pató, B. S. G. (2014). The 7 most important criteria of job descriptions. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 7(1), 68-73.
- Pató, B. S. G. (2017). Formal options for job descriptions: Theory meets practice. *Journal of Management Development*, 36(8), 1008-1028.
- Pavur, E. J. (2010). Use job descriptions to support leadership. *The psychologist Manager Journal*, 13, 119-122.
- PORDATA (2011): <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela> acessado em 24 de outubro de 2017
- Porter, M. E. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 56-68.
- Prien, E. P. & Ronan, W. W. (1971). Job Analysis: A review of research findings. *Personnel Psychology*, 24, 371-396.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 78-90.
- Ramos, E., & Bento, S. (2006). As competências: Quando e como surgiram. In M. Ceitil (Org.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 87-120). Lisboa: Edições Sílabo.
- Redman, T (2006). Performance appraisal. In Redman, T., & Wilkinson, A. (Orgs.) (2006) *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. England: Prentice Hall.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), pp. 309-324.
- Saqib, Z., Khan, M., Raza, N., Sohail, Z., & Zainab, A. (2016)- Selecting the selection methods at a Pakistani NGO. *Asian Journal of Management Cases*, 13(1), 23-31.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? *Human Resource Management Review*, 19, 53-63.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations* (2nd Ed.). United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Schneider, B., & Konz, A. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51-63.
- Schippmann J. S., Ash R. A., Battista M., Carr L., Eyde L. D., Hesketh B., & Sanchez, I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Sharif, A. M. (2018). Benchmarking performance management systems. *Benchmarking: An International Journal*, 9(1), 62-85.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.
- Simões, A. (1990). A investigação-ação: Natureza e validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, XXIV, 39-51.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18, 87-99.
- Spencer, Jr., L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nova Iorque: John Wiley & Son, Inc.
- Stevens, G. W. (2012). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.

- Stewart, J. L., & Carson, K. P. (1997). Moving beyond the mechanistic model: An alternative approach to staffing for contemporary organizations. *Human Resource Management Review*, 7(2), 157-184.
- Suthar, B. k, Chakravarthi, T. L., & Pradhan, D. S. (2014). Impacts of job analysis on organizational performance: An inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181.
- Tannenbaum, R. J., & Rosenfeld, M. (1994). Job analysis for teacher competency testing: Identification of basic skills important for all entry-level teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 54(1), 199-211.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw-Hill.
- Voskuijl, O. F. & Sliedregt, T. (2002). Determinants of interrater reliability of job analysis: A meta-analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 52-62.
- Winter, D. G. (1998). The contributions of David McClelland to personality assessment. *Journal of Personality Assessment*, 71(2), 129-145.
- Wittig, M. A., & Berman, S. L. (1992). Wage structured analysis: An empirical approach to pay equity in segregated jobs. *Social Justice Research*, 5(3), 291-317.

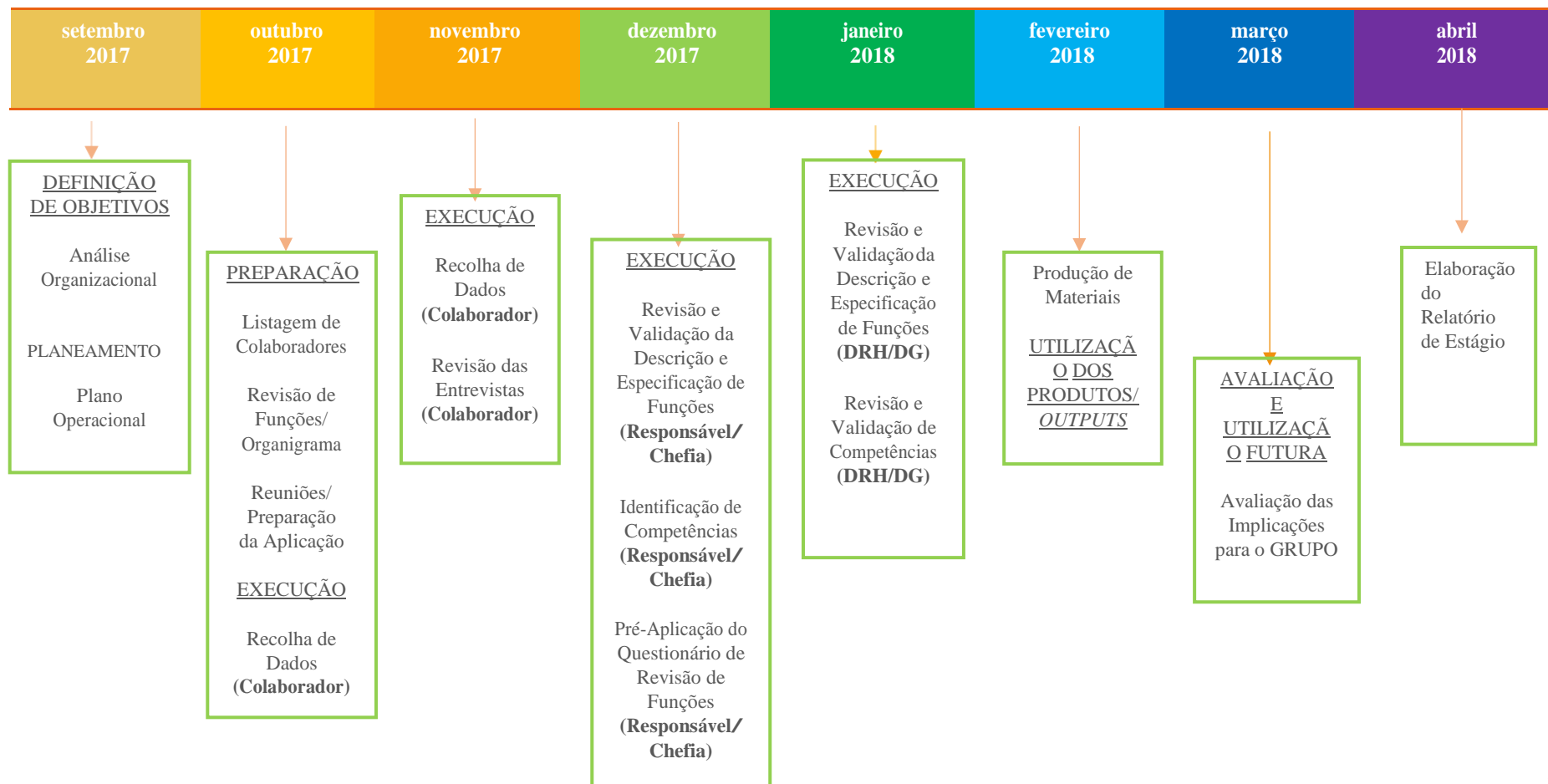
# **ANEXOS**

**ANEXO A**  
Planeamento



# CRONOGRAMA

## PRORGRAMA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS



**PLANO OPERACIONAL**  
**PROGRAMA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES**  
**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Resultado</b>	<b>Métodos/ Técnicas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Com Quem</b>
<b>PLANEAMENTO E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS</b>					
Análise organizacional e de RH	-Análise <i>swot</i> - Métricas gestão -Métricas RH	-Diagnóstico RH - Plano Operacional -Caraterização organizacional	-Análises métrica e documental	-Planos operacionais e estratégicos -Indicadores organizacionais e de gestão	-Diretor Geral -Diretor Corporativo de RH
Identificar o número de colaboradores	Número de colaboradores	Listagem de colaboradores	Contagem	Bases de dados da Empresa	HR Operations
Revisão das funções e organigrama	Organigrama	Listagem de funções	Análise documental	-Organigrama -Bases de Dados	HR Business Partner
<b>PREPARAÇÃO DA ANÁLISE FUNCIONAL E DA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>					
Preparação da análise	-Número de reuniões -Validação do calendário de recolha de dados e do cronograma -Validação dos instrumentos/ materiais -Reserva de espaços	-Cronograma das etapas -Calendário de recolha de dados -Instrumentos/ Materiais	-Validação	-Descritivos funcionais existentes -Organigrama -Lista de funções	-Diretor Geral -Diretores -Diretor Corporativo RH
<b>RECOLHA E REVISÃO DE DADOS</b>					
Recolha de dados	Número de entrevistas semiestruturadas	Transcrição das entrevistas e das informações obtidas durante a observação	-Entrevista Semiestruturada -Observação <i>on the job</i> -Análise documental	-Organigrama -Lista de funções -Manual de acolhimento -Manual de procedimentos - Fluxogramas	Colaboradores
Redação provisória de produtos	Número de descritivos funcionais provisórios	Descritivos funcionais provisórios	-Redação	-Descritivos funcionais existentes - <i>Output</i> das entrevistas e da observação	Investigadora
Revisão das entrevistas	Número de revisões	Descritivos funcionais provisórios	-Revisão	-Descritivos funcionais existentes - <i>Output</i> das entrevistas e da observação <i>on the job</i>	Colaboradores
Redação provisória de competências	Frequência de competências identificadas	Mapa provisório de competências	-Inferência -Análise de conteúdo	- <i>Output</i> das entrevistas	Investigadora

REVISÃO E VALIDAÇÃO DOS DADOS E INFORMAÇÕES					
Primeira revisão e validação da descrição de funções	Número de validações	Descritivos funcionais validados	-Revisão e validação	- <i>Output</i> das entrevistas e das suas revisões provisórias	Responsáveis/ Chefia Direta
Identificação de competências críticas	Número competências críticas	Mapa provisório de competências	-Questionário de Identificação de Competências	- <i>Output</i> das entrevistas e da observação	Responsáveis/ Chefias Diretas
Segunda revisão e validação da descrição e especificação de funções	Número de validações	Descritivos funcionais validados	-Revisão e validação	- <i>Output</i> das entrevistas e das suas revisões provisórias	-Diretor Geral -Diretor Corporativo de RH
Segunda revisão e validação de competência	-Grau de congruência na identificação de competências -Número competências críticas finais	Mapa de competências	-Revisão e validação	- <i>Output</i> das entrevistas e das revisões e dos questionários	-Diretor Geral -Diretor Corporativo de RH
Redação final dos produtos/ <i>outputs</i>	-Validação dos materiais	-Descritivos funcionais -Mapa de competências	-Redação	- <i>Output</i> das entrevistas e das validações - <i>Output</i> dos questionários	Diretor Corporativo de RH
UTILIZAÇÃO DOS PRODUTOS/OUTPUTS					
Utilização dos produtos/ <i>outputs</i>	-Número de ações e atividades desenvolvidas ou planeadas	-Atualização das categorias profissionais -Constituição de grupos funcionais -Atividades RH -Mapeamento de competências - Organograma - Re/Nomeação de Funções	-Mapeamento -Atualização -Planeamento	-Planos de RH -Planos de negócio - <i>Output</i> da recolha de dados	-Diretor Corporativo de RH -HR Business Partners - Diretor Geral - Grupos de Trabalho
AVALIAÇÃO E UTILIZAÇÃO FUTURA					
Avaliação e utilização futura	-Grau de satisfação -Pré-aplicação do questionário de revisão -Número de implicações/ações práticas	-Relatório de avaliação	-Avaliação -Questionário de revisão de funções	- <i>Output</i> / produtos finais - Planos de RH -Planos de desenvolvimento	-Diretor Geral -Diretor Corporativo de RH -Supervisores/ Chefias Diretas

Tabela N.º 1: Plano operacional para a execução do Programa de Análise e Descrição de Funções e identificação de competências.

## PROGRAMA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES | Racional Teórico

### RACIONAL TEÓRICO

A Análise e Descrição de Funções consiste numa metodologia sistemática, estruturada e rigorosa de análise do trabalho e das funções. Desta forma, através das técnicas de recolha de informação como a entrevista, a análise documental e a observação pretende-se recolher informação estruturada, rigorosa e adequada capaz de levar a cabo a construção de perfis funcionais da empresa e identificar competências críticas para o desempenho da função, para os resultados organizacionais e para o negócio. Os produtos da análise de funções são vários, dentro dos quais destacamos: descritivos funcionais, mapeamento de competências e constituição de grupos funcionais.

Neste sentido, a colaboração ativa de todos os elementos neste processo é fundamental para o rigor, validade, fiabilidade e utilidade de toda a informação obtida junto dos intervenientes.

As etapas para a Análise de Funções encontram-se descritas e detalhadas seguidamente através da calendarização das mesmas. Por enquanto, serão apresentados os instrumentos utilizados na recolha de informação.

## PROGRAMA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES | Instrumentos e Materiais

INSTRUMENTOS/MATERIAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
<b>Entrevista Semiestruturada</b>	Técnica de recolha de informação constituída por diversos fatores e dimensões, como o sejam: requisitos da função, objetivos, tarefas, responsabilidades, autoridade, resultados esperados, materiais e instrumentos, <i>interfaces</i> , entre outros.	Pretende recolher informação acerca da função junto dos colaboradores com o objetivo de descrever e especificar as diferentes funções da Empresa.
<b>Grelha de Observação</b>	Técnica de recolha de informação para a elaboração da descrição e especificação de funções. Neste caso, será observação livre e não estruturada.	Tem como principal objetivo complementar a informação recolhida através da Entrevista Semiestruturada.
<b>Questionário de Revisão de Funções</b>	Instrumento composto com os mesmos fatores e dimensões constituintes das Entrevistas Semiestruturadas, porém de forma mais sintetizada e resumida para que possa ser aplicado de forma mais célere.	Instrumento que pretende tornar a análise de funções um exercício dinâmico e não estático para a Empresa. Isto é, permite que a análise de funções se encontre em constante atualização segundo alterações que decorrem nas próprias funções, estratégia, dimensão e estrutura organizacional, objetivos, entre outras.
<b>Questionário de Identificação de Competências</b>	Questionário constituído pelas competências, descrição e indicadores comportamentais e a sua importância para o bom desempenho da função.	Tem como objetivo identificar as competências críticas, comportamentais e funcionais, ao bom desempenho de cada função.

