

# Análise e Descrição de Funções na empresa Vitor Monteiro

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

Inês Marques

Leiria, setembro de 2021

# Análise e Descrição de Funções na empresa Vitor Monteiro

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

Inês Marques

Relatório de estágio realizado sob a orientação do Professor António José Pinto Pedrosa  
e sob supervisão da Dra. Alexandra Lisboa

Leiria, setembro de 2021

# **Originalidade e Direitos de Autor**

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, mestrado em gestão, no ano letivo 2020/2021 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# Resumo

De forma a melhorarem os processos integrados na área de gestão de recursos humanos, as organizações devem implementar com alguma frequência processos de análise de funções, verificando as alterações que os postos de trabalho sofreram e definindo os requisitos e competências exigidos em cada função.

Posto isto, o presente relatório aborda o desenvolvimento de uma análise e descrição de funções na empresa Vitor Monteiro, Lda, atividade realizada durante o estágio curricular integrado no Mestrado de Gestão, que teve a duração de quatro meses. Neste período procedeu-se à reformulação das descrições de funções e à identificação e descrição de competências ajustadas à realidade atual da empresa. Para o efeito, aplicaram-se questionários e entrevistas de análise de funções a trabalhadores e supervisores e consultaram-se documentos internos, como o manual de descrições de funções anterior. Este trabalho permitiu à equipa de gestão munir-se das ferramentas imprescindíveis a uma gestão eficiente das pessoas possuindo agora um manual de descrição de funções, um dicionário de competências e uma matriz de competências.

**Palavras-chave:** Descrição de funções, análise de funções, especificação de funções, competências.

# Abstract

In order to improve the processes integrated in the area of human resource management, organisations should implement job analysis processes with some frequency, verifying the changes that the jobs have undergone and defining the requirements and competencies required in each position.

This report deals with the development of a job analysis and job description in the company Vitor Monteiro, Lda, activity carried out during the curricular internship integrated in the Management Master, which lasted four months. During this period, job descriptions were reformulated and competencies adjusted to the current reality of the company were identified and described. For this purpose, questionnaires and job analysis interviews were applied to workers and supervisors and internal documents were consulted, such as the previous job description manual. This work allowed the management team to equip itself with the essential tools for efficient people management, and they now have a job description manual, a skills dictionary and a skills matrix.

**Keywords:** Job description, job analysis, job specification, competencies.

# Índice

Originalidade e Direitos de Autor .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice .....	v
Lista de Figuras .....	viii
Lista de Siglas.....	ix
1. Introdução.....	1
2. Caracterização da empresa Vitor Monteiro .....	3
Missão, Visão e Valores .....	4
Organograma .....	5
Caracterização dos Recursos Humanos.....	6
3. Atividades realizadas durante o estágio.....	7
3.1. Participação no Processo de Recrutamento e Seleção .....	7
3.2. Realização de um Questionário de Satisfação .....	7
3.3. Elaboração das Descrições de Funções.....	8
4. Revisão da Literatura.....	8
4.1. Introdução .....	8
4.2. Análise de Funções .....	10
4.2.1. Análise de Funções: Conceito .....	10
4.2.2. A Análise de funções e as atividades de Recursos Humanos.....	11
4.2.3. Recolha de informação na Análise de Funções .....	12
4.2.4. Resultados da Análise de Funções.....	16

4.2.5.	Fases da Análise de Funções .....	17
4.3.	Descrição de Funções .....	18
4.3.1.	Descrição de Funções: O conceito .....	19
4.3.2.	Abordagem por competências na Descrição de Funções .....	21
4.4.	Competências.....	22
4.4.1.	Gestão de competências.....	23
4.4.2.	Modelos de Competências.....	24
4.4.3.	Importância da Abordagem por competências .....	26
5.	Metodologia.....	27
6.	Resultados.....	29
7.	Análise Crítica e Proposta de Melhoria.....	30
8.	Conclusão .....	31
	Referências Bibliográficas.....	32
	ANEXOS .....	36
	Anexo I – Estrutura da empresa Vitor Monteiro .....	37
	Distribuição dos colaboradores por faixa etária .....	37
	Distribuição dos colaboradores por habilitações literárias, em percentagem.....	37
	Proposta da Organograma .....	38
	Anexo II – Questionário de Análise de Funções .....	39
	Anexo III – Guião da entrevista de Análise de Funções .....	45
	Anexo IV - Descrição de Funções.....	47
	Descrição de funções: Gerente .....	49
	Descrição de funções: Contabilista .....	51

Descrição de funções: Orçamentista.....	53
Descrição de funções: Técnico de Recursos Humanos .....	55
Descrição de funções: Técnico Comercial .....	57
Descrição de funções: Assistente Comercial.....	59
Descrição de funções: Gestor de Compras .....	61
Descrição de funções: Técnico de Compras.....	63
Descrição de funções: Responsável de Logística .....	65
Descrição de funções: Técnico de Logística .....	67
Descrição de funções: Operador de Logística .....	69
Descrição de funções: Motorista .....	71
Descrição de funções: Responsável de Produção.....	73
Descrição de funções: Gestor de Produto.....	75
Descrição de funções: Operador de Produção.....	77
Descrição de funções: Embalador Manual .....	79
Anexo V – Matriz de Competências .....	81
Anexo VI – Dicionário de Competências.....	84
Anexo VII – Tabela de Secções .....	87
Anexo VIII – Questionário de satisfação .....	88

# Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma da empresa Vitor Monteiro .....	5
--	---

# **Lista de Siglas**

AF – Análise de Funções

DF – Descrição de Funções

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

# 1. Introdução

As organizações vivem num contexto de mudança constante, sendo imperativo acompanharem as novas tendências do mercado para se manterem competitivas. De modo a capacitarem-se das ferramentas necessárias para dar resposta às exigências do mercado, as empresas reestruturam-se e reorganizam os seus processos. Estas alterações têm impacto na dinâmica das funções, uma vez que os postos de trabalho se ajustam às novas circunstâncias. Para tomar-se conhecimento da nova realidade da empresa, é fundamental implementar processos de análise de funções. De um modo geral, a análise de funções é um processo de recolha e análise de informação acerca do conteúdo, requisitos e contexto das funções, sendo a base de várias atividades integradas na área de gestão de recursos humanos. Esta ferramenta fornece os dados necessários à elaboração das descrições de funções que, por sua vez, documentam o conjunto de requisitos, tarefas e competências necessárias para se desempenhar determinada função. A atualização deste documento permite à gestão ter um conhecimento aprofundado daquilo que é exigido em cada posto de trabalho, obtendo-se uma maior eficácia no processo de recrutamento e fornecendo informação importante aos colaboradores, que os auxilia no desempenho das suas tarefas. Uma vez que as descrições de funções em vigor na Vitor Monteiro, Lda já não representavam a realidade da empresa, revelou-se pertinente implementar um processo de análise de funções, definir novas dimensões e descrições das funções, para dar resposta às necessidades da empresa, atividades estas realizadas durante os quatro meses de estágio.

No que concerne à estrutura do trabalho, este encontra-se dividido em seis capítulos, onde esta introdução é o primeiro. O segundo capítulo integra a caracterização da empresa Vitor Monteiro, onde se refere a missão, visão e valores da organização, a estrutura da empresa (com base no organograma) e é feita a caracterização dos recursos humanos. No terceiro capítulo encontra-se a descrição das atividades realizadas durante o estágio, que inclui a participação no processo de recrutamento e seleção, a realização de um questionário de satisfação e a elaboração das descrições de funções. O quarto capítulo contempla a parte teórica do presente trabalho, sendo apresentada a revisão de literatura. Numa primeira fase é feita uma introdução ao tema de GRH e posteriormente são desenvolvidos os conceitos de Análise de Funções, Descrição de Funções e de Competências. No quinto e sexto capítulo são apresentados a metodologia (onde é feita

uma descrição dos métodos utilizados para extrair a informação necessária) e os resultados deste estudo (ponto onde se encontram referidos os vários documentos criados através da informação recolhida e analisada), respetivamente. O sétimo capítulo diz respeito à análise crítica e proposta de melhoria, tendo em conta as tarefas realizadas na empresa. Por fim, encontra-se a conclusão, onde se descreve o contributo que o presente trabalho teve na aquisição de novos conhecimentos.

## 2. Caracterização da empresa Vitor Monteiro

A Vitor Monteiro, Lda é uma sociedade por quotas constituída em 1982, pelos sócios Vítor Monteiro e Maria Alice Monteiro. A empresa enquadra-se no setor secundário, na indústria metalomecânica, e as suas instalações localizam-se na freguesia da Maceira, situada no concelho de Leiria. No presente, a empresa utiliza a denominação de Grupo Victor Monteiro, marca lançada em 2017, que contempla as unidades produtivas de salamandras e chaminés.

Foi no ano de 1987 que a Vitor Monteiro, Lda ocupou as suas primeiras instalações, estreando-se na fabricação de caldeiras a lenha e, em 1993, iniciou-se na produção de chaminés em Inox. A empresa construiu uma nova unidade fabril em 2012, que hoje se constitui como a sua sede.

Atualmente, as antigas instalações são utilizadas para a produção de salamandras, caldeiras e recuperadores de calor (produtos da marca TEK Biomasse). A fábrica mais recente integra os departamentos de Gestão de Produto e Produção; Logística; Administrativo e Financeiro; Comercial; Compras e por fim, Marketing e Tecnologias. Nestas instalações produz-se tubagem e acessórios de inox, ou seja, os sistemas de chaminés. Para além disto, esta fábrica também integra os serviços de laser, descritos no próximo parágrafo.

A principal atividade da empresa é a produção de tubagem e acessórios em aço inox para exaustão de fumos e gases de chaminés, com a marca VM Chaminés. Para além da VM Chaminés, a Vitor Monteiro, Lda possui mais duas marcas, a TEK Biomasse, criada em 2015, que se destina à fabricação de caldeiras, recuperadores de calor e salamandras a Biomassa e, por último, a VM Laser, lançada em 2016, presta serviços de corte a laser, quinagem, lacagem e soldadura robotizada.