## **ANEXO B-I**

### *Guia para Análise Documental*

## GUIA PARA A ANÁLISE DOCUMENTAL

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	INDICADORES/QUESTÕES	RESULTADO
<b>CARATERIZAÇÃO DA FUNÇÃO</b>	Nomeação da Função	Qual a designação atual da função?	- Descrever o nome da função
	Categoria Profissional	Qual é a categoria profissional?	- Identificar a categoria profissional
	Local	Onde se localiza o espaço onde exerce a sua função?	- Identificar o local onde exerce a função
	Área/Departamento	Qual a área funcional? E o Departamento onde está inserida?	- Enquadrar a função na área funcional e departamental do organograma da Empresa
<b>REQUISITOS DA FUNÇÃO</b>	Escolaridade	Qual considera ser o nível de escolaridade adequado ao bom desempenho na função?	- Conhecer o nível educacional mínimo para o exercício da função e qual o critério
	Formação Profissional	Qual considera ser a formação profissional adequada ao bom desempenho na função?	- Descrever os conhecimentos técnicos e profissionais úteis para o bom desempenho da função e qual o critério
	Experiência Profissional	Qual considera ser a experiência profissional adequada ao bom desempenho na função? Onde ou em que contextos?	- Descrever o nível de experiência anterior necessária ao exercício da função, contextos ou empresas/organizações e o critério
	Outras Competências (e.g., informáticos, Idiomas)	Que competências (e.g., informáticas, idiomas, <i>soft skills</i> ) são relevantes para o bom desempenho na função? Especifique.	- Identificar outros conhecimentos ou competências críticas para o bom desempenho da função e o critério das mesmas
	Critério de seleção	Preferencial, Mandatório ou Plus	- Para cada requisito identificar o respetivo critério

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	INDICADORES/QUESTÕES	RESULTADO
<b>IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO PARA O NEGÓCIO</b>	Objetivos da Função	Quais os principais objetivos da função?	- Descrever os objetivos da função para os resultados do negócio
	Missão da Função	Qual é a finalidade da sua função?	- Identificar o contributo da função para o valor e vantagem competitiva do negócio
<b>RELAÇÕES HIERÁRQUICAS E FUNCIONAIS</b>	Relações Funcionais Internas	Quais as relações com outras áreas funcionais internas? Qual o seu conteúdo? Periodicidade?	- Conhecer as relações funcionais dentro da Empresa, com que elementos/áreas funcionais e com que periodicidade
	Relações Funcionais Externas	Quais as relações com outras áreas funcionais externas? Qual o seu conteúdo? Periodicidade?	- Conhecer as relações funcionais com outros <i>stakeholders</i> (e.g. fornecedores, clientes, etc) e a sua periodicidade
	Relações Funcionais Grupo	Quais as relações com outras áreas funcionais de outras Empresas do Grupo? Qual o seu conteúdo? Periodicidade?	- Conhecer as relações funcionais com outras áreas/Elementos de outras Empresas do Grupo e a sua periodicidade
	Relações Hierárquicas Ascendente	Nome da Chefia Direta? Superior Hierárquico? Função da Chefia Direta? Superior Hierárquico?	- Identificar o <i>report</i> hierárquico e funcional
	Relações Hierárquicas Descendente	É chefe direto de alguém? De qual função? E superior hierárquico? De qual função?	- Identificar subordinados funcionais ou hierárquicos

<b>DIMENSÕES</b>	<b>SUBDIMENSÕES</b>	<b>INDICADORES/QUESTÕES</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>ATIVIDADES, TAREFAS E RESPONSABILIDADES</b>	Atividades e Responsabilidades	O que faz? Como faz? Para que faz? Resultados Esperados? Periodicidade? Competências e conhecimentos envolvidos? Backup em caso de ausência?	- Enumerar e descrever as tarefas, características, competências, e resultados esperados decorrentes das atividades e tarefas - Identificar substituições de funções em caso de ausência
	Grau de Importância	1 – Pouco importante 2 – Algo importante 3 – Importante 4 – Muito importante 5 – Extremamente importante	- Identificar o grau de importância das tarefas para o bom desempenho na função
	Autoridade	Que autoridades se podem verificar para esta função?	- Identificar autoridades no âmbito da função
<b>INSTRUMENTOS, MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E  ACESSOS</b>	Instrumentos de Trabalho	Que instrumentos de trabalho utiliza no desempenho da função? Equipamentos? Ferramentas? Materiais? Documentos? Programas?	- Identificar os máquinas, equipamentos, ferramentas, programas e materiais de trabalho
	Acessos	Que Acessos Informáticos possui? Informações Confidenciais ou Restritas? Outros Acessos?	- Conhecer os acessos informáticos, a informações confidenciais, restritas ou outros acessos



## **ANEXO B-II**

### Guião de Entrevista Semiestruturada

## GUIÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

A Análise de Funções consiste numa metodologia sistemática, estruturada e rigorosa de análise de funções. A presente Entrevista tem como objetivo recolher informação estruturada, rigorosa e adequada capaz de levar a cabo a criação de perfis funcionais. Os produtos da análise de funções são vários, dentro dos quais o respetivo descritivo funcional. Neste sentido, a sua colaboração ativa, disponível e atenta neste processo é fundamental para o rigor, validade, fiabilidade e utilidade de toda a informação obtida.

A presente Entrevista encontra-se organizada em diferentes domínios, a saber: caracterização da função, requisitos para a mesma, objetivos e missão, relações hierárquicas e funcionais, tarefas e responsabilidades, competências, backup, autoridade e instrumentos de trabalho. Tem como duração cerca de 60-90 minutos. Lembre-se que deverá responder a todas as questões tendo em conta aquilo que é um bom desempenho na função a analisar.

Nome		Data	
------	--	------	--

### CARATERIZAÇÃO DA FUNÇÃO

Qual a categoria Profissional Atual?		Qual o local onde exerce a Função?	
Qual a designação Atual da Função?		Tempo na Função?	
Qual a Área Funcional?		Departamento onde a função está inserida?	

### REQUISITOS DA FUNÇÃO

Categorizar com: Preferencial Plus ou Mandatório

Qual considera ser o nível de escolaridade adequado ao bom desempenho na função?	
Qual considera ser a formação profissional adequada ao bom desempenho na função?	
Qual considera ser a experiência profissional adequada ao bom desempenho na função? Onde ou em que contextos? Quanto tempo?	
Que competências (e.g. informáticas, idiomas, <i>soft skills</i> ) são relevantes para o bom desempenho na função? Especifique.	

### IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO PARA O NEGÓCIO

Quais os principais objetivos da função?	
Qual é a finalidade/missão da função?	

**RELAÇÕES FUNCIONAIS**

R – Regular | B - Periódico | C – Ocasional

R	P	O	Quais as relações com outras pessoas/áreas funcionais internas?	Qual o seu conteúdo?
R	P	O	Quais as relações com outras pessoas/áreas funcionais externas?	Qual o seu conteúdo?

**RELAÇÕES HIERÁRQUICAS**

Nome da Chefia Direta (funcional)		Função da Chefia Direta (Funcional)	
Nome do Superior Hierárquico		Função do Superior Hierárquico	
É chefe direto de alguém?		Qual função	
E superior hierárquico?		Qual função	



**AUTORIDADE**

Que autoridades se podem verificar para a função?

**QUE INSTRUMENTOS, ACESSOS, MATERIAIS, EQUIPAMENTOS UTILIZA PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO**

Que instrumentos, materiais, programas ou acessos a função possui?

Equipamentos			Acessos Informáticos/ Informações Restritas/ Programas	
Máquinas				
Ferramentas				
Materiais				
Documentos				
Outros				

**QUESTÕES ADICIONAIS**

Gostaria de acrescentar alguma questão ou fazer alguma observação?

## **ANEXO B-III**

Grelha de Observação Não Estruturada

## GRELHA DE OBSERVAÇÃO DA FUNÇÃO

Nome do Colaborador				Data	
Função		Departamento/Área			
<b>TAREFAS E ATIVIDADES</b>					
	O que faz?	Como faz?	Resultados Esperados?		
Regulares					
Periódicas					
Ocasionais					

TAREFAS E ATIVIDADES

	O que faz?	Como faz?	Resultados Esperados?
Regulares			
Periódicas			
Ocasionais			

Ocasionais



## **ANEXO B-IV**

### Questionário de Revisão e Atualização de Funções

## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DE FUNÇÕES

O presente Questionário possibilita tornar a descrição de funções um exercício dinâmico para o Grupo. Isto é, permite que a descrição de funções se encontre em constante atualização segundo alterações que decorrem nas próprias funções, estratégia de negócio, dimensão e estrutura organizacional, objetivos, entre outras. Neste sentido, a sua colaboração ativa, disponível e atenta permite a recolha de informação de forma válida, útil e criteriosa para a atualização e revisão do sistema/repositório de funções.

O presente Questionário é composto pela revisão das seguintes dimensões: caracterização da função e relações hierárquicas, tarefas e responsabilidades, relações funcionais e interfaces, requisitos para a função, objetivos e missão, competências e acessos, instrumentos, materiais e programas de trabalho.

DEVEÁ SEMPRE PREENCHER O QUESTIONÁRIO TENDO EM CONTA AQUILO QUE É UM **BOM DESEMPENHO NA FUNÇÃO** A ATUALIZAR/REVER.

Nome		Data	
<b>CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO E RELAÇÕES HIERÁRQUICAS</b>			
Preencha de acordo com a Função a rever e atualizar os seguintes campos.			
Função a Avaliar		Categoria Profissional	
Departamento		Área Funcional	
Função de Superior/es Hierárquico/s		Função da/s Chefia/s Direta/s	
Função/ões de quem é Chefia Direta		Função/ões de quem é Superior Hierárquico	

<b>TAREFAS E RESPONSABILIDADES</b>		
Das tarefas e responsabilidades da Descrição de Funções alguma não está presente, já não se realiza ou teve alteração na sua forma, importância ou <i>backup</i> . Se sim, coloque uma cruz na/s opção/ões verdadeira/s e especifique seguidamente a/s alteração/ões ocorrida/s.		
Não se realiza	<input type="checkbox"/>	
Não está presente	<input type="checkbox"/>	
Alterou a sua forma	<input type="checkbox"/>	
Alterou a sua importância	<input type="checkbox"/>	
Alterou o seu <i>backup</i>	<input type="checkbox"/>	

**RELAÇÕES FUNCIONAIS E INTERFACES**

Considera que existiram alterações nas relações funcionais? Se sim, coloque uma cruz na/s opção/ões verdadeira/s e especifique seguidamente a/s alteração/ões ocorrida/s e o seu conteúdo ou objetivo.

Internas (áreas funcionais ou Elementos da Empresa)	<input type="checkbox"/>	
Externas (Empresas e Entidades Públicas ou Privadas)	<input type="checkbox"/>	
Grupo (relações com outras Empresas e Elementos do Grupo)	<input type="checkbox"/>	

**REQUISITOS PARA A FUNÇÃO**

No que diz respeito aos requisitos para o bom desempenho na função, considera que houve alteração? Se sim, coloque uma cruz na/s opção/ões verdadeira/s e especifique seguidamente a/s alteração/ões ocorrida/s e em que domínio/dimensão.

Sim	<input type="checkbox"/>	
Não	<input type="checkbox"/>	

**OBJETIVOS E MISSÃO DA FUNÇÃO PARA O NEGÓCIO**

No que diz respeito aos objetivos e missão, houve alteração? Se sim, coloque uma cruz na/s opção/ões verdadeira/s e especifique seguidamente a/s alteração/ões ocorrida/s e em que domínio/dimensão.

Objetivos	<input type="checkbox"/>	
Missão/Finalidade	<input type="checkbox"/>	

**COMPETÊNCIAS**

Relativamente às competências para o bom desempenho na função, houve alteração? Se sim, coloque uma cruz na/s opção/ões verdadeira/s e especifique seguidamente a/s alteração/ões ocorrida/s e em que domínio/dimensão.

Sim	<input type="checkbox"/>	
Não	<input type="checkbox"/>	

**INSTRUMENTOS, ACESSOS E MATERIAIS**

Relativamente aos Instrumentos, Acessos e Materiais de trabalho, houve alteração? Se sim, coloque uma cruz na/s opção/ões verdadeira/s e especifique seguidamente a/s alteração/ões ocorrida/s.

Equipamentos	<input type="checkbox"/>	
Máquinas/Ferramentas	<input type="checkbox"/>	
Materiais	<input type="checkbox"/>	
Programas	<input type="checkbox"/>	
Pastas/Informações/Redes Internas	<input type="checkbox"/>	
Documentos	<input type="checkbox"/>	

## **ANEXO B-V**

### Questionário de Identificação de Competências

## QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Nome:	Data:
Função a Avaliar:	Departamento e Área Funcional da Função a Avaliar:
Nome Superior Hierárquico:	Função Superior Hierárquico:

### APRESENTAÇÃO

O presente Questionário visa identificar a importância de cada competência para o bom desempenho da sua função. A competência corresponde ao nome da mesma; a descrição da competência corresponde àquilo em que consiste a mesma; e os indicadores comportamentais correspondem a comportamentos onde podemos observar a ocorrência da mesma.

### INSTRUÇÃO

Assinale apenas com **uma cruz** num dos números (1 a 5) de acordo com o grau de importância da competência para o BOM DESEMPENHO NA FUNÇÃO.  
 1 – Pouco Importante    2 – Algo Importante    3 – Importante    4 – Muito Importante    5 – Extremamente Importante

Competência	Descrição da Competência	Indicadores Comportamentais	Grau de Importância para a Função					
			1	2	3	4	5	



## **ANEXO B-VI**

Descriptivo Funcional Modelo Colaborador

# DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO

## MISSÃO

## OBJETIVOS



# PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

## **X**

X1

X2

X3

X4

X5

X6

X7

X8

X9

## **Y**

Y1

Y2

## **W**

W1

W2

W3

W4

## **Z**

Z1

Z2

Z3

O Colaborador deve ainda atuar em consonância com as políticas e procedimentos da Empresa, especialmente os relacionados com o sistema de gestão da qualidade, bem como o programa de segurança, saúde e políticas ambientais quando aplicáveis. Deverá ainda ter presente as tarefas que são condizentes com o seu papel organizacional e consideradas razoáveis pela Empresa não sendo esta uma lista exaustiva das suas tarefas e responsabilidades.

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

### PRINCIPAIS INTERLIGAÇÕES

INTERNAS	EXTERNAS	HOLDING

### COMPETÊNCIAS

DA ORGANIZAÇÃO	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO

DE LIDERANÇA	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO

DA FUNÇÃO	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO

DO COMPORTAMENTO	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO

Principal – Muito ou Extremamente Importante | Complementar – Importante

## **ANEXO B-VII**

Descritivo Funcional Modelo Interno

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

# DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO

DEPARTAMENTO |  
ÁREA FUNCIONAL |  
REPORTE HIERÁRQUICO |  
REPORTE FUNCIONAL |

## MISSÃO

## OBJETIVOS

## REQUISITOS

DOMÍNIO	CRITÉRIO	INDICADOR
Escolaridade		
Formação		
Conhecimentos		
Experiência		
TI		
Idiomas		
Sof Skills		

# ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES

	Principal	Backup
<b>X</b>		
X1		
X2		
X3		
X4		
X5		
<b>Y</b>		
Y1		
Y2		
Y3		
<b>W</b>		
W1		
W2		
W3		
<b>Z</b>		
Z1		
Z2		
Z3		

PRINCIPAL – Atividade, tarefa ou responsabilidade principal

BACKUP – Quem é capaz/sabe/está habilitado a executar a tarefa/responsabilidade em caso de ausência

A-Função 1 Responsável pelo backup para a atividade ou responsabilidade

## AUTORIDADE

- X1
- X2

O Colaborador deve ainda atuar em consonância com as políticas e procedimentos da Empresa, especialmente os relacionados com o sistema de gestão da qualidade, bem como o programa de segurança, saúde e políticas ambientais quando aplicáveis. Deverá ainda ter presente as tarefas que são condizentes com o seu papel organizacional e consideradas razoáveis pela Empresa não sendo esta uma lista exaustiva das suas tarefas e responsabilidades.

# DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

## INTERFACES

INTERNAS

EXTERNAS

HOLDING

--	--	--

## RECURSOS E MATERIAIS

--

## COMPETÊNCIAS

CORPORATIVAS

IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO

--	--

LIDERANÇA

IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO

--	--

FUNCIONAIS

IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO

--	--

COMPORTAMENTAIS

IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO

--	--

Principal – Muito ou Extremamente Importante | Complementar – Importante

## **ANEXO B-VIII**

Instruções do Preenchimento do Descritivo Funcional

## INSTRUÇÃO DE PREENCHIMENTO DO DESCRITIVO FUNCIONAL

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	INSTRUÇÃO	RESULTADO
<b>CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO</b>	Nomeação da Função	Especificar a designação da função	Nome/designação da função
	Área/Departamento	Identificar e localizar a área funcional e o departamento no qual a função se insere	Área funcional e departamental do organigrama
	Reporte Hierárquico	Identificar a função a quem reporta hierarquicamente	Função a quem reporte hierarquicamente
	Reporte Funcional	Identificar a função a quem reporta no âmbito das funções	Função a quem reporte funcionalmente
<b>REQUISITOS DA FUNÇÃO</b>	Escolaridade	Especificar nível de escolaridade mínimo e critério de seleção preferencial, mandatório ou plus mais indicado	Nível educacional mínimo para o exercício da função
	Formação Profissional	Especificar áreas de formação profissional e critério de seleção preferencial, mandatório ou plus mais indicado	Formação profissional obtida em contexto formal
	Experiência Profissional	Especificar duração da experiência profissional e função, área ou setor de atividade anterior e critério de seleção preferencial, mandatório ou plus mais indicado	Experiência anterior necessária ao exercício da função, contextos ou setores de atividade
	Conhecimentos	Especificar conhecimentos técnicos/profissionais relevantes e critério de seleção preferencial, mandatório ou plus mais indicado	Conhecimentos técnicos e profissionais relevantes
	Outras Competências (e.g. informáticos, Idiomas, Soft Skills)	Especificar outros conhecimentos ou competências relevantes como por exemplos conhecimentos informáticos, idiomas e soft skills e critério de seleção preferencial, mandatório ou plus mais indicado	Outros conhecimentos ou competências críticas

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	INSTRUÇÃO	RESULTADO
<b>IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO PARA O NEGÓCIO</b>	Objetivos da Função	Identificar objetivos claros, mensuráveis, simples e iniciados por um verbo-ação	Objetivos macro da função
	Missão da Função	Identificar a missão ou finalidade da função e o seu impacto ou valor para a concretização dos objetivos de negócio	Missão da função
<b>RELAÇÕES HIERÁRQUICAS E FUNCIONAIS</b>	Relações Funcionais Internas	Identificar áreas internas ou responsáveis de área com os quais interage no âmbito da função, isto é integrantes da Empresa	Funções ou áreas funcionais
	Relações Funcionais Externas	Identificar Empresas ou Entidades externas com as quais interage no âmbito da função	Empresas ou Entidades Públicas ou Privadas
	Relações Funcionais Grupo	Identificar Empresas do Grupo e áreas ou responsáveis de área com os quais interage no âmbito da função, isto é integrantes do Grupo mas externas à Empresa	Empresas e Áreas ou Responsáveis de Área



DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	INSTRUÇÃO	RESULTADO
<b>ATIVIDADES, TAREFAS E RESPONSABILIDADES</b>	Tarefas, Atividades e Responsabilidades	Identificar macro grupos de principais atividades. Em seguida devem ser desenvolvidas ou especificadas em atividades, tarefas ou responsabilidades cada macro grupo ou macro atividade. Estas devem ser redigidas de forma clara, simples e iniciadas por um verbo-ação. Para cada tarefa e responsabilidade deve ser identificado ainda o seu atual backup, isto é a função que o substitui em caso de ausência do titular da função. Poderá haver diferentes funções backup para diferentes atividades ou responsabilidades	Tarefas e responsabilidades Função Backup
	Grau de Importância	Identificar quais as tarefas e responsabilidades mais relevantes atualmente para a execução de objetivos departamentais	Diferentes graus de importância na função
	Autoridade	Identificar autoridade no âmbito da função quando verificáveis (ex. “Mandar parar processo de produção em caso de risco para bens e pessoas e alertar hierarquia” ou “Enviar declarações fiscais dentro do <i>timing</i> definido na ausência do responsável hierárquico”)	Autoridades
<b>INSTRUMENTOS, MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E ACESSOS</b>	Recursos e Materiais de Trabalho	Destacar os recursos, materiais, equipamentos, documentos, programas necessários para a execução da função. Inclui ainda acessos a pastas, redes internas ou outro tipo de informações ou acessos	Equipamentos, materiais, recursos, instrumentos, documentos, acessos e programas
<b>COMPETÊNCIAS</b>	Competências	Consultar Manual de Competências ou Dicionário de Competências do Grupo, em seguida identificar grupo funcional a que a função pertence e, por fim, identificar as respectivas competências corporativas/organizacionais, de liderança, funcionais e comportamentais aplicáveis. Poderá ser acrescentada outra competência no grupo funcional ou comportamental caso a sua existência e importância seja fundamental ao bom desempenho da função ou para a concretização de objetivos de negócio	Competências organizacionais/corporativas Competências de Liderança Competências Funcionais Competências Comportamentais
	Grau de Importância	Identificar a importância da competência no bom desempenho da função ou para a concretização de objetivos de negócio. O grau de principal deve ser atribuído para as competências respectivas do grupo funcional a que pertence a função e o grau complementar para competências que não pertenciam ao respetivo grupo funcional mas que pela sua importância para o bom desempenho na função ou definição estratégica para o negócio se tornam integrantes da função.	Principal ou complementar

**ANEXO C**  
Manual de Funções da Empresa



# MANUAL DE FUNÇÕES

---

HOLDING

# ÍNDICE

ÂMBITO.....	2
REVISÃO, CRIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO.....	2
MODO DE REVISÃO E ATUALIZAÇÃO.....	2
DESCRITIVOS FUNCIONAIS.....	3
ÍNDICE DE FUNÇÕES.....	3
ANEXOS.....	6

## ÂMBITO E APLICAÇÃO

O Manual de Funções da Holding tem como objetivo compilar todas as funções e respetivos descritivos funcionais e aplica-se a todas as funções de todas as Empresas/Unidades de Negócio da Holding. Constitui um Manual de apoio e suporte à gestão e a sua revisão e atualização é da responsabilidade dos HR Business Partner.

## CRIAÇÃO, REVISÃO E ATUALIZAÇÃO

A revisão e a atualização do Manual de Funções da Holding é orientada pelo procedimento de Revisão, Criação e Atualização de Funções XXXX.XX.XXX. Isto é, sempre que ocorre a criação de uma função e/ou a atualização de funções já existentes o Manual deverá ser igualmente atualizado. Todavia e, não havendo a criação e/ou atualização de funções, o Manual e os respetivos descritivos funcionais devem ser revistos segundo uma periodicidade anual tal como referido no procedimento XXXXX.XXX.XXX por forma a manter estes documentos atuais, dinâmicos e úteis à sustentabilidade e competitividade do negócio e integrados com o restante *framework* e sistema de Recursos Humanos.

INTERVENÇÃO	DATA	RESPONSÁVEL
Elaboração do Manual	18.04.2018	HR Projects
1ª Revisão do Manual	18.04.2019	HR Business Partner

## MODO DE REVISÃO E ATUALIZAÇÃO

Sempre que ocorre a criação e/ou a atualização de funções deverá ser inserido e/ou atualizado o seu descritivo funcional, respetivamente, assim como atualizado o índice de funções do presente Manual quando necessário. A organização de funções do Manual segue uma ordem hierárquica vertical da Holding.

## DESCRIPTIVOS FUNCIONAIS

Para cada função são indicados nos respetivos descritivos funcionais as seguintes dimensões:

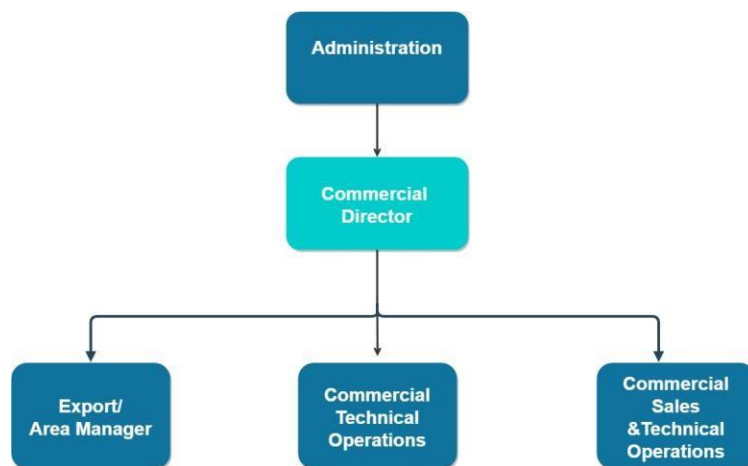
- Nome/Designação da Função
- Departamento
- Área Funcional
- Reporte Hierárquico
- Reporte Funcional
- Missão
- Objetivos
- Requisitos
- Atividades e Responsabilidades
- Backup
- Autoridade (quando aplicável)
- Interfaces
- Competências Organizacionais
- Competências de Liderança (quando aplicável)
- Competências Funcionais
- Competências Comportamentais

## ÍNDICE DE FUNÇÕES

Diretor Geral	General Manager
Diretores e Gestores	Commercial Director Logistics Manager Maintenance & Production Manager Quality Manager
Supervisores	Warehouse Supervisor Production Supervisor Quality Operational Supervisor
Técnicos e Assistentes Diferenciados	Sales Executive Maintenance Technician Commercial Operations Technician Sales & Operations Support Technician Purchasing & Logistics Operations Assistant
Administrativos e Assistentes Indiferenciados	Logistics Operations Assistant Logistics Administrative Production Assistant
Operacionais	Warehouse Operator Production Operator Quality Controller

# ANEXOS

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES



# COMMERCIAL DIRECTOR

DEPARTAMENTO | Commercial  
ÁREA FUNCIONAL | Commercial  
REPORTE HIERÁRQUICO | Administration  
REPORTE FUNCIONAL | Administration

## MISSÃO

Assegurar o planejamento estratégico e a coordenação eficiente de operações e ações comerciais contribuindo para a competitividade e sustentabilidade do negócio e satisfação dos diferentes *stakeholders*

## OBJETIVOS

Definir objetivos comerciais e a estratégia de *marketing* e comercial  
Supervisionar o processo de vendas e entrega dos produtos  
Coordenar o desenvolvimento do produto  
Validar e propor melhorias para o produto e para o serviço  
Coordenar a Equipe comercial e desenvolver os Colaboradores

## REQUISITOS

DOMÍNIO	CRITÉRIO	INDICADOR
Escolaridade	Preferencial	Superior
Formação	Preferencial	Relações Internacionais, Gestão ou Marketing
Conhecimentos	Preferencial	Administração de Negócio
	Preferencial	Processos de Venda e Comerciais
	Preferencial	Métodos de Análise e Pesquisa de Mercado
	Preferencial	Gestão de Equipas ou Gestão de Conflitos
Experiência	Preferencial	4 a 5 anos em Vendas Internacionais
	Plus	Negociação Empresarial
TI	Mandatório	MS Office (Ótica do Utilizador)
Idiomas	Mandatório	Inglês (Falado e Escrito)
	Plus	Espanhol, Francês e Alemão (Falado e Escrito)
Soft Skills	Preferencial	<i>Mindset</i> Empreendedor, Negociação, Inovação, Comunicação e Argumentação, Criativo e Gestão de Equipas
Outras	Preferencial	Disponibilidade Horária e para Viajar

DATA

ELABORADOR POR

APROVADO POR

DSF.008.01



# TAREFAS E RESPONSABILIDADES

	Principal	Backup
<b>Planeamento e estratégia</b>		
Definir a estratégia de venda, comercial e de <i>marketing</i>	x	A
Identificar e definir novos mercados e/ou Clientes	x	A
Planear ações e operações comerciais	x	A
Definir preços e descontos do produto	x	A
Assegurar o <i>procurement</i> de mercado, Fornecedores e concorrência		A
<b>Coordenação e supervisão do processo de venda</b>		
Acompanhar e supervisionar as vendas, relacionamento com os Clientes e a entrega do produto	x	A
Acompanhar a elaboração e a entrega de amostras		B
Validar as encomendas dos Clientes	x	A
Avaliar o desempenho e o resultado de vendas e a participação em feiras/eventos	x	A
<b>Execução de Vendas</b>		
Executar vendas e negociar com os Clientes	x	C
Acompanhar o Cliente, a sua fidelização e satisfação		C
<b>Gestão e negociação de contratos</b>		
Negociar preços, serviços e/ou termos de cooperação com Empresas subcontratadas	x	A
Validar e aprovar contratos com Empresas Subcontratadas, Fornecedoras, Clientes e/ou Agentes	x	A
Acompanhar e supervisionar o desempenho e resultados	x	A
<b>Coordenação de Equipa e desenvolvimento de Colaboradores</b>		
Formar, avaliar e selecionar Colaboradores	x	A
Coordenar atividades e gerir interações de Equipa	x	A
<b>Coordenação do desenvolvimento do produto e melhoria</b>		
Supervisionar e aprovar melhorias do negócio e do desenvolvimento do produto	x	A
Coordenar, aprovar e identificar novos testes do produto	x	A
Analisar dados, informações e tendências		D
Tratar dados de Clientes, vendas e mercados		A
Propor melhorias, novos produtos e novas matérias-primas	x	A/C/D
<b>Comunicação, melhoria e inovação</b>		
Comunicar e reportar hierarquicamente informações, resultados e vendas	x	B/C/D
Analisar e pesquisar tendências, inovações e/ou boas práticas internas e externas		A
Propor e implementar melhorias e novos projetos, ações e/ou serviços		A

PRINCIPAL – Atividade, tarefa ou responsabilidade principal

BACKUP – Quem é capaz/sabe/está habilitado a executar a tarefa/responsabilidade em caso de ausência

A- General Manager

B- Sales & Operations Support Technician

C- Sales Executive

D- Commercial Operations Technician

O Colaborador deve ainda atuar em consonância com as políticas e procedimentos da Empresa, especialmente os relacionados com o sistema de gestão da qualidade, bem como o programa de segurança, saúde e políticas ambientais quando aplicáveis. Deverá ainda ter presente as tarefas que são condizentes com o seu papel organizacional e consideradas razoáveis pela Empresa não sendo esta uma lista exaustiva das suas tarefas e responsabilidades.

## INTERFACES

INTERNAS	EXTERNAS	DESFO
Administration	Empresas Fornecedoras	DLS – Responsáveis de Departamento/Área
General Management	Empresas Subcontratadas	
Departamentos/Áreas	Clientes/Agentes	
	Outros	

## RECURSOS E MATERIAIS

Painéis/Amostras/Produtos
Material Promocional
Bases de Dados de Clientes e Vendas
Computador Portátil
Telemóvel
Programas   MS Office, ELO e Redes de Informação Interna
Programas Específicos   X3

## COMPETÊNCIAS

ORGANIZACIONAIS	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO
Orientação para o Cliente	Principal
Flexibilidade	Principal
Proatividade	Principal
Integridade	Principal

LIDERANÇA	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO
Visão Estratégica	Principal
Desenvolvimento de Equipas	Principal
Liderança de Equipas	Complementar
Coordenação de Equipas	Principal
Delegação	Principal

FUNCIONAIS	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO
Competência Técnica	Principal
Organização e Planeamento	Principal
Negociação	Principal
Resolução de Problemas	Principal
Criatividade	Principal

COMPORTEMENTAIS	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO
Comunicação	Principal
Colaboração	Principal
Aprendizagem Contínua	Principal

Principal – Muito ou Extremamente Importante | Complementar – Importante

## **ANEXO D**

### Exemplar Descritivo de Funções

# MAINTENANCE TECHNICIAN

## MISSÃO

Reportando ao Maintenance & Production Manager, garantir a Manutenção Preventiva e Corretiva cumprindo o Plano de Manutenção estipulado para toda a estrutura contribuindo para o bom funcionamento de máquinas e equipamentos e para a segurança de bens e pessoas

## OBJETIVOS

Executar operações e procedimentos de Manutenção Preventiva e Corretiva das infraestruturas

Monitorizar fontes de energia, consumíveis e parâmetros de controlo

Assegurar os procedimentos e normas internas e de segurança nas ações, equipamentos e instalações

# PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

## **Manutenção Preventiva e Corretiva**

- Executar o Plano de Manutenção diário de acordo com as instruções de trabalho
- Registrar e analisar avarias, paragens e indicadores
- Afinar e lubrificar máquinas, equipamentos, veículos e ferramentas
- Recolher informações do Departamento/Área de Qualidade/Produção para rastrear possíveis anomalias
- Comunicar condições de manutenção e segurança para iniciar e/ou parar a Produção para efetuar intervenções necessárias
- Corrigir anomalias e avarias nos equipamentos, máquinas e/ou circuitos
- Verificar e registar *stocks* de produtos/materiais de manutenção
- Verificar o estado geral de equipamentos/máquinas de acordo com a *Checklist*

## **Controlo e segurança**

- Assegurar a iluminação da fábrica
- Ligar e desligar os equipamentos de climatização e ar comprimido de acordo com o manual
- Verificar e garantir condições de segurança de máquinas, equipamentos e ferramentas do edifício
- Recolher informação acerca do planeamento diário de Produção
- Acompanhar o início da Produção e funcionamento das máquinas e equipamentos
- Verificar o ar comprimido e estações de tratamento de ar
- Registrar o consumo de energia, azoto, gás e/ou outras energias
- Contactar e negociar com Empresas Fornecedoras para estudar/adequar/adquirir material de Manutenção de acordo com o definido superiormente
- Contactar e negociar com Empresas subcontratadas para acompanhar melhorias e reparar de avarias de acordo com o definido superiormente

## **Comunicação, reporte e melhoria**

- Colaborar no desenvolvimento de melhorias para processos e procedimentos
- Elaborar o relatório diário de atividades
- Comunicar e reportar informações, avarias, ocorrências e resultados hierarquicamente

## **Limpeza e arrumação**

- Limpar e arrumar as instalações gerais e materiais
- Limpar e arrumar a sala e equipamentos/máquinas de manutenção

O Colaborador deve ainda atuar em consonância com as políticas e procedimentos da Empresa, especialmente os relacionados com o sistema de gestão da qualidade, bem como o programa de segurança, saúde e políticas ambientais quando aplicáveis. Deverá ainda ter presente as tarefas que são condizentes com o seu papel organizacional e consideradas razoáveis pela Empresa não sendo esta uma lista exaustiva das suas tarefas e responsabilidades.

## PRINCIPAIS INTERLIGAÇÕES

INTERNAS	EXTERNAS	DESFO
Maintenance & Production Quality Logistics	Empresas Fornecedoras de Consumíveis Empresas Subcontratadas de Manutenção Corretiva e Reparação de Equipamentos	DLS – Human Resouces

## COMPETÊNCIAS

DA ORGANIZAÇÃO	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO
Orientação para o Cliente	Principal
Flexibilidade	Principal
Proatividade	Principal
Integridade	Principal

DA FUNÇÃO	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO
Competência Técnica	Principal
Organização e Planeamento	Principal
Negociação	Principal
Rigor	Principal
Resolução de Problemas	Principal
Criatividade	Principal

DO COMPORTAMENTO	IMPORTÂNCIA NA FUNÇÃO
Comunicação	Principal
Colaboração	Principal
Aprendizagem Contínua	Principal

Principal – Muito ou Extremamente Importante

## **ANEXO E**

### Procedimento de Criação, Revisão e Atualização de Funções

PROCEDIMENTOS DE  
REVISÃO, CRIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DE FUNÇÕES

---

---

DATA: 18 / 04 / 2018



## Índice

1.	OBJETIVO .....	3
2.	APLICAÇÃO .....	3
3.	REFERÊNCIAS, DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS.....	3
3.1	Referências .....	3
3.2	Definições .....	4
3.3	Abreviaturas .....	4
4.	DOCUMENTOS .....	4
5.	MODO DE PROCEDER.....	5
5.1	Fluxo do Processo .....	5
5.2.	Descrição das Atividades.....	6
5.3.	Responsabilidades .....	9
6.	MONITORIZAÇÃO E REVISÃO... ..	10
7.	INFORMAÇÃO DOCUMENTADA .....	10

## 1. OBJETIVO

O objetivo do presente documento é comunicar e explicitar aos diferentes Utilizadores e Responsáveis pelo processo o respetivo procedimento de Revisão, Criação e Atualização de Funções permitindo, desta forma, que o sistema de funções da Holding se mantenha atualizado, integrado, útil e dinâmico.

## 2. APLICAÇÃO

O presente procedimento aplica-se a todos as funções das diferentes Empresas/UN da Holding. A gestão e coordenação da revisão, criação e atualização de funções é da responsabilidade dos HR Business Partners.

## 3. REFERÊNCIAS, DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

### 3.1 Referências

As referências que se seguem referem-se aos documentos e instrumentos utilizados no âmbito do presente procedimento.

Instrumentos e Documentos	Referência
Guião da Entrevista de Análise de Funções	XXX.XXX
Questionário de Atualização de Funções	XXX.XXX
Descritivo Funcional Modelo Colaborador	XXX.XXX
Descritivo Funcional Modelo Interno	XXX.XXX
Repositório Corporativo de Funções	XXX.XXX
Instruções de Preenchimento do Descritivo Funcional	XXX.XXX

Tabela N. 1: Referências de instrumentos e documentos

## 3.2 Definições

Conceitos	Definição
Criação de Funções	Processo através do qual a nova função é analisada no seu conteúdo dando origem a vários <i>outputs</i> , nomeadamente ao seu descritivo funcional
Atualização de Funções	Processo através do qual a função já existente é atualizada no seu conteúdo e/ou nome
Revisão de Funções	Processo através do qual as funções são revistas podendo ser ou não alteradas e atualizadas

Tabela N. 2: Definição de conceitos

## 3.3 Abreviaturas

RH – Recursos Humanos

UN – Unidade de Negócio

## 4. DOCUMENTOS

Os *outputs* produzidos após a revisão, criação e/ou atualização de funções e que se encontram detalhados na tabela seguinte constituem os documentos integrantes da Holding e a sua gestão é da responsabilidade dos Recursos Humanos e servem o desenvolvimento de processos, programas e operações de gestão organizacional.

Documentos	Definição
Descritivo Funcional Modelo Interno	Documento que permite descrever a função nos seus diferentes aspetos e domínios: Departamento, Área Funcional, Reporte Hierárquico, Reporte Funcional, Missão, Objetivos, Requisitos, Tarefas e Responsabilidade, Backup, Autoridade, Interfaces e Competências
Descritivo Funcional Modelo Colaborador	Documento que permite descrever a função nos seus diferentes aspetos e domínios: Missão, Objetivos, Responsabilidades, Interligações e Competências
Manual de Funções da Holding	Documento que contém todas as funções existentes do Grupo e os seus respetivos Descritivos Funcionais Modelo Interno

Tabela N. 3: *Output* de documentos

5. MODO DE PROCEDER

5.1 Fluxo do Processo

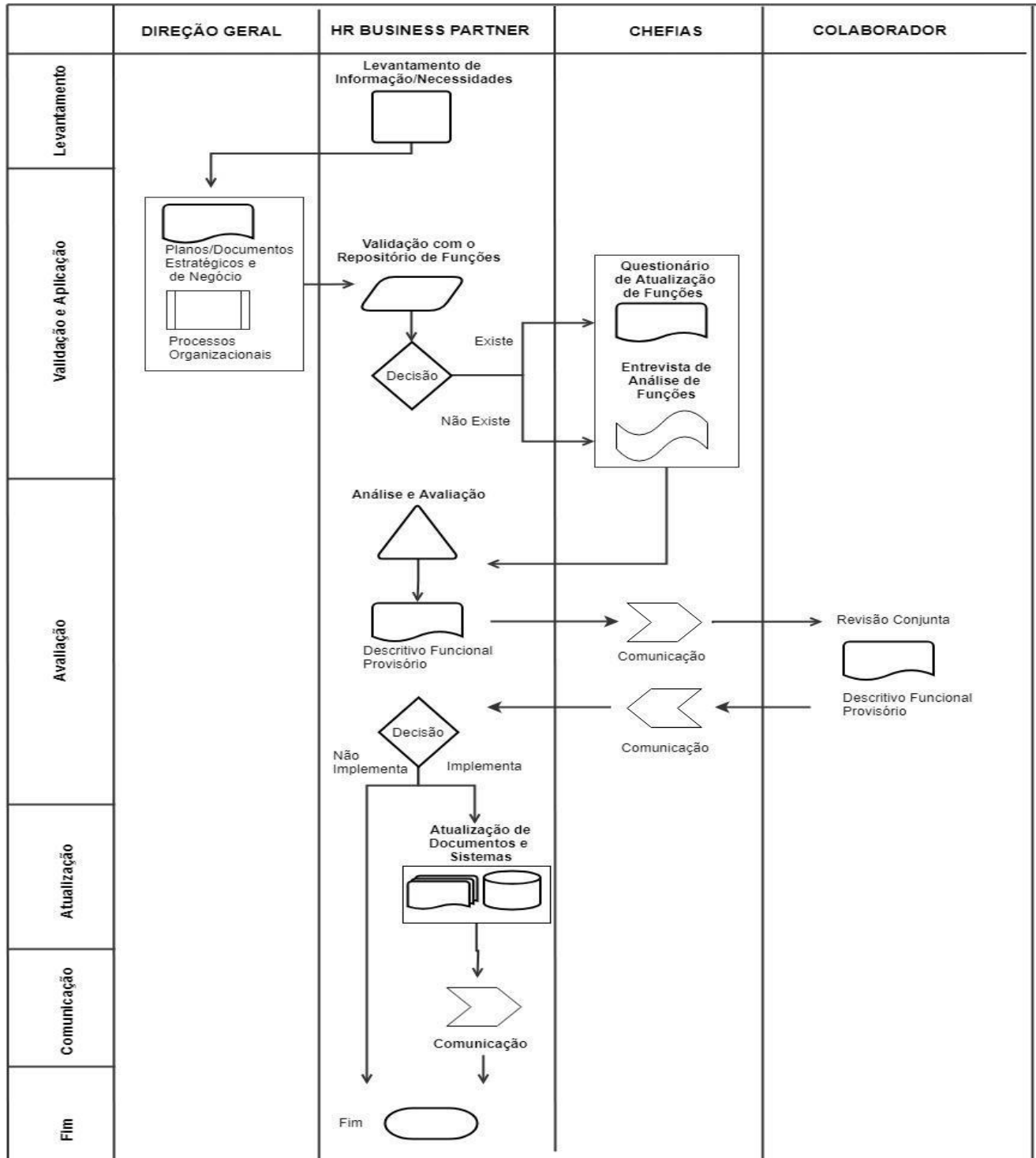



Figura N. 1: Fluxo do processo de revisão, criação e atualização de funções

Para que o sistema corporativo de funções seja útil, integrado, dinâmico e atual deverão ser levadas a cabo uma série de etapas e atividades por forma a permitir que a revisão, criação e atualização de funções contribua para a sustentabilidade e competitividade da Holding como podemos visualizar ao longo do fluxo do processo.

O responsável pela gestão e coordenação de todo o processo deve caber ao HR Business Partner. De igual forma, a ativação do procedimento cabe ao HR Business Partner e ocorrerá no seguimento de alterações funcionais, estruturais ou organizacionais relevantes.

## 5.2. Descrição das Atividades

A execução das etapas e atividades que se seguem são de elevada importância para atingir este mesmo propósito e, como tal, devem ser levadas a cabo sempre que ocorram mudanças funcionais, estruturais ou organizacionais como podemos visualizar no fluxo do processo descrito anteriormente. Em seguida são detalhadas todas as etapas e atividades do processo.

Atividade	Descrição
 <b>Levantamento de Informação e Necessidades</b>	<p>O levantamento e mapeamento de informação/necessidades trata-se da primeira etapa e atividade do procedimento e consiste no levantamento e mapeamento de dados e informações relativamente aos processos e operações de gestão no que diz respeito à organização de atividades e departamentos/áreas, objetivos de negócio/área e estrutura organizacional da UN/Empresa.</p> <p>O mapeamento e recolha de dados e informações devem ser levados a cabo segundo um processo integrado, sistemático e metódico e de acordo com instrumentos/métodos de diagnóstico, mapeamento e avaliação, tendo em conta por um lado, o mapeamento e planeamento RH interno e, as tendências/<i>best practices</i>, por outro.</p> <p>Esta etapa vai permitir identificar necessidades de organização e desenvolvimento da estrutura e funcionamento organizacional, como por exemplo, a criação de novas funções ou a reorganização de áreas funcionais e atividades.</p>



## Validação com o Repositório de Funções

A presente etapa consiste na validação da análise e identificação de necessidades da etapa anterior com o Repositório de Funções da Holding. A validação é feita através da consulta do Repositório e do respetivo Manual de Funções.

Esta validação vai permitir alinhar a necessidade da UN/Empresa com o planeamento corporativo RH, designadamente em termos de funções permitindo, desta forma, a criação e manutenção de um sistema integrado de funções.

É também a partir desta validação que vai ser tomada a primeira decisão no processo, isto é: a função existe ou não existe no Repositório de Funções da Holding dando origem a diferentes ações, respetivamente, que serão detalhadas na etapaseguinte.



## Aplicação de Instrumentos

A aplicação de instrumentos é acionada pela comunicação ao Diretor/Gestor de Departamento/Área ou, no caso de se tratar desta mesma função a atualizar/criar, a comunicação deverá ser feita ao Superior Hierárquico imediatamente a seguir. Esta etapa é definida de acordo com a avaliação/decisão da etapa anterior. Isto é, no caso da função já existir no Repositório de Funções da Holding será aplicado o Questionário de Revisão de Funções que poderá ser enviado via email. Para isso, deverá ainda ser anexado o descritivo funcional da função para que a comparação seja possível. Desta forma, este mesmo Questionário de Revisão da Função será aplicado em duas circunstâncias: quando a função já existe na UN/Empresa ou quando já existe na Holding, porém numa outra UN/Empresa.

O objetivo deste mesmo Questionário consiste em avaliar o emparelhamento da função a analisar com a função já existente na Holding (Repositório de Funções) ou proceder à revisão/atualização da função existente na UN/Empresa devido a alterações organizacionais, funcionais e/ou estruturais ocorridas.

No caso da função não existir no Repositório de Funções da Holding será realizada uma Entrevista de Análise de Funções que deverá ser devidamente explicitada, agendada e planeada com a chefia de Departamento/Área por forma a que esta cumpra o seu objetivo. Esta mesma Entrevista irá permitir a obtenção de dados acerca do conteúdo funcional da nova função.



## Análise e Avaliação

Após a aplicação dos instrumentos, o HR Business Partner tem como responsabilidade recolher e tratar toda a informação, procedendo à análise e avaliação dos dados obtidos e do respetivo processo.