No que concerne aos clientes da empresa, o negócio B2B é aquele que assume maior relevância, sendo que em 2019 representou 98% do total das vendas, contrastando com o B2C que, por sua vez, correspondeu a 2%. A distribuição dos produtos pode ser realizada de forma direta e indireta. No primeiro cenário, a empresa é responsável pela entrega dos produtos aos clientes e, no modo indireto, recorre-se a vários intermediários como as grandes superfícies comerciais, pequenos retalhistas, armazenistas e instaladores.

Importa destacar que a Vitor Monteiro Lda obteve a Certificação de Qualidade ISO 9001 em 2004, foi-lhe concedido o estatuto de “PME Líder” em 2007 e, em 2008, conseguiu a marcação CE. Esta empresa recebeu ainda o prémio “Igualdade é Qualidade” em 2010, o prémio “PME Excelência 11” em 2011 e o prémio “PME Excelência 14” em 2014.

A Vitor Monteiro Lda procura distinguir-se da concorrência pela qualidade dos seus produtos, fabricados com grande rigor e inovação constante, desenvolvendo os produtos existentes e apostando em novas oportunidades de negócio. Para o efeito, a empresa investe constantemente nos seus equipamentos, mantendo-se moderna e eficiente ao longo do processo de produção. Importa também destacar a preocupação de adaptar os produtos às exigências dos clientes mantendo a imagem “fabricar à medida do cliente”.

No que diz respeito aos objetivos estratégicos, a Vitor Monteiro Lda. tem procurado angariar novos clientes e reforçar a sua presença no mercado externo sendo que, atualmente, exporta produtos para a Bélgica, Espanha, Alemanha, França, Angola, Moçambique, Suíça, Guiné-Conacri, Brasil, Luxemburgo e Irlanda.

De forma a acompanhar as novas tendências tecnológicas, a empresa tem vindo a reforçar a sua presença nas plataformas digitais. A empresa recorre às redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn) e aos seus websites para promover a sua imagem e os seus produtos. É possível aderir aos websites da empresa e das suas marcas VM Chaminés, TEK Biomasse e VM Laser através dos seguintes endereços, respetivamente: <https://www.grupovm.pt/pt/>; <http://www.mvm.pt/>; <https://tekbiomasse.com/> e <https://www.vmlaser.pt/pt/>.

## **Missão, Visão e Valores**

A missão do Grupo Victor Monteiro é produzir, promover e fornecer soluções para sistemas de aquecimento, exaustão e ventilação, assim como serviços de corte a laser e maquinação, assegurando rigorosos padrões de qualidade e segurança.

No que concerne à sua visão, esta é definida da seguinte forma: “assumir sempre uma atitude pró-ativa, sustentada no rigor, qualidade e inovação capaz de criar valor e crescer de forma constante no tamanho e no reconhecimento. Continuar a buscar novos níveis de excelência que nos permitem fortalecer e criar novas parcerias nos mercados nacional e internacional”.

Por fim, os valores da empresa assentam em três pilares, a ambição (procura pela melhoria e por conquistar patamares de excelência), a ética (promover a igualdade de oportunidades e promover a ética e transparência nos negócios) e a cooperação (promover o espírito de equipa e o bom ambiente de trabalho).

## Organograma

No início do programa de estágio, o organograma da empresa Vitor Monteiro, assumia a seguinte estrutura:

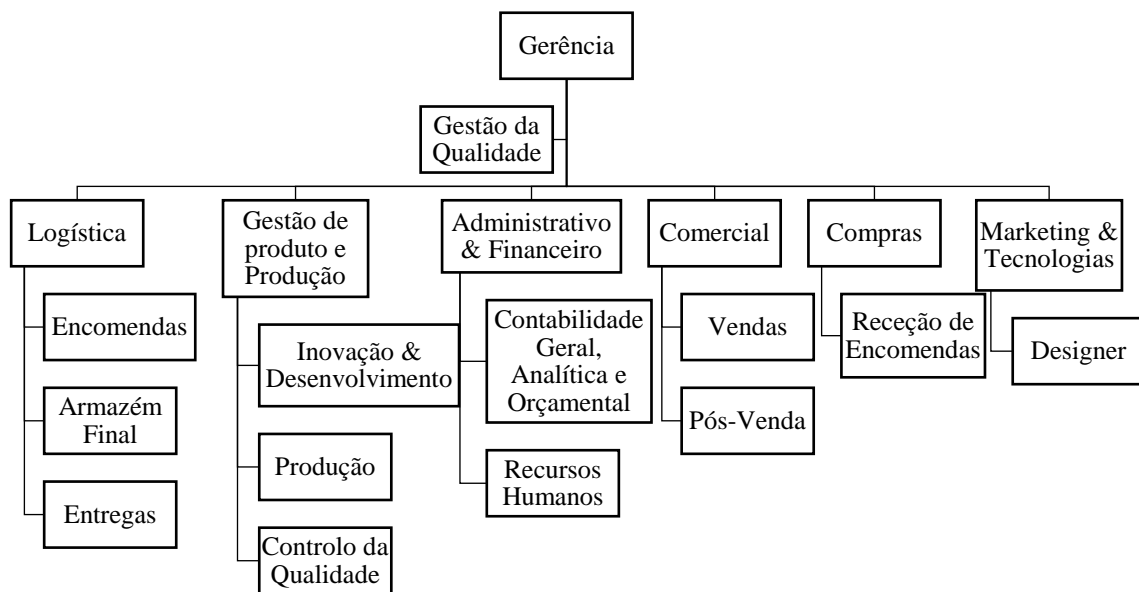


Figura 1 - Organograma da empresa Vitor Monteiro

A Gerência é responsável por definir estratégias, estabelecer metas, controlar o desenvolvimento da empresa, autorizar iniciativas propostas pelos colaboradores e tomar decisões que têm influência na estrutura e sucesso da empresa. No caso da Gestão da Qualidade, importa referir que este serviço é fornecido por uma entidade externa à empresa, que controla e padroniza os processos e realiza a gestão das reclamações, tendo como foco a melhoria contínua da produção. Na logística realizam-se todas as tarefas que se inserem nos processos de preparação até ao despacho e, em alguns casos, entrega de encomendas. A Gestão de Produto e Produção concebe, desenvolve e produz os produtos que a empresa comercializa. Este departamento também é responsável por verificar eventuais falhas nos produtos e solucioná-las. O departamento Administrativo &

Financeiro realiza a contabilidade da empresa e integra também a área dos recursos humanos, onde são feitos o recrutamento e seleção dos colaboradores, o processamento salarial e o tratamento de aspetos legais e outras burocracias associados aos contratos dos funcionários. O departamento Comercial é responsável por identificar e atrair os potenciais clientes, realizar as vendas e instalação dos produtos e acompanhar os clientes numa fase pós-venda. A secção de Compras identifica as necessidades da empresa em determinado momento e contacta com os fornecedores. O departamento de Marketing & Tecnologias é responsável pela comunicação da empresa, seja direcionado para os clientes e potenciais clientes (através das redes sociais, e-mail, contacto telefónico, entre outros meios) ou a nível interno. Este departamento realiza também a manutenção e gestão do site da empresa e das redes sociais.

### **Caracterização dos Recursos Humanos**

No que diz respeito à caracterização dos recursos humanos, o Grupo Vitor Monteiro conta com 58 colaboradores distribuídos pelas duas unidades fabris, sendo que 43 possuem contrato de trabalho sem termo e os restantes estão a contrato de trabalho com termo. No que concerne à distribuição dos colaboradores por género, apurou-se que a empresa é composta maioritariamente por funcionários do género masculino, correspondendo a 62% da totalidade e o género feminino representa 38%. Quanto à faixa etária (Anexo I), as idades variam entre 19 e 74 anos, a média de idades é de 44,43 anos, verificou-se ainda que a maioria dos trabalhadores, mais precisamente 37, têm entre 36 e 55 anos. No que toca às habilitações literárias (Anexo I), 36% dos colaboradores possuem o Ensino Secundário e 29% concluíram o 3ºCiclo de Ensino Básico. A respeito do ensino superior, 19% dos funcionários são licenciados e 2% obtiveram o nível de mestrado. Relativamente ao tempo de permanência na empresa, constatou-se que 34 colaboradores estão na empresa há menos de 5 anos, o que corresponde a 59% do total. Existem 9 funcionários que trabalham na empresa há mais de 15 anos, dos quais 5 já a integram há pelo menos 20 anos.

## **3. Atividades realizadas durante o estágio**

Durante o estágio, foram realizadas várias atividades no âmbito da GRH. Participou-se no processo de recrutamento e seleção para as funções de operadores de produção e de logística, realizou-se um questionário para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores e atualizaram-se as descrições de funções existentes.

### **3.1. Participação no Processo de Recrutamento e Seleção**

Durante o estágio curricular na empresa Vitor Monteiro foi possível acompanhar o processo de recrutamento e seleção de candidatos, nas funções de operador de produção e operador de logística. Durante o concurso, procedeu-se à triagem dos currículos enviados, analisando o seu conteúdo e identificando quais os candidatos que possuíam o perfil indicado para ocupar a vaga disponível. Após esta primeira análise, contactaram-se os candidatos selecionados para entrevista. Foi possível assistir às entrevistas e participar nas mesmas, colocando-se questões aos entrevistados. Após esta etapa, discutiu-se, juntamente com o técnico de recursos humanos e a gerência, o desempenho e comportamento dos candidatos durante a entrevista, assim como as suas competências e requisitos, com o objetivo de se selecionar aqueles que tinham mais potencial para ocupar a função.

### **3.2. Realização de um Questionário de Satisfação**

Durante o estágio procedeu-se à elaboração de um questionário de satisfação (Anexo VIII), que se aplicou aos trabalhadores da empresa (excluindo a gerência), tendo como referência um questionário realizado anteriormente. O objetivo desta tarefa foi avaliar o nível de satisfação dos trabalhadores, determinando quais os pontos a manter e melhorar. Focaram-se, então, as seguintes dimensões:

1. Satisfação global com a organização
2. Satisfação com as condições de trabalho
3. Satisfação com as condições de higiene, segurança e equipamentos
4. Satisfação com o reconhecimento e desenvolvimento de carreira
5. Satisfação com a chefia
6. Níveis de motivação

Dentro destas dimensões, determinaram-se os aspetos que deveriam ser alvo de avaliação, criando-se entre seis a sete itens para cada uma, que deveriam ser avaliados pelos colaboradores numa escala de satisfação de 1 a 5.

### **3.3. Elaboração das Descrições de Funções**

Por fim, procedeu-se à elaboração das descrições de funções da empresa, uma vez que os documentos em vigor se encontravam desatualizados. Para concretizar esta tarefa, recolheu-se informação acerca da estrutura e dinâmica da empresa e estudou-se as descrições de funções existentes. Numa fase posterior, elaboraram-se e aplicaram-se questionários (Anexo II) a todos os colaboradores da empresa, com o objetivo de se recolher informação para análise de funções.

De forma a confirmar e complementar a informação obtida nos questionários, realizaram-se entrevistas semiestruturadas às funções de assistente comercial, técnico comercial, gestor de produção e gerente, utilizando-se para o efeito o guião de entrevistas (Anexo III).

## **4. Revisão da Literatura**

### **4.1. Introdução**

No seio das empresas, existem diferentes abordagens no tratamento dos recursos humanos, destacando-se os seguintes conceitos: a administração de recursos humanos (ARH) e a gestão de pessoas (GP). No que concerne à ARH, os colaboradores são encarados como recursos produtivos: padronizados, uniformes e inertes. Nesta abordagem as pessoas são tratadas como sujeitos passivos da ação organizacional, sendo feito um planeamento, organização, direção e controlo das atividades desempenhadas pelas mesmas, com o objetivo de obter-se o maior rendimento possível. Já na segunda abordagem, os colaboradores são tratados como fornecedores de competências e parceiros da organização, privilegiando-se a inteligência que leva à tomada de decisões racionais que, por sua vez, sustentam os objetivos de negócio (Chiavenato, 2014).

Assume-se que a GRH deve ser encarada de forma estratégica pelas organizações, podendo trazer benefícios no desenvolvimento das capacidades humanas no seio da empresa: para isto acontecer é necessário compreender quais as capacidades que se procuram nos indivíduos e que podem satisfazer as necessidades da empresa no presente e no futuro. Por outro lado, é fundamental treinar e desenvolver estas capacidades e dar oportunidades de crescimento aos colaboradores, de modo a gerar uma crescente satisfação nos mesmos que os leva a manterem-se na organização (Dessler, 2003).

Segundo (Becker et Gerhart, 1996), ao contrário dos recursos tecnológicos, naturais e económicos, o sistema de GRH é dificilmente copiável pela concorrência, podendo estar na origem de uma vantagem competitiva sustentável. Esta dificuldade advém da complexidade do sistema, uma vez que as práticas e políticas de recursos humanos (RH) são construídas e adaptadas ao longo do tempo e, podem interagir de forma única na organização. A capacidade de gestão determina se as empresas conseguem, ou não, replicar estes sistemas sociais complexos, por forma a obterem vantagem competitiva (Becker et Gerhart, 1996).

Dada a importância dos RH na competitividade das organizações, estas devem utilizar as ferramentas que têm ao seu alcance para realizar uma gestão eficaz dos mesmos. Destaca-se a análise de funções (AF), que consiste em estudar os postos de trabalho existentes na empresa, recolhendo-se informação acerca do seu conteúdo e contexto (Rego et al., 2015). A AF é a base das práticas de recursos humanos (RH) e deve ser integrada de forma estratégica na gestão, podendo resultar na adoção de práticas e estratégias adequadas de RH. Para isto ser possível, é necessário realizar uma análise de funções eficaz (Siddique, 2004). Suthar et al. (2014) referem que as empresas que conduzem este processo de forma eficaz têm um conhecimento profundo das suas forças e fraquezas, o que lhes permite reconhecer e corrigir eventuais falhas, existindo uma relação positiva entre a AF e a performance organizacional.

Um dos resultados da AF é a descrição de funções, elaborada através da análise da informação recolhida (Jacobson et al., 2012). A partir desde dados, é possível reunir num documento informações sobre a identificação, objetivos globais, deveres e responsabilidades das funções, materiais, máquinas e equipamentos utilizados, assim como o ambiente físico envolvente (Rego et al. 2015).

## **4.2. Análise de Funções**

O estudo sistemático das funções remonta à era da Gestão Científica, marcada pelo notável contributo de Frederick Taylor que, impulsionou a investigação nesta área, divulgou a importância de especificar as funções e procurou desenvolver métodos de trabalho que otimizassem as tarefas (Lawler, 1994). O modelo burocrático é caracterizado por estatutos, regras e racionalidade. Nesta teoria, os trabalhadores estão organizados segundo uma hierarquia funcional, sendo que cada grupo ocupa uma posição à qual estão destinadas determinadas funções. As tarefas são desenhadas com o intuito de se atingir as metas e objetivos previamente estabelecidos (Lawler, 1994; Marvick, 1954).

### **4.2.1. Análise de Funções: Conceito**

De uma forma simples, Gomes et al. (2015) definem a análise de funções como o estudo de uma ou mais funções dentro de uma organização, implicando a recolha de informação acerca do conteúdo e contexto da função. Os mesmos autores também apresentam uma definição mais complexa, definindo a análise de funções como um “processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho”. (Gomes et al., 2015 citando Brannick e Levine, 2002). Dessler (2003) apresenta uma definição semelhante, referindo que se trata de um processo sistemático de recolha de informação sobre o conteúdo, requisitos e contexto das funções. Jacobson et al. (2012) referem que a análise de funções é um processo de recolha e análise de informação acerca dos deveres, das responsabilidades, do contexto, e de outros requisitos essenciais para o desempenho da função, como as competências. Segundo Smith (2015), a análise de funções é um método de recolha e análise de informação acerca dos aspetos associados ao posto de trabalho do colaborador. Este autor defende que o processo de AF deve focar essencialmente o objetivo da função e aquilo que é feito para o atingir, determinando-se com que frequência e quanto tempo o colaborador dedica a determinada tarefa, assim como a hierarquia associada ao seu posto.

#### **4.2.2. A Análise de funções e as atividades de Recursos Humanos**

A análise de funções suporta várias atividades de RH, como é o caso do planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, sistemas de compensação e também permite a definição de requisitos de saúde e segurança associados a cada função (Dessler, 2003; Siddique, 2004).

No que concerne ao planejamento de recursos humanos, a análise de funções permite obter a informação necessária para entender o conjunto de conhecimentos, capacidades e aptidões (CCA) existentes no presente e exigidos no futuro. Relativamente ao recrutamento e seleção, o conhecimento das funções permite entender quais as características do trabalho e os atributos pessoais que os candidatos devem possuir. A análise de funções assume um papel fulcral na elaboração de anúncios para recrutamento, permite fornecer informação acerca da função durante a entrevista, confirmar se o candidato tem as características necessárias para a vaga e orientar os colaboradores, informando-os das exigências da sua função e competências que devem dominar. No âmbito da avaliação de desempenho, a análise de funções permite identificar os deveres e responsabilidades de cada função, sendo de extrema importância na definição dos indicadores de desempenho. Este processo permite determinar quais as atividades a serem desempenhadas e os padrões a alcançar, compreendendo-se se o funcionário é eficiente no seu trabalho. No campo da formação e desenvolvimento, a AF ajuda a estabelecer as necessidades de formação profissional dos ocupantes de cada posto de trabalho. Se for conhecido o nível de exigência, é possível estabelecer as necessidades formativas dos ocupantes. No que diz respeito à compensação, a AF evidencia as semelhanças e diferenças entre os postos de trabalho, facilitando a sua qualificação e avaliação, bem como a posterior definição de uma estrutura salarial equitativa. É necessário conhecer bem as funções para poder estimar o valor e a compensação apropriada para cada trabalho (Gomes et al., 2015)

Gomes et al. (2015) destaca também a importância da análise de funções no planejamento de carreiras, na medida em que este processo estabelece grupos profissionais onde as funções estão articuladas entre si, facilitando a passagem de um nível para outro, uma vez que passa a ser encarado como algo natural.

Para além do valor que a AF tem no contexto destas atividades de RH, existem ainda outras aplicações na área da gestão. É o caso da organização do trabalho, da

ergonomia (estudo das funções que visa uma melhor adaptação entre o trabalho e a pessoa), dos fatores humanos e da perspectiva motivacional (é necessário motivar os colaboradores através de tarefas motivadoras, que contenham um elevado grau de variedade, identidade própria, significado, autonomia e onde exista feedback). Por fim, admite-se que a análise de funções atua como um “facilitador de mudança”, uma vez que o profundo conhecimento das funções permite que as outras atividades integradas na GRH se adaptem de forma mais eficiente às eventuais alterações (Gomes et al., 2015).

### **4.2.3. Recolha de informação na Análise de Funções**

Durante este processo, deve-se recolher informação acerca das tarefas, comportamentos, conhecimentos, padrões de desempenho, habilidades, condições de trabalho, supervisão, níveis de desempenho, interações entre funções, máquinas e equipamentos utilizados no contexto da função (Dessler, 2003).

Segundo Rego et al., 2015, o tipo de informação a recolher depende dos propósitos da análise de funções. Por norma, a literatura aconselha a recolha de dados de natureza observável (como é o caso dos comportamentos operatórios) e de natureza não observável (como por exemplo as exigências cognitivas). Neste contexto, Gomes et al., 2015 destacam as categorias de McCormick, que incluem as atividades orientadas para o trabalho (como por exemplo pintar), os modos de execução do trabalho (como é o caso dos ritmos), as atividades ou comportamentos orientados para o trabalhador, (como a tomada de decisões), os comportamentos envolvidos na interação com máquinas, instrumentos e equipa, os métodos de avaliação do desempenho (como por exemplo o número de erros), o contexto da função e do trabalho (como as condições físicas de trabalho) e os requisitos e exigências individuais (como por exemplo a personalidade) (Gomes et al., 2015 citando McCormick, 1976).

Na maior parte dos casos, a análise de funções é conduzida pelo departamento de recursos humanos e conta com a participação dos gestores, supervisores e dos titulares das funções (Dessler, 2003). Relativamente às fontes, a informação necessária pode-se obter através dos manuais internos de formação e procedimentos de cada função e dos titulares de cada função e gerentes (Armstrong, 2009). Segundo Morgeson et al. (2019), as empresas podem recorrer a dez fontes distintas de informação: o analista da função, o supervisor da função, os executivos de topo ou gerentes, o próprio titular da função, os

técnicos especializados e formadores especialistas nas funções em estudo, os clientes (uma vez que podem sugerir a realização de certas tarefas que não estão a ser praticadas e, por outro lado, a informação fornecida pelos clientes pode ser útil na definição dos padrões de performance), outras unidades organizacionais (aquelas que interagem com a empresa, de modo a fornecerem informação que possibilita estabelecer o enquadramento da função no esquema organizacional), os documentos escritos (registos e especificações de equipamentos) e as antigas análises de funções. Segundo Gomes et al. (2015), as principais fontes de informação são o incumbente, os supervisores, os analistas de funções e, embora menos utilizadas, mencionam ainda outras fontes: arquivos e bases de dados, manuais de formação, relatórios de avaliação e desempenho, descrições de funções anteriores, colegas de trabalho e clientes (caso seja importante recolher informação acerca dos resultados do trabalho). No caso do incumbente, consoante o seu nível de experiência, espera-se que o mesmo conheça razoavelmente o conteúdo da sua função, no entanto, são apresentadas algumas desvantagens. As características pessoais, a aptidão verbal reduzida, a falta de motivação, a incapacidade de articular de forma organizada um discurso descritivo, a tendência dos incumbentes enviesarem a informação (com o objetivo de obterem efeitos favoráveis) são fatores que podem afetar a qualidade da informação fornecida. Relativamente aos supervisores, parte-se do princípio que sabem o que os seus subordinados fazem e conhecem os objetivos da função, existindo a possibilidade de já a terem executado. Porém, ao dar a informação necessária, o supervisor pode-se focar no tipo de subordinados que gere e não nas exigências do posto de trabalho, podendo enviesar a informação acerca dos comportamentos e exigências humanas. Por fim, os analistas de funções são, por norma, profissionais experientes que possuem um elevado conhecimento dos instrumentos de análise de funções, dominam o vocabulário próprio da atividade e, ao recorrer a vários analistas, pode-se obter um relatório de qualidade superior, uma vez que a informação é cruzada e refinada. As desvantagens desta fonte são os elevados custos e a possibilidade de o analista ser influenciado por estereótipos, dadas a suas experiências anteriores (Gomes et al., 2015).

No que concerne às técnicas mais utilizadas na recolha de dados, destacam-se as entrevistas, os questionários e a observação (Armstrong, 2009; Dessler, 2003; Stoilkovska & Seramovic, 2017).

Na observação pretende-se verificar e anotar o que os colaboradores fazem, como o fazem e quanto tempo dispensam em cada tarefa, assim como as suas responsabilidades

(Armstrong, 2009; Dessler, 2003). Segundo Dessler (2003), a observação aplica-se a funções de caráter repetitivo e deve ser utilizada em conjunto com outros métodos. Os indivíduos que recorrem à observação devem apresentar alguma experiência neste ramo e conhecer as funções. É fundamental explicar aos colaboradores a intenção daquele exercício e manter um perfil discreto e imparcial, por forma a que este processo não seja tendencioso e eliminando o risco de uma possível subjetividade (Stoilkovska & Serafimovic, 2017). As desvantagens desta técnica são a incapacidade de se obter informação rica acerca do trabalho mental do indivíduo e a sensação, por parte dos incumbentes, de que estão a ser observados, o que pode influenciar o seu comportamento no trabalho (Gomes et al., 2015)

As entrevistas são feitas aos titulares de cada função e a informação recolhida deve ser confirmada com os gerentes ou líderes. O objetivo é determinar a designação, relações de reporte, tarefas e responsabilidades de cada função (Armstrong, 2009). Este método consome mais tempo e por vezes, os colaboradores podem inflacionar o nível de dificuldade de determinados requerimentos, fornecendo informação irrealista (Stoilkovska & Serafimovic 2017). Se estivermos perante uma equipa de trabalho ou uma situação em que é difícil definir determinada função, é conveniente recorrer à entrevista de grupo (Dessler, 2003). As entrevistas permitem verificar e clarificar as respostas dadas pelos colaboradores, uma vez que se trata de um diálogo onde existe troca de informação entre o analista e incumbente. Esta técnica possibilita a realização de uma análise de funções mais complexa, onde a componente mental é posta em evidência e recolher uma maior quantidade de informação (qualitativa e quantitativa). As desvantagens desta técnica são o consumo de tempo, os custos associados e a desconfiança que pode surgir por parte dos executantes da função, uma vez que podem duvidar dos objetivos da entrevista e dar respostas distorcidas ou incorretas (Gomes et al., 2015).

Os questionários contêm um conjunto de perguntas relativas ao posto de trabalho e, podem apresentar a estrutura de uma checklist (que contém itens dicotómicos associados às características do trabalho) ou de um diário (que o titular da função preenche com informação acerca do que faz e como o faz) (Gomes et al., 2015). Devem ser preenchidos pelos colaboradores e posteriormente aprovados pela gerência ou líderes (Armstrong, 2009). Trata-se de uma técnica de aplicação rápida, económica e permite a obtenção de informação padronizada e específica acerca das funções (Gomes et al. 2015). É vantajoso recorrer a este método quando a organização em análise emprega um elevado

número de colaboradores, uma vez que permite recolher muita informação num espaço curto de tempo (Armstrong, 2009; Dessler, 2003; Stoilkovska & Seramovic, 2017). O nível de literacia dos colaboradores, a capacidade de se expressarem e a sua perceção acerca da função que desempenham, podem interferir no sucesso deste método. É aconselhável coordenar o questionário com entrevistas e observações, por forma a clarificar e confirmar a informação obtida (Armstrong, 2009; Dessler, 2003). Morgeson (2012) destaca que a utilização de questionários demasiado longos e monótonos pode afetar a fiabilidade dos dados. Se os colaboradores ficarem entediados, deixam de refletir acerca do conteúdo das questões e começam a responder de forma imprudente e descuidada.

Para além destas técnicas, destaca-se também a pesquisa e consulta de documentação, como é o caso dos manuais de instruções de trabalho, relatórios de trabalho, manuais de formação e registos de manutenção. Esta técnica não exige que o trabalhador esteja presente, não causando distrações e estorvos no trabalho dos titulares das funções (Gomes et al., 2015).

Morgeson et al. (2019) também referem outros métodos de recolha de informação. Destaca-se a revisão de literatura a livros e relatórios da organização ou externos à mesma, a revisão de registos da empresa (podem ser antigas descrições de funções, materiais usados na avaliação de desempenho, entre outros que se considerem relevantes) e as conferências com indivíduos especializados em determinadas funções, de modo compreender-se melhor a sua missão e tarefas. Para além disto, destacam a utilização de certos equipamentos para recolher informação como câmaras de filmar ou gravadores (dependendo das características da função), realização de diários onde o colaborador escreve o que fez num determinado período de tempo e o estudo das especificações dos equipamentos quando se trata de uma função cujo trabalho é altamente dependente de máquinas ou de outros recursos (explorando a interação entre o colaborador e equipamento). Importa acrescentar que o investigador também pode desempenhar a função durante algum tempo de modo a perceber o seu conteúdo, porém este método só deve ser realizado quando as tarefas não são complexas (Morgeson et al., 2019).

Royer (2010) entende que a análise de funções pode ser desenvolvida segundo três métodos diferentes: orientado para o trabalho, orientado para o trabalhador e híbrido. O primeiro método foca as tarefas da função em análise, o segundo explora os atributos que o colaborador tem de ter para desempenhar a função, como é o caso dos

conhecimentos e competências. Por último, o método híbrido recorre às duas técnicas anteriormente referidas. No método orientado para o trabalho, a atenção do analista recai sobre as tarefas do trabalho, dando menos importância às características do incumbente, sendo que no segundo, o foco passa a ser os atributos pessoais essenciais para o desempenho de tarefas (Gomes et al. 2015). Gomes et al. (2015) destaca ainda os métodos de análise do trabalho da gestão e do trabalho de equipas. O primeiro foca a análise do trabalho do gestor que, por ser altamente diferenciado, requer a utilização de métodos mais específicos. O segundo surge num contexto de mudança, onde as equipas têm um papel cada vez mais central e, posto isto, é necessário proceder à recolha, armazenamento e disseminação de informação relativa ao funcionamento do grupo.

#### **4.2.4. Resultados da Análise de Funções**

Segundo Armstrong (2009), a AF produz informação acerca do objetivo, do conteúdo (tarefas e deveres) e das relações de reporte da função. Siddique (2004) refere que este processo fornece informações importantes acerca das funções e dos seus ocupantes, sendo a base para a elaboração de vários documentos enquadrados no âmbito de RH, destacando a descrição de funções, a especificação de funções e a definição dos padrões de desempenho. Segundo Gomes et al. (2015), os produtos mais comuns da AF são a descrição, a especificação, as categorias e a qualificação de funções e ainda, os mapas de competências. De um modo geral, a descrição de funções discrimina o que o titular da função faz, como o faz e sob que condições e a especificação de funções descreve os requisitos necessários para obter um bom desempenho na realização das tarefas. As categorias de funções pressupõem a divisão das funções em várias famílias, sendo que são as semelhanças a nível da formação académica, experiência e conhecimento exigido, que determinam esta divisão das funções. A avaliação e qualificação de funções diz respeito ao processo de atribuição de pontos às funções, que traduzem a sua importância na organização. Esta prática permite a articulação entre a análise de trabalho e a gestão de salários e de carreiras e, encontra-se intimamente ligada ao sistema de compensação. Por fim, os mapas de competências identificam os atributos comportamentais que distinguem um trabalhador eficaz de um menos eficaz.

#### **4.2.5. Fases da Análise de Funções**

Segundo Dessler (2003), a análise de funções é um processo composto por cinco fases. A primeira é o “planeamento da análise de funções”, onde se identificam os objetivos deste processo (podem ser a atualização da descrição de funções, a revisão do sistema de recompensas, o redesign das funções, entre outros) e obtém-se o apoio da gerência. Posteriormente é feita a “preparação