A análise e avaliação é executada de forma qualitativa através da análise de conteúdo dos dados obtidos, de forma sistemática, integrada e em colaboração e alinhamento com Elementos-Chave no processo e definição estratégica, respetivamente. Isto é, a análise e avaliação deve estar alinhada com a definição estratégica interna.

Em seguida, o HR Business Partner elabora o Descritivo Funcional provisório (Modelo Interno) e comunica à chefia que em seguida solicita a colaboração e participação do Colaborador no processo fazendo as alterações necessárias e consideradas adequadas para o cumprimento dos objetivos departamentais.

Por fim, esta etapa termina com a tomada de decisão acerca da criação/atualização ou, ao invés, não criação/atualização da função. No caso de criar/atualizar a função permite a atualização/elaboração dos *outputs* Manual de Funções da Holding (Descritivo Funcional Modelo Interno) e Descritivo Funcional Modelo Colaborador dando início à etapa seguinte. No caso de não criar/atualizar a função o processo termina neste momento.



## Atualização de Sistemas e Documentos

A atualização de sistemas e documentos é acionada sempre que da etapa análise e avaliação de funções é tomada a decisão de criar e/ou atualizar a função. A atualização de sistemas e documentos consiste num processo de atualização de informação de acordo com a nova informação obtida no processo de revisão e/ou avaliação de funções.

Desta forma, esta etapa permite atualizar os sistemas e documentos: Manual de Funções da Holding, Descritivo Funcional do Colaborador e o Repositório de Funções da Holding.



## Comunicação

A última etapa do procedimento constitui a comunicação aos diferentes usuários acerca da criação e/ou atualização de funções. Este processo é feito nas redes internas da Holding/UN/Empresa, documentos e sistemas de dados e informações inerentes.

Esta mesma comunicação deverá ser efetuada pelo HR Business Partner em tempo útil e adequado e de acordo com a estratégia de comunicação da Holding.

Tabela N. 3: Descrição de etapas e atividades

## 5.3. Responsabilidades



DIRETOR GERAL

- ✓ Definir e estabelecer alterações na estratégia de negócio da UN/Empresa
- ✓ Definir e estabelecer alterações na estrutura organizacional
- ✓ Comunicar alterações de estratégia de negócio, estrutura ou organização de atividades



HR BUSINESS PARTNER

- ✓ Acionar o processo
- ✓ Assegurar o levantamento de informações e a monitorização do processo
- ✓ Coordenar o processo assegurando *timings* e *interfaces*
- ✓ Alinhar/validar a criação, atualização e nomeação de funções da UN/Empresa com o Sistema de Funções da Holding e com a estratégia de negócio da UN/Empresa
- ✓ Garantir a atualização do Manual e do Repositório de Funções
- ✓ Elaborar/Atualizar o Modelo de Descritivo Funcional Modelo Interno e Modelo Colaborador
- ✓ Alimentar e atualizar a informação nos sistemas e redes internas
- ✓ Comunicar as respetivas atualizações de acordo com a estratégia de comunicação interna



DIRETORES E GESTORES

- ✓ Definir a função no seu conteúdo
- ✓ Alinhar as atividades, responsabilidades e tarefas funcionais com os objetivos departamentais/área e/ou estratégicos
- ✓ Colaborar no processo de avaliação e definição funcional
- ✓ Comunicar alterações relevantes em termos de organização de atividades



COLABORADOR

- ✓ Participar e colaborar no processo de definição funcional



## 6. MONITORIZAÇÃO E REVISÃO

A monitorização e revisão de funções deverá constituir uma fase integrante deste processo e, neste sentido, deverá ocorrer anualmente por forma a garantir a atualização de funções da Holding. Isto é, na ausência da atualização e/ou criação de funções, a revisão de funções já existentes nas diferentes Empresas/UN da Holding deverá ocorrer com uma periodicidade anual e deverá ser efetuada através da revisão do Manual de Funções da Holding e respetivos descritivos funcionais. A mesma revisão encontra-se considerada e descrita no referido Manual.

## 7. INFORMAÇÃO DOCUMENTADA

Os documentos que se seguem poderão integrar a informação documentada do respetivo procedimento, como por exemplo, certificados de habilitação ou ainda certificados de formação profissional inerentes aos requisitos das respetivas funções.

Documentos	
Certificados de Habilitações	
Certificados de Formação Profissional	

Tabela N. 4: Informação Documentad

## **ANEXO F**

### Matriz de Competências

N	COMPETÊNCIA	COMMERCIAL DEPARTMENT				MAINTENANCE & PRODUCTION DEPARTMENT				QUALITY DEPARTMENT			LOGISTICS DEPARTMENT				
		Commercial Director	Commercial Operations Technician	Sales & Operations Support Technician	Sales Executive	Maintenance & Production Manager	Production Supervisor	Production Operator	Production Assistant	Quality Manager	Quality Operational Supervisor	Quality Controller	Logistics Manager	Purchasing & Logistics Operations Assistant	Warehouse Supervisor	Warehouse Operator	Logistics Operations Assistant
<b>CORPORATIVAS</b>																	
	Orientação para o Cliente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Flexibilidade	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Proatividade	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Integridade	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>LIDERANÇA</b>																	
	Liderança					C	P			C	P		C		P		
	Coordenação de Equipas	P				P				P			P				
	Desenvolvimento de Equipas	P				P	P			P	P		P		P		
	Delegação	P				P	P			P	P		P		P		
	Visão Estratégica	P				P				P			P				
<b>FUNCIONAIS</b>																	
	Competência Técnica	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Rigor		P	P	P			P	P			P		P		P	P
	Resolução de Problemas	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Organização e Planeamento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Criatividade	P	P	P	P	P	P			P	P		P	P	P		P
	Negociação	P	P	P	P	P	P			P	P		P	P	P		C
<b>COMPORTAMENTAIS</b>																	
	Comunicação	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Trabalho em Equipa	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Aprendizagem Contínua	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

LEGENDA: Grau de Importância para o bom Desempenho da Função

**P (Principal)** - Muito ou extremamente importante para o bom desempenho da função

**C (Complementar)** - Importante para o bom desempenho da função

## **ANEXO G**

### Dicionário de Competências

# DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

## A.DEFINIÇÃO | Competências Funcionais

FUNCIONAIS		
N	Competências	Descrição
CF01	Análise	Capacidade para a identificação, recolha e tratamento dados relevantes, indicadores e resultados. Capacidade para definir ações em consonância com a análise efetuada.
CF02	Inovação e Desenvolvimento	Comportamentos de pesquisa, tratamento e análise de dados, resultados, informações e tendências internas e externas com vista a gerar mudança e inovação nos <i>interfaces</i> e processos organizacionais.
CF03	Conhecimento do Produto e Processo Produtivo	Comportamentos de identificação e descrição de caraterísticas do produto e do processo produtivo compreendendo e priorizando fatores-chave nesse processo para a estratégia de negócio.
CF04	Coordenação de Equipas	Capacidade de comunicar objetivos e atividades organizacionais e/ou departamentais. Capacidade de organizar, planejar e gerir recursos humanos e de atividades e/ou projetos.
CF05	Gestão da Faturação	Capacidade de controlo, supervisão, coordenação, registo, verificação e/ou análise de processos e resultados de faturação do material comprado e /ou vendido de acordo com os objetivos definidos.
CF06	Gestão de Stocks	Comportamentos de controlo, registo e verificação de produtos, matérias-primas ou materiais em <i>stock</i> . Planeia e compra de acordo com o pedido do cliente, com o histórico de vendas e compras e/ou com a validação superior hierárquica.
CF07	Gestão da Ordem de Produção	Comportamentos orientados para a emissão e planeamento de ordens de produção de acordo com notas de vendas e histórico de vendas, clientes e fornecedores e/ou definição hierárquica.
CF08	Gestão da Expedição	Comportamentos orientados para o controlo, coordenação, registo, verificação e análise de produtos a expedir de acordo com normas e procedimentos internos, legais e de segurança.
CF09	Gestão de Recursos	Comportamentos de coordenação de condições contextuais, materiais e financeiras com vista ao atingimento dos objetivos estratégicos e/ou operacionais.
CF10	Movimentação de Matéria-Prima	Manifestação de comportamentos de transporte, organização e/ou movimentação de matéria-prima de acordo com normas e procedimentos internos e segurança, bem como, com as referências e pedidos do cliente.
CF11	Conhecimentos de Máquinas e Equipamentos	Comportamentos de descrição e análise de caraterísticas e funcionamento dos equipamentos, máquinas e aparelhos.
CF12	Conhecimentos de Regras e Standards de Paletização	Capacidade para a identificação de caraterísticas e procedimentos de conceção, estruturação e execução de paletes de painéis de acordo com regras e standards de paletização.
CF13	Gestão da Manutenção	Comportamentos orientados para o planeamento, supervisão, coordenação, verificação e/ou análise de processos e resultados de manutenção de máquinas e/ou equipamentos de acordo com os planos e objetivo definidos.
CF14	Controlo da Qualidade	Comportamentos de aplicação de testes, procedimentos e/ou registos de indicadores de qualidade de acordo com os requisitos internos e normas de segurança.
CF15	Conhecimentos Básicos de Engenharia	Comportamentos de descrição e análise de engenharia de estruturas, máquinas, aparelhos, sistemas, materiais e processos.
CF16	Orientação para o Design	Capacidade para o desenvolvimento dos atuais e novos produtos de acordo com os valores da empresa, tendências internas e externas e com vista à satisfação do cliente e ao atingimento dos objetivos estratégicos.

# DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

FUNCIONAIS		
N	Competências	Descrição
CF17	Conhecimentos de Técnicas de Marketing e Venda	Capacidade de interpretação, avaliação, aplicação e desenvolvimento de estratégias de venda e marketing.
CF18	Gestão Comercial	Comportamentos orientados para o controlo, supervisão, coordenação, registo, verificação e análise de processos e resultados comerciais de acordo com normas, procedimentos internos e objetivos estratégicos.
CF19	Gestão da Produção	Comportamentos orientados para o controlo, supervisão, coordenação, registo, verificação e análise de processos e resultados de produção de acordo com as normas internas, requisitos de qualidade e objetivos estratégicos.
CF20	Gestão da Qualidade	Comportamentos orientados para o controlo, supervisão, coordenação, registo, verificação e análise de processos e resultados de qualidade de acordo com normas, procedimentos internos e objetivos estratégicos.
CF21	Organização e Planeamento	Capacidade de organização e planeamento de ações, procedimentos, atividades, recursos e materiais de acordo com objetivos operacionais e/ou estratégicos, necessidades, situações ou dificuldades verificadas.
CF22	Orientação para Resultados	Comportamentos orientados para a ação atempada e focada na concretização e finalização do serviço garantindo os valores e procedimentos legais e internos no serviço prestado com vista ao atingimento dos objetivos estabelecidos e resultados pretendidos.
CF23	Orientação para o Cliente	Capacidade de estabelecer ligações de confiança e duradouras com o cliente através de comportamentos de análise, escuta, acompanhamento e satisfação de necessidades e expectativas.
CF24	Resolução de Problemas	Capacidade de identificação e delimitação do problema, estabelecimento de prioridades de atuação e identificação de possíveis soluções alternativas de resposta tendo em conta a antecipação de consequências previstas.
CF25	Negociação	Comportamentos de identificação e definição de características, interesses das diferentes partes. Ganha suporte e aceitação da outra parte e estabelece compromisso quando adequado e de acordo com os objetivos.
CF26	Competência Técnica	Capacidade de aplicar conhecimentos técnicos e profissionais específicos da função. Age de acordo com esses conhecimentos e experiência no seu dia-a-dia profissional resolvendo dilemas técnicos e profissionais específicos da sua área.

# DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

## B.INDICADORES COMPORTAMENTAIS | Competências Funcionais

FUNCIONAIS		
TIPO	Competências	Indicadores Comportamentais
CF01	Análise	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica informações e dados relevantes</li><li>- Trata, interpreta e avalia resultados e indicadores</li><li>- Toma decisões e ações em consonância com a análise</li></ul>
CF02	Inovação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pesquisa, trata e analisa dados, resultados e informações diferenciadoras ou tendências internas e externas</li><li>- Propõe e efetua melhorias, mudanças e soluções inovadoras e atuais de acordo com a análise efetuada</li></ul>
CF03	Conhecimento do Produto e do Processo Produtivo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compreende as características e prioriza fatores-chave do processo produtivo para a concretização dos objetivos estratégicos</li><li>- Identifica e descreve as características, materiais e tipos de produto de forma clara e enquadradas nos requisitos internos e de qualidade</li></ul>
CF04	Coordenação de Equipas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica necessidades humanas previsionais e de competências e seleciona com base no perfil pretendido</li><li>- Identifica necessidades de formação dos elementos, dá e coordena processos de formação</li><li>- Define objetivos e/ou metas</li><li>- Avalia a execução das tarefas e atividades e/ou projetos</li><li>- Partilha informação, delega tarefas e orienta feedback e instruções de trabalho</li></ul>
CF05	Gestão da Faturação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Controla, supervisiona e garante processos, resultados e condições de faturação de acordo com os objetivos</li><li>- Prioriza os procedimentos de faturação de acordo com as normas e procedimentos internos</li></ul>
CF06	Gestão de Stocks	<ul style="list-style-type: none"><li>- Supervisiona, verifica, regista e garante um mínimo de produtos, materiais e/ou matérias-primas disponíveis</li><li>- Planeia e/ou compra produtos, materiais ou matéria-prima de acordo com o pedido do cliente e com a análise do histórico de vendas, clientes e fornecedores</li></ul>
CF07	Gestão da Ordem de Produção	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prioriza ordens de produção de acordo com as notas de venda recebidas</li><li>- Elabora e reformula planos de produção de acordo com a nota de venda e o histórico de produção, qualidade e pedido do cliente</li></ul>
CF08	Gestão da Expedição	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organiza o produto expedido, quantidades, tipos e referências</li><li>- Define procedimentos de expedição de acordo com as normas internas e de segurança</li><li>- Analisa timings e prioriza pedidos do cliente</li></ul>
CF09	Gestão de Recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordena de forma eficiente e eficaz materiais e condições de acordo com o planeamento e os objetivos definidos</li><li>- Analisa e controla custos associados</li></ul>
CF10	Movimentação de Matéria-Prima	<ul style="list-style-type: none"><li>- Transporta matéria-prima de acordo com as regras e procedimentos internos e de segurança</li><li>- Organiza a movimentação de matéria-prima de acordo com as referências e pedidos do cliente</li></ul>
CF11	Conhecimentos de Máquinas e Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica e descreve tipos e características eletromecânicas de máquinas/equipamentos e modo de funcionamento</li><li>- Toma ações e decisões de acordo com os conhecimentos técnicos</li></ul>
CF12	Conhecimentos de Regras e Standards de Paletização	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica características e procedimentos de paletização</li><li>- Executa e estrutura paletes de painéis de acordo com standards de paletização e pedidos do cliente</li></ul>

# DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

FUNCIONAIS		
TIPO	Competências	Indicadores Comportamentais
CF13	Gestão da Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisiona, verifica e garante processos, resultados e condições de manutenção dos equipamentos e/ou máquinas de acordo com os planos e objetivos definidos</li> <li>- Organiza, planeia e prioriza atividades e/ou projetos</li> </ul>
CF14	Controlo da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica e regista requisitos e indicadores de qualidade e compara com os requisitos e normas internas estabelecidos</li> <li>- Aplica processos, métodos, testes e condições de qualidade de acordo com as normas e procedimentos internos</li> </ul>
CF15	Conhecimentos Básicos de Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisa e define indicadores acerca da construção de estruturas, sistemas, aparelhos e materiais</li> <li>- Toma ações e decisões de acordo com a análise de engenharia efetuada</li> </ul>
CF16	Orientação para o Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa ativamente informação acerca de tendências internas e externas com vista ao desenvolvimento dos atuais e novos produtos</li> <li>- Busca tendências internas e externas</li> <li>- Alinha os desenvolvimentos do produto com os valores internos, tendências externas, interesses e satisfação dos clientes</li> </ul>
CF17	Conhecimentos de Técnicas de Marketing e Venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpreta e avalia estratégias e técnicas de venda e marketing</li> <li>- Aplica e desenvolve estratégias e técnicas de venda e marketing</li> <li>- Define ações e implementa soluções tendo em conta esses conhecimentos</li> </ul>
CF18	Gestão Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisiona, verifica e garante processos, resultados e condições comerciais de acordo com os objetivos estratégicos</li> <li>- Coordena ações e processos comerciais de acordo com as normas e procedimentos internos</li> </ul>
CF19	Gestão da Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordena ações e processos de produção de acordo com os requisitos internos e padrões de qualidade</li> <li>- Supervisiona, verifica e garante processos e condições de produção de acordo com os objetivos estratégicos</li> </ul>
CF20	Gestão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordena ações e processos de qualidade de acordo com as normas e procedimentos internos</li> <li>- Supervisiona, verifica e garante processos, métodos, testes e condições de qualidade de acordo com os objetivos estratégicos</li> </ul>
CF21	Organização e Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora planos de ação, recursos, atividades, processos e/ou materiais de acordo com os objetivos operacionais e/ou estratégicos definidos</li> <li>- Reúne informações e racionaliza recursos necessários à execução de atividades</li> <li>- Define e/ou estrutura processos, procedimentos e/ou recursos</li> <li>- Prioriza atividades, tarefas e/ou ações de acordo com os objetivos, necessidades, situações ou dificuldades verificadas</li> </ul>
CF22	Orientação para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica e valida condições necessárias à concretização do serviço</li> <li>- Age com prioridade e atempadamente mantendo o foco na finalização do serviço e na obtenção de resultados</li> </ul>
CF23	Orientação para o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avalia e analisa características do cliente apresentando respostas personalizadas e em tempo útil</li> <li>- Recebe, recolhe e/ou trata o <i>feedback</i> do cliente de forma relevante para os objetivos de negócio</li> <li>- Estabelece contactos e acompanha o cliente antecipando necessidades e satisfazendo expectativas</li> </ul>



# DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

FUNCIONAIS		
TIPO	Competências	Indicadores Comportamentais
CF24	Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica e descreve o problema e as suas origens</li><li>- Recolha informações e gere recursos com vista à melhor solução</li><li>- Analisa possíveis soluções e consequências</li><li>- Identifica e estabelece prioridades de atuação com urgência e foco na sua resolução</li><li>- Toma de decisões em função da melhor alternativa possível</li></ul>
CF25	Negociação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Define e apresenta objetivos, necessidades e propostas</li><li>- Recolha e analisa informação relevante</li><li>- Expressa argumentos perspicazes e relevantes</li><li>- Estabelece compromisso quando adequado</li><li>- Cooperar na busca de soluções <i>win-win</i></li></ul>
CF26	Competência Técnica	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analisa informações e dados relativos à execução de tarefas</li><li>- Aplica de forma eficaz e eficiente os conhecimentos técnicos</li><li>- Procura e atualiza continuamente informações e competências relativas à área técnica</li></ul>

# DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

## A.DEFINIÇÃO | Competências Comportamentais

COMPORTAMENTAIS		
N	Competências	Descrição
CC01	Comunicação	Capacidade de transmissão, recolha e partilha de informações e ideias de acordo com valores, normas internas e objetivos estratégicos e/ou operacionais, sendo eficiente, preciso, claro e facilitando os contactos e ligações com os diferentes interlocutores. É a capacidade de expressar assertivamente as suas ideias e pontos de vista respeitando e considerando os pontos de vista e ideias do outro.
CC02	Trabalho em Equipa	Comportamentos orientados para a ação conjunta e de cooperação com outros elementos de acordo com o seu papel, função ou posição na equipa. Partilha recursos, informações e dados relevantes para os objetivos definidos.
CC03	Proatividade	Manifestação de comportamentos de busca ativa e antecipada de respostas, oportunidades e soluções para atingir resultados de acordo com os valores no serviço prestado.
CC04	Resiliência	Comportamentos de resolução de problemas e procura de soluções perante adversidades ou obstáculos tendo presente os objetivos pretendidos. É capaz de manter um desempenho elevado perante níveis de stress, crítica ou pressão.
CC05	Otimismo	Comportamentos orientados para uma abordagem positiva e construtiva com os diferentes stakeholders e mantém uma visão positiva para os resultados esperados.
CC06	Liderança e Desenvolvimento de Equipas	Manifestação de comportamentos de comunicação da visão e dos valores organizacionais. Facilitação da motivação, entusiasmo e coesão entre os seus elementos contribuindo para o desenvolvimento da equipa.
CC07	Flexibilidade	Capacidade de estar receptivo, a novas ideias e de adaptar-se a novas situações e/ou pessoas. Capacidade para trabalhar em diferentes contextos, situações e ambientes. Pressupõe capacidade de compreender diferentes pontos de vista e integrar os mesmos assumindo comportamentos adequados e construtivos.
CC08	Integridade	Capacidade de agir em consonância com o que se considera correto e importante. Capacidade de agir com honestidade, profissionalismo e ética perante as diferentes situações.

# DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

## B.INDICADORES COMPORTAMENTAIS | Competências Comportamentais

COMPORTAMENTAIS		
TIPO	Competências	Indicadores Comportamentais
CC01	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Expressa oralmente e redige informações de forma relevante, clara, eficiente, precisa e atempada</li><li>- Adapta o seu discurso aos diferentes interlocutores</li><li>- Estabelece comunicações construtivas com os diferentes interlocutores</li><li>- Escuta ativamente as necessidades do outro</li><li>- Demonstra assertividade na exposição dos seus pontos de vista</li></ul>
CC02	Trabalho em Equipa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Partilha informações, conhecimentos, dados e recursos relevantes contribuindo para um bom ambiente</li><li>- Desenvolve operações, ações conjuntas e de cooperação com outros elementos de acordo com o seu papel, função ou posição na equipa</li><li>- Gere situações de potencial conflito mantendo atitudes construtivas e de cooperação</li><li>- Adapta-se facilmente aos diferentes elementos e chefias</li></ul>
CC03	Proatividade	<ul style="list-style-type: none"><li>- Antecipa ações e procedimentos visando a busca de resultados</li><li>- Age ativamente na procura de oportunidades e soluções</li></ul>
CC04	Resiliência	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mantém um bom desempenho perante níveis de stress, pressão e/ou crítica</li><li>- Persiste na busca de soluções e respostas perante desafios, dificuldades e/ou obstáculos</li></ul>
CC05	Otimismo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Promove abordagens e comunicações verbais e não verbais positivas e construtivas com os diferentes stakeholders</li><li>- Aplica e desenvolve ações e procedimentos com visão positiva nos resultados esperados</li></ul>
CC06	Liderança e Desenvolvimento de Equipas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Demonstra comportamentos e atitudes de referência</li><li>- Facilita a coesão ou o senso de propósito da equipa</li><li>- Comunica valores e sentimento de pertença ao grupo/cultura</li><li>- Promove um clima de confiança, motivação, entusiasmo e abertura entre os elementos</li></ul>
CC07	Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>- Age de forma construtiva perante as diferentes mudanças</li><li>- Enfrenta e supera dificuldades de forma assertiva</li><li>- Demonstra capacidade de adaptação aos diferentes contextos, atividades, situações, ambientes, projetos e/ou pessoas</li></ul>
CC08	Integridade	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assume atitudes e comportamentos éticos e corretos</li><li>- Demonstra respeito pelas opiniões e decisões do outro</li><li>- Toma decisões com profissionalismo, imparcialidade e lealdade perante valores da empresa</li></ul>

# DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

## B.INDICADORES COMPORTAMENTAIS | Competências de Gestão e Liderança

GESTÃO E LIDERANÇA			
TIPO	Competências	Indicadores Comportamentais	
CF04	Coordenação de Equipas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica necessidades humanas previsionais e de competências e seleciona com base no perfil pretendido</li> <li>- Identifica necessidades de formação dos elementos, dá e coordena processos de formação</li> <li>- Define objetivos e/ou metas</li> <li>- Avalia a execução das tarefas e atividades e/ou projetos</li> <li>- Partilha informação, delega tarefas e orienta feedback e instruções de trabalho</li> </ul>	
CC06	Liderança e Desenvolvimento de Equipas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstra comportamentos e atitudes de referência</li> <li>- Facilita a coesão ou o senso de propósito da equipa</li> <li>- Comunica valores e sentimento de pertença ao grupo/cultura</li> <li>- Promove um clima de confiança, motivação, entusiasmo e abertura entre os elementos</li> </ul>	
CF25	Negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define e apresenta interna e externamente objetivos, necessidades e propostas</li> <li>- Ganha suporte e aceitação da outra parte e estabelece compromisso quando apropriado</li> </ul>	
CF09	Gestão de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordena de forma eficiente e eficaz materiais e condições de acordo com o planeamento e os objetivos definidos</li> <li>- Analisa e controla custos associados</li> </ul>	
CF08	Gestão da Área Técnica	Gestão da Expedição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza o produto expedido, quantidades, tipos e referências</li> <li>- Define procedimentos de expedição de acordo com as normas internas e de segurança</li> <li>- Analisa timings e prioriza pedidos do cliente</li> </ul>
CF07		Gestão da Ordem de Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioriza ordens de produção de acordo com as notas de venda recebidas</li> <li>- Elabora e reformula planos de produção de acordo com a nota de venda e o histórico de produção, qualidade e pedido do cliente</li> </ul>
CF05		Gestão da Faturação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controla, supervisiona e garante processos, resultados e condições de faturação de acordo com os objetivos estratégicos</li> <li>- Prioriza os procedimentos de faturação de acordo com as normas e procedimentos internos</li> </ul>
CF13		Gestão da Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisiona, verifica e garante processos, resultados e condições de manutenção dos equipamentos e/ou máquinas de acordo com os planos e objetivos definidos</li> <li>- Organiza, planeia e prioriza atividades e/ou projetos</li> </ul>
CF19		Gestão da Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordena ações e processos de produção de acordo com os requisitos internos e padrões de qualidade</li> <li>- Supervisiona, verifica e garante processos e condições de produção de acordo com os objetivos estratégicos</li> </ul>
CF20		Gestão da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordena ações e processos de qualidade de acordo com as normas e procedimentos internos</li> <li>- Supervisiona, verifica e garante processos, métodos, testes e condições de qualidade de acordo com os objetivos estratégicos</li> </ul>
CF18		Gestão Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisiona, verifica e garante processos, resultados e condições comerciais de acordo com os objetivos estratégicos</li> <li>- Coordena ações e processos comerciais de acordo com as normas e procedimentos internos</li> </ul>

## **ANEXO H**

### Identificação de Competências *Bottom Up*

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Planeamento e estratégia</b>  Definir a estratégia de venda, comercial e de <i>marketing</i>  Identificar e definir novos mercados e/ou Clientes  Planear ações e operações comerciais  Definir preços e descontos do produto  Assegurar o <i>procurement</i> de mercado, Fornecedores e concorrência</p> <p><b>Coordenação e supervisão do processo de venda</b>  Acompanhar e supervisionar as vendas, relacionamento com os Clientes e a entrega do produto  Acompanhar a elaboração e a entrega de amostras  Validar as encomendas dos Clientes  Avaliar o desempenho e o resultado de vendas e a participação em feiras/eventos</p> <p><b>Execução de Vendas</b>  Executar vendas e negociar com os Clientes  Acompanhar o Cliente, a sua fidelização e satisfação</p> <p><b>Gestão e negociação de contratos</b>  Negociar preços, serviços e/ou termos de cooperação com Empresas subcontratadas  Validar e aprovar contratos com Empresas Subcontratadas, Fornecedoras, Clientes e/ou Agentes  Acompanhar e supervisionar o desempenho e resultados</p> <p><b>Coordenação de Equipa e desenvolvimento de Colaboradores</b>  Formar, avaliar e selecionar Colaboradores  Coordenar atividades e gerir interações de Equipa</p> <p><b>Coordenação do desenvolvimento do produto e melhoria</b>  Supervisionar e aprovar melhorias do negócio e do desenvolvimento do produto  Coordenar, aprovar e identificar novos testes do produto  Analisar dados, informações e tendências  Tratar dados de Clientes, vendas e mercados  Propor melhorias, novos produtos e novas matérias-primas</p> <p><b>Comunicação, melhoria e inovação</b>  Comunicar e reportar hierarquicamente informações, resultados e vendas  Analisar e pesquisar tendências, inovações e/ou boas práticas internas e externas  Propor e implementar melhorias e novos projetos, ações e/ou serviços</p>	<p>Visão Estratégica  Análise  Conhecimento do Produto  Conhecimento do Processo  Competência Técnica  Conhecimento de Técnicas de Marketing e Venda  Organização e Planeamento  Negociação  Orientação para Resultados  Orientação para o Cliente  Resolução de Problemas  Organização e Planeamento  Comunicação  Aprendizagem Contínua  Trabalho em Equipa  Liderança  Orientação para o Design  Coordenação de Equipas  Gestão de Recursos  Gestão Comercial  Proatividade  Resiliência  Otimismo  Inovação e Desenvolvimento</p>

## COMMERCIAL OPERATIONS TECHNICIAN

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Marketing stand/feiras/eventos</b>            Planear a conceção do <i>stand</i>            Identificar Empresas de construção de <i>stands</i> e solicitar orçamentos            Validar Empresas com o Commercial Director            Definir e acompanhar o processo de elaboração de amostras            Promover a feira através de convite digital, atualização do site e/ou redes sociais</p> <p><b>Marketing web site/redes sociais</b>            Atualizar <i>sites</i> e páginas com produtos, notícias, fotografias, eventos e/ou outras informações            Traduzir informações e conteúdos</p> <p><b>Marketing elementos/produtos promocionais</b>            Conceber e planear o projeto de materiais, caixas, <i>flyers</i>, <i>folders</i>, catálogos e/ou outros elementos            Pesquisar e identificar Empresas gráficas e de <i>design</i> gráfico            Validar Empresas e projetos com o Commercial Director            Contactar com Empresas de madeiras, gráficas e de <i>design</i> gráfico para a elaboração de maquetes, catálogos, impressões/conceção            Acompanhar o processo de conceção de materiais/produtos promocionais</p> <p><b>Pesquisa e desenvolvimento dos atuais e novos produtos</b>            Recolher e analisar informações, contactos e <i>feedback</i> acerca dos atuais e novos produtos            Pesquisar e acompanhar tendências, concorrentes e mercado            Contactar com Empresas Fornecedoras para a compra de materiais atuais, para avaliação de preços e conceção de novos produtos            Contactar Empresas Fornecedoras/Subcontratadas para o corte de amostras            Acompanhar e coordenar o desenvolvimento dos novos e atuais produtos            Atualizar modelos de acordo com as normas ISO            Analisar e validar a informação junto do Commercial Director</p> <p><b>Apoio e suporte técnico e comercial</b>            Participar em feiras/eventos            Apresentar a Empresa e o produto/painéis            Encaminhar o Cliente para o Responsável Comercial            Prestar suporte técnico aos Clientes            Resolver de reclamações</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b>            Pesquisar tendências de marketing e atualizar conhecimentos acerca de produtos e matérias-primas            Reportar resultados e informações hierarquicamente            Colaborar no desenvolvimento de melhorias de serviços, produtos ou processos</p>	<p>Competência Técnica            Conhecimento do Produto            Conhecimento do Processo            Negociação            Orientação para Resultados            Orientação para o Cliente            Orientação para o Design            Conhecimento de Técnicas de Marketing e Venda            Resiliência            Otimismo            Proatividade            Comunicação            Aprendizagem Contínua            Trabalho em Equipa</p>

## LOGISTICS ADMINISTRATIVE

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Recepção/expedição, organização e codificação de mercadoria/produto</b> Receber a ordem de encomenda/mercadoria Validar, inserir e localizar/codificar os produtos/Clientes em sistema Comunicar/agendar estado de produtos/mercadorias ao Cliente/Fornecedor Atualizar o sistema de acordo com a recepção/movimentação/expedição de produtos/mercadorias Assegurar que os produtos/mercadorias são recebidos/organizados/movimentados/expedidos de acordo com os procedimentos/requisitos internos e externos Encaminhar pedidos de Encomenda para Responsável em Armazém</p> <p><b>Faturação e documentação</b> Emitir a encomenda e elaborar a guia no sistema Elaborar notas de crédito no sistema (quando aplicável) Elaborar faturas e encaminhar para validação e assinatura dos Responsáveis/Contabilidade Digitalizar e enviar a fatura para o Transitário (e para o Despachante) (quando aplicável) Validar e verificar lista de faturas comunitárias (quando aplicável) Elaborar documentação de transporte de acordo com os requisitos legais e procedimentos internos Arquivo de toda a documentação</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b> Informar e reportar ao Superior Hierárquico acerca de informações, dados e resultados Colaborar no desenvolvimento de melhorias de processos, operações e serviços</p>	<p>Competência Técnica Negociação Conhecimento do Produto Conhecimento do Processo Orientação para Resultados Orientação para o Cliente Comunicação Trabalho em Equipa Aprendizagem Contínua Gestão da Faturação</p>



## LOGISTICS MANAGER

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Definição, análise e planeamento</b>            Definir procedimentos de operações Logísticas            Planear operações Logísticas de acordo com a Ordem de Venda            Analisar o histórico de Produção e Qualidade e de vendas e Clientes            Analisar e validar condições de Fornecedores e Clientes            Definir e planear a compra matérias-primas, produtos, materiais e serviços de transporte            Elaborar mapas e gráficos de vendas e Clientes</p> <p><b>Coordenação e supervisão de operações logísticas</b>            Verificar e validar a Ordem de Venda            Comunicar planeamento de produção ao Departamento/Área Comercial            Garantir a elaboração de notas diárias/Planos de Produção de produtos e amostras            Coordenar as operações de Armazém            Supervisionar a verificação de <i>stock</i> de segurança e a atualização do Inventário de <i>Stock</i>            Supervisionar contactos com Fornecedores e Desicor/Empresa Subcontratada            Monitorizar o controlar margem financeira do produto            Monitorizar e supervisionar o acompanhamento dos Clientes e a entrega do produto</p> <p><b>Gestão da documentação e faturação da compra e venda de produtos e serviços</b>            Verificar e validar faturas dos materiais e produtos/serviços comprados e vendidos            Supervisionar a elaboração de documentos e requisitos legais de transporte            Supervisionar os processos físicos dos Clientes            Garantir os requisitos internos e legais dos procedimentos e operações logísticas</p> <p><b>Coordenação de Equipa e desenvolvimento de Colaboradores</b>            Formar, avaliar e selecionar os Elementos da Equipa            Coordenar e gerir atividades e interações de Equipa</p> <p><b>Comunicação, melhoria e inovação</b>            Informar e reportar hierarquicamente informações, dados e resultados            Analisar e pesquisar tendências, inovações e/ou boas práticas internas e externas            Propor e implementar melhorias e novos projetos, ações e/ou serviços</p>	<p>Competência Técnica            Conhecimento do Produto            Conhecimento do Processo            Negociação            Orientação para Resultados            Orientação para o Cliente            Análise            Resolução de Problemas            Organização e Planeamento            Comunicação            Gestão de Equipas            Liderança            Desenvolvimento de Equipas            Inovação e Desenvolvimento            Aprendizagem Contínua            Coordenação de Equipas            Gestão de Recursos            Gestão da Expedição            Gestão de Ordens de Produção            Gestão da Faturação</p>

## LOGISTICS OPERATIONS ASSISTANT

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Backoffice ao Departamento/Área Comercial e contacto com o Cliente</b> Validar encomendas dos atuais Clientes Elaborar proposta logística para novos Clientes Registar e emitir encomendas para novos Clientes Prestar informações e esclarecer questões com o Cliente Prestar informações acerca do <i>status</i> de entrega/transporte do produto ao Cliente</p> <p><b>Planeamento da Produção</b> Receber Notas de Encomenda e Ordem Diária de Produção de produtos e amostras Validar o <i>stock</i> disponível de matéria-prima e produto acabado Abrir e emitir Ordem de Produção (OP) com produtos e matérias-primas Elaborar e registar o Plano de Produção Comunicar ao Responsável de Armazém quantidades e organização de produtos e Clientes Comunicar à Produção e Qualidade o Plano de Produção Receber reporte da Produção para confirmação da produção Arquivar e informatizar toda a documentação e expedição Emitir Ordens de serviço para Desicor/Empresa externa para testes ou corte de produtos</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b> Comunicar e reportar ao Superior Hierárquico acerca de informações, dados e resultados Colaborar no desenvolvimento de melhorias para os procedimentos e operações</p>	<p>Competência Técnica Conhecimento do Produto Conhecimento do Processo Negociação Orientação para Resultados Orientação para Cliente Comunicação Trabalho em Equipa Aprendizagem Contínua Gestão de Ordens de Produção</p>

## MAINTENANCE & PRODUCTION MANAGER

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIA
<p><b>Análise, planeamento e organização da Produção e Manutenção</b>  Participar na (re)definição do planeamento de Produção  Definir processos, equipamentos, máquinas e infraestruturas  Elaborar planeamento da Manutenção preventiva e corretiva das infraestruturas  Analisar indicadores de eficiência, qualidade e segurança de Produção e Manutenção  Analisar resultados de Produção  Definir procedimentos, instruções e registos de Produção</p> <p><b>Coordenação e supervisão da Produção e Manutenção</b>  Garantir as condições de segurança, execução dos requisitos de qualidade e a eficiência da execução do planeamento de Produção e de equipamentos, máquinas e circuitos  Supervisionar a execução do planeamento de Produção, instruções de mudanças de séries  Comunicar aos restantes Departamentos/Áreas os planos de ação ou intervenções a efetuar  Supervisionar intervenções corretivas nos equipamentos, máquinas e infraestruturas  Analisar repetições e indicadores de anomalias e não conformidades</p> <p><b>Gestão de stocks e contratos de Manutenção e Produção</b>  Definir e negociar com Empresas Fornecedoras e Subcontratadas  Avaliar, acompanhar e gerir os serviços, resultados e processos de Manutenção/Produção  Controlar <i>stock</i> de peças de reserva</p> <p><b>Coordenação de Equipa e desenvolvimento de Colaboradores</b>  Formar, avaliar e selecionar Colaboradores  Coordenar e gerir atividades e interações de Equipa</p> <p><b>Comunicação, melhoria e inovação</b>  Comunicar resultados, ocorrências e informações hierarquicamente  Propor e validar melhorias de Produção e de Manutenção  Analisar e pesquisar tendências, inovações e boas práticas e internas e externas</p>	<p>Competência Técnica  Negociação  Análise  Conhecimento do Produto  Conhecimento do Processo  Conhecimento de Máquinas e Equipamentos  Gestão da Manutenção  Gestão da Produção  Coordenação de Equipas  Liderança  Desenvolvimento de Equipas  Orientação para Resultados  Organização e Planeamento  Resolução de Problemas  Comunicação  Aprendizagem Contínua  Trabalho em Equipa  Inovação e Desenvolvimento  Gestão de Recursos</p>

## MAINTENANCE TECHNICIAN

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Manutenção Preventiva e Corretiva</b> Executar o Plano de Manutenção diário de acordo com as instruções de trabalho Registar e analisar avarias, paragens e indicadores Afinar e lubrificar máquinas, equipamentos, veículos e ferramentas Recolher informações do Departamento/Área de Qualidade/Produção para rastrear possíveis anomalias Comunicar condições de manutenção e segurança para iniciar e/ou parar a Produção para efetuar intervenções necessárias Corrigir anomalias e avarias nos equipamentos, máquinas e/ou circuitos Verificar e registar <i>stocks</i> de produtos/materiais de manutenção Verificar o estado geral de equipamentos/máquinas de acordo com a <i>Checklist</i></p> <p><b>Controlo e segurança</b> Assegurar a iluminação da fábrica Ligar e desligar os equipamentos de climatização e ar comprimido de acordo com o manual Verificar e garantir condições de segurança de máquinas, equipamentos e ferramentas do edifício Recolher informação acerca do planeamento diário de Produção Acompanhar o início da Produção e funcionamento das máquinas e equipamentos Verificar o ar comprimido e estações de tratamento de ar Registar o consumo de energia, azoto, gás e/ou outras energias Contactar e negociar com Empresas Fornecedoras para estudar/adequar/adquirir material de Manutenção de acordo com o definido superiormente Contactar e negociar com Empresas subcontratadas para acompanhar melhorias e reparar de avarias de acordo com o definido superiormente</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b> Colaborar no desenvolvimento de melhorias para processos e procedimentos Elaborar o relatório diário de atividades Comunicar e reportar informações, avarias, ocorrências e resultados hierarquicamente</p> <p><b>Limpeza e arrumação</b> Limpar e arrumar as instalações gerais e materiais Limpar e arrumar a sala e equipamentos/máquinas de manutenção</p>	<p>Competência Técnica Negociação Conhecimento do Produto Conhecimento do Processo Conhecimentos de Máquinas e Equipamentos Gestão da Manutenção Orientação para Resultados Organização e Planeamento Resolução de Problemas Comunicação Trabalho em Equipa Aprendizagem Contínua</p>

## **PRODUCTION ASSISTANT**

### **TAREFAS E RESPONSABILIDADES**

#### **Preparação de amostras**

Identificar pedido do Cliente de acordo com a Ordem de Encomenda/OP recebida

Separar os produtos de acordo com as referências e pedido do Cliente

Retirar papel protetor dos produtos

Limpar produtos e materiais de suporte/caixas/outros de acordo com as instruções

Colocar etiquetas em cada produto de acordo com as referências

Elaborar as caixas/suportes/outros de acordo com o pedido do Cliente

Colocar amostras finalizadas no Armazém para envio ao Cliente

#### **Controlo visual do produto**

Inspecionar visualmente o produto

Validar os produtos de acordo com os requisitos de Qualidade

#### **Inventário de Amostras**

Registar quantidades e tipos de produtos preparados para a envio ao Cliente

Elaborar e atualizar o Inventário de Amostras

#### **Comunicação, reporte e melhoria**

Comunicar e reportar anomalias, avarias, não conformidades e/ou melhorias hierarquicamente

#### **Outras tarefas e responsabilidades**

Organizar produtos de acordo os defeitos ou não-conformidades

Separar/organizar produtos por referências

Limpar e arrumação geral das instalações e materiais

### **COMPTÊNCIAS**

Competência Técnica

Orientação para Resultados

Comunicação

Trabalho em Equipa

Aprendizagem Contínua

Conhecimento do Produto

Conhecimento do Processo

Conhecimento de Máquinas e

Equipamentos

Controlo de Qualidade

Orientação para Objetivos

Gestão de Amostras

Gestão Stocks

## PRODUCTION OPERATOR

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Controlo do produto e a matéria-prima</b> Inspeccionar a matéria-prima na entrada e saída do posto de trabalho Validar a matéria-prima de acordo com instruções (quando aplicável) Registar a validade da matéria-prima (quando aplicável)</p> <p><b>Execução de operações e procedimentos de Produção</b> Receber instruções e Ordem de Produção (OP) Solicitar a avaliação de novos lotes de tinta de acordo com os padrões de Qualidade Trocar lixas, lâminas, tintas, diluentes ou outros materiais de acordo com as instruções Isolar desperdícios e/ou recolher diluentes (quando aplicável) Movimentar o produto e a matéria-prima na entrada e/ou saída do posto de trabalho (quando aplicável) Monitorizar e medir parâmetros do processo e do produto Registar os parâmetros das máquinas, matéria-prima e de Manutenção preventiva de 1º nível Identificar e registar produtos não-conformes e quantidades Executar mudanças de série e o processo conforme as instruções Limpar e controlar a máquina na mudança de série (quando aplicável) Registar materiais consumíveis e tempos de produção Garantir a etiquetagem de identificação de paletes (quando aplicável) Limpar os painéis no início de linha (quando aplicável) Executar a Manutenção de 1º nível de máquinas/equipamentos de acordo com as instruções</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b> Comunicar e reportar anomalias, avarias, não conformidades e/ou melhorias hierarquicamente Colaborar no desenvolvimento de melhorias de procedimentos e operações</p> <p><b>Outras tarefas e responsabilidades</b> Embalar painéis Elaborar paletes para acondicionar painéis Separar/organizar painéis por lotes e referências Limpar e arrumação geral das instalações e materiais Limpar a sala e equipamentos/máquinas</p>	<p>Competência Técnica Orientação para Resultados Conhecimento do Processo Conhecimento do Produto Conhecimento de Máquinas e Equipamentos Movimentação de Matéria -Prima Controlo da Qualidade Comunicação Trabalho em Equipa Aprendizagem Contínua Orientação para Resultados</p>

## PRODUCTION SUPERVISOR

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIA
<p><b>Controlo do processo, o produto e a matéria-prima</b>            Controlar e marcar defeitos e não-conformidades de qualidade            Verificar a matéria-prima na entrada e saída do posto de trabalho            Garantir o registo da validade dos lotes de tinta            Supervisionar a separação/recolha de diluentes            Identificar avarias e comunicar pedidos de Manutenção de máquinas/equipamentos            Elaborar o Inventário de <i>Stock</i> de Produtos de Limpeza de máquinas/instalações            Supervisionar a manutenção preventiva de máquinas/equipamentos de acordo com as instruções</p> <p><b>Supervisão e organização da Produção</b>            Organizar tarefas e procedimentos de Produção de acordo com a Ordem de Produção (OP)            Supervisionar a execução da Produção de acordo com instruções de trabalho e OP            Colaborar na resolução de problemas e/ou dar instrução de resolução            Supervisionar o registo diário dos Operadores acerca da Qualidade/Produção            Supervisionar paragens de máquinas/produção            Supervisionar mudanças de série            Supervisionar o registo de materiais/produtos consumidos</p> <p><b>Supervisionar atividades e liderança de Colaboradores</b>            Formar, avaliar e desenvolver Elementos da Equipa            Supervisionar as atividades e liderar a Equipa</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b>            Solicitar hierarquicamente materiais de limpeza abaixo do <i>stock</i>            Comunicar e reportar melhorias e situações, anomalias, ocorrências ou problemas hierarquicamente            Participar na reunião diária de planeamento de produção            Colaborar no desenvolvimento de melhorias de processos e testes</p> <p><b>Outras tarefas e responsabilidades</b>            Garantir a arrumação e limpeza de máquinas e/ou espaços gerais e específicos</p>	<p>Competência Técnica            Liderança            Conhecimento do Produto            Conhecimento do Processo            Desenvolvimento de Equipas            Orientação para Resultados            Resolução de Problemas            Orientação e Planeamento            Comunicação            Trabalho em Equipa            Gestão de Equipas            Conhecimentos de Máquinas e Equipamentos            Aprendizagem Contínua            Orientação para Objetivos</p>

## PURCHASING & LOGISTICS OPERATIONS ASSISTANT

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Gestão de <i>stock</i> de matérias-primas e produto acabado</b> Atualizar o Inventário geral de matéria-prima e produto acabado Verificar diariamente o <i>stock</i> mínimo de segurança de matérias-primas Comunicar ao Responsável Hierárquico produtos e materiais abaixo do <i>stock</i> mínimo</p> <p><b>Compras de matéria-prima e materiais</b> Pesquisar empresas e negociar com Fornecedores Comprar matéria-prima de acordo com o definido Formalizar em sistema/programa a compra de produtos, materiais e matérias-primas Emitir a encomenda Verificar e emitir faturas dos Fornecedores Encaminhar as faturas para a assinatura dos Responsáveis Hierárquicos Encaminhar as faturas validadas e assinadas para a Contabilidade</p> <p><b>Controlo da margem financeira do produto</b> Controlo financeiro das operações/custos <i>Reporting</i> de custos logísticos</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b> Comunicar e reportar ao Superior Hierárquico acerca de informações, dados e resultados Colaborar no desenvolvimento de melhorias para os procedimentos e operações</p>	<p>Competência Técnica Gestão de Stocks Conhecimento do Produto Conhecimento do Processo Comunicação Aprendizagem Contínua Trabalho em Equipa Análise Organização e Planeamento</p>



# QUALITY CONTROLLER

## PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

### **Controlo da Qualidade**

Marcar e registar defeitos/não-conformes no produto por tipos de acabamento

Identificar produtos não-conformes

Colocar etiquetas nos produtos não-conformes

Identificar defeitos de melamina na entrada da linha

### **Validação e análise de indicadores de Qualidade**

Realizar testes às matérias-primas de acordo com as normas e requisitos internos

Realizar testes ao processo de fabrico de acordo as normas e requisitos internos

Colaborar na análise semanal dos resultados dos testes do laboratório interno

### **Comunicação, reporte e melhoria**

Elaborar e comunicar o relatório diário com tipos de acabamento, quantidades e referências

Analisar e controlar resultados de anomalias com outros

Elementos/Departamentos

Informar e reportar hierarquicamente dados, não conformidades e informações

### **Outras tarefas e responsabilidades**

Acompanhar o corte das amostras para efetuar os testes em laboratório interno

Verificar visualmente a qualidade do acabamento das amostras para efetuar testes internos

Escolher, limpar e elaborar a caixa das amostras

Limpar e arrumar a sala e equipamentos gerais e específicos

## COMPETÊNCIAS

Competência Técnica

Controlo de Qualidade

Comunicação

Aprendizagem Contínua

Trabalho em Equipa

Orientação para Resultados

Conhecimento do Produto

Conhecimento do Processo

Orientação para Objetivos

# QUALITY MANAGER

## PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

### **Planeamento da Qualidade**

Definir os objetivos e KPI's da Qualidade juntamente com a DG  
Elaborar Planos de ação da Qualidade

### **Coordenação e supervisão da Qualidade**

Analisar os KPI's da Qualidade  
Supervisionar a validação matéria-prima nova ou produto novo  
Implementar e supervisionar a aplicação dos procedimentos de reclamação aos Fornecedores  
Implementar e supervisionar as metodologias de resolução de não conformidades  
Identificar critérios de Qualidade e pedidos do Cliente  
Gerir as reclamações dos Clientes  
Gerir as derrogações com o Departamento Comercial  
Supervisionar o envio de amostras para o laboratório para realização de testes internos  
Supervisionar os testes internos (Murtosa) e externos (Empresa Externa) do laboratório  
Analisar e rever os testes internos e externos identificando e propondo melhorias  
Coordenar a implementação do método 5's  
**Coordenação de Equipa e desenvolvimento de Colaboradores**  
Formar, avaliar e selecionar Colaboradores  
Coordenar e gerir atividades e interações de Equipa  
**Gestão e avaliação de *performance***  
Comunicar com os Fornecedores e Clientes com vista a melhoria do produto  
Definir, aprovar, propor e implementar planos de ação e melhoria  
Avaliar a *performance* dos Fornecedores  
**Comunicação, melhoria e inovação**  
Analisar e pesquisar tendências, inovações e/ou boas práticas internas e externas  
Propor e implementar melhorias e novos projetos, ações e/ou serviços  
Comunicar e reportar hierarquicamente resultados, informações e não conformidade

## COMPETÊNCIAS

Competência Técnica  
Negociação  
Organização e Planeamento  
Orientação para o Cliente  
Orientação para Resultados  
Resolução de Problemas  
Conhecimento do Produto  
Conhecimento do Processo  
Controlo de Qualidade  
Comunicação  
Análise  
Coordenação de Equipas  
Gestão da Qualidade  
Gestão de Recursos  
Trabalho em Equipa  
Aprendizagem Contínua  
Liderança  
Desenvolvimento de Equipas  
Inovação e Desenvolvimento

## QUALITY OPERATIONAL SUPERVISOR

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPTÊNCIAS
<p><b>Supervisão e controlo da Qualidade</b> Criar alertas internos e externos (Fornecedores) para a receção de matérias-primas e materiais Analisar e controlar os parâmetros e indicadores de Qualidade da matéria-prima (Boletins) Validar os novos lotes de matéria-prima na receção Calcular e analisar os KPI's da Qualidade Receber informações e acompanhar resultados da Produção Enviar e fazer seguimento das reclamações do material não conforme aos Fornecedores Receber e fazer seguimento das reclamações dos Clientes Supervisionar os Planos de Ação decorrentes das reclamações Abrir derrogações de produtos fora dos parâmetros e comunicar à área Comercial Abrir procedimentos de resolução de não conformidades Receber e identificar critérios de Qualidade e pedidos do Cliente Enviar amostras dos produtos para o laboratório para a realização de testes internos Acompanhar e analisar os testes internos Acompanhar e analisar os testes externos Ciar e preencher as cartas de controlo dos parâmetros de Qualidade para todo o processo Supervisionar a aplicação de metodologias 5's</p> <p><b>Supervisão de atividades e Liderança de Colaboradores</b> Formar e avaliar Elementos Supervisionar atividades e liderar Colaboradores</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b> Comunicar com os Fornecedores com vista a melhoria do produto Comunicar e reportar hierarquicamente não conformes, melhorias, situações ou informações Implementar e supervisionar melhorias e novos projetos</p>	<p>Competência Técnica Liderença Desenvolvimento de Equipas Negociação Orientação para Resultados Resolução de Problemas Organização e Planeamento Comunicação Trabalho em Equipa Aprendizagem Contínua Conhecimento do Processo Conhecimento do Produto Controlo da Qualidade</p>

## SALES & OPERATIONS SUPPORT TECHNICIAN

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Assegurar a ligação Empresa Fornecedora/Subcontratada e a área Logística</b> Receber e enviar pedidos de amostras, <i>stocks</i>, produtos/painéis Comunicar com a Empresa Subcontratada acerca dos tamanhos e medidas de painéis/produtos Supervisionar o processo de elaboração do produto/amostras Controlar os prazos de entrega de materiais/amostras/painéis/produtos Validar o produto de acordo com as referências e pedido do Cliente</p> <p><b>Calcular custos dos materiais para produto acabado</b> Calcular metragem dos materiais Quantificar número de painéis/produtos Identificar e quantificar preços de orlas Identificar e quantificar o preço final dos custos de materiais para produto acabado</p> <p><b>Operações de vendas</b> Participar em feiras/eventos Apresentar e comunicar a Empresa e o produto para Clientes Organizar e preparar reunião e viagens Visitar Clientes atuais e potenciais Elaborar proposta de preço e condições de entrega dentro dos limites definidos Validar informações e dados com o Diretor Comercial Receber a Encomenda do Cliente e encaminhar o pedido internamente Acompanhar o estado de entrega do produto</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b> Elaborar relatórios de visitas, atividades e feiras/eventos Colaborar no desenvolvimento de melhorias de produto e serviço Reportar informação, dados e resultados</p>	<p>Competência Técnica Conhecimento do Produto Conhecimento do Processo Conhecimentos Básicos de Engenharia Conhecimento de Técnicas de Marketing e Venda Negociação Orientação para Resultados Orientação para o Cliente Comunicação Aprendizagem Contínua Trabalho em Equipa Proatividade Resiliência Otimismo</p>

## SALES EXECUTIVE

TAREFAS E RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Prospecção de Clientes</b> Identificar potenciais Clientes, necessidades e objetivos Identificar o evento para potencial participação e apresentar ao Diretor Comercial Acompanhar a organização do <i>stand</i> e respetivos materiais de exposição</p> <p><b>Planeamento de visitas</b> Planear visitas e contactos Avaliar tipo e potencial de compra do Cliente</p> <p><b>Realização de visitas e proposta comercial</b> Contactar atuais e potenciais Clientes Promover a apresentação da Empresa juntos de potenciais Clientes Apresentar as mais valias da Empresa e dos produtos Identificar pedidos de amostras e dar seguimento internamente Negociar com Clientes Elaborar proposta comercial de acordo com a solicitação do Cliente Enviar ao Cliente a confirmação da Ordem de Encomenda e pedido e obter a sua confirmação Acompanhar o processo de entrega de amostras/produto</p> <p><b>Follow up</b> Seguir e acompanhar a proposta comercial e a sua aceitação Garantir a manutenção/prospecção de Empresas Importadoras e Exportadoras Elaborar relatórios comerciais e apresentar hierarquicamente</p> <p><b>Sales targets</b> Assegurar o cumprimento dos <i>targets</i> Analisar resultados semanais e reportar hierarquicamente Colaborar na definição do planeamento e implementação da estratégia de venda</p> <p><b>Comunicação e melhoria</b> Pesquisar e atualizar registos de mercados, concorrência, preços, produtos e tendências Colaborar no desenvolvimento de melhorias Elaborar e comunicar resultados/relatório das visitas, dados e informações hierarquicamente</p>	<p>Competência Técnica Conhecimento do Produto Conhecimento do Processo Conhecimento de Técnicas de Marketing e Venda Negociação Orientação para Resultados Orientação para o Cliente Resolução de Problemas Organização e Planeamento Comunicação Aprendizagem Contínua Trabalho em Equipa Proatividade Resiliência Otimismo Análise</p>

## WAREHOUSE OPERATOR

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Receção, expedição e arrumação de produtos/mercadorias</b> Carregar/descarregar materiais/produtos do camião/contentor na expedição/receção de acordo com a lista de carga Conferir produtos/mercadorias Validar comprovativo de receção/expedição e dar seguimento internamente Setorizar produtos/mercadorias por Clientes e referências Identificar produtos/mercadorias não conformes Pesar mercadoria e inserir em sistema (quando aplicável) Imprimir etiquetas de receção/expedição e colocar nos respetivos produtos (quando aplicável) Garantir <i>timings</i> de descarga/carga do contentor/camião (quando aplicável) Acondicionar os produtos de acordo com o Caderno de Encargos/pedidos do Cliente Paletizar produtos/mercadorias de acordo com instruções do Cliente Preparar encomendas/<i>picking</i> de acordo com o pedido a expedir (quando aplicável)</p> <p><b>Organização e movimentação de produtos/mercadorias</b> Movimentar e transportar os produtos de acordo com instruções e procedimentos internos Organizar e arrumar produtos/mercadorias de acordo com instruções e procedimentos internos</p> <p><b>Limpeza e Manutenção</b> Limpeza geral e específica de espaços/equipamentos/instalações</p> <p><b>Manutenção de 1º nível do empilhador</b> Colocar água desmineralizada na bateria Verificar e garantir condições de funcionamento do empilhador</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b> Comunicar não conformidades, dados e informações hierarquicamente Colaborar no desenvolvimento e implementação de melhorias de processos</p>	<p>Competência Técnica Orientação para Resultados Comunicação Trabalho em Equipa Aprendizagem Contínua Movimentação de Matéria-Prima Conhecimento do Processo Conhecimento do Produto Conhecimento de Regras e Standards de Paletização Condução de Empilhador</p>

## WAREHOUSE SUPERVISOR

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	COMPETÊNCIAS
<p><b>Receção de produtos/mercadorias</b> Preencher boletim de receção de produtos/materiais Supervisionar a descarga dos produtos/mercadorias de acordo com procedimentos internos Supervisionar a conferência do estado exterior, quantidades, medidas/tipos e reportar diferenças Inserir em sistema dados relativos à entrada de produtos/mercadorias</p> <p><b>Organização e movimentação de produtos/mercadorias</b> Definir procedimentos internos/instruções de trabalho no Armazém Supervisionar a movimentação de acordo com procedimentos internos e de segurança Supervisionar organização e arrumação de acordo com procedimentos/Plano de Armazém Preencher etiquetas para produtos/mercadorias</p> <p><b>Expedição de produtos/mercadorias</b> Supervisionar a carga de acordo com Manifesto/Lista Carga/procedimentos internos Definir e elaborar a paletização de acordo com referências/instruções do Cliente Validar produtos/mercadorias a expedir Preencher documentos de transporte e registar/fotografar expedição</p> <p><b>Operações logísticas</b> Liderar Operadores na organização logística Garantir a elaboração de lista de produtos/mercadorias (Inventário/Estado de Armazém)</p> <p><b>Liderança de Operadores</b> Formar e avaliar Operadores Supervisionar atividades e liderar Operadores</p> <p><b>Limpeza e manutenção de 1º nível</b> Assegurar a limpeza geral de espaços gerais e equipamentos/empilhador Garantir o bom funcionamento de equipamentos e indicadores de Manutenção de 1º nível de Equipamentos Alertar e comunicar necessidades e manutenção de equipamentos do Armazém</p> <p><b>Comunicação, reporte e melhoria</b> Reportar e comunicar hierarquicamente não conformidades, danos e/ou informações Identificar necessidades e propor melhorias para o processo e operações de Armazém</p>	<p>Liderança Desenvolvimento de Equipas Competência Técnica Negociação Orientação para Resultados Resolução de Problemas Organização e Planeamento Comunicação Trabalho em Equipa Aprendizagem Contínua Conhecimento do Processo Conhecimento do Produto Gestão da Expedição Movimentação de Matéria-Prima Conhecimento de Regras e Standards de Paletização</p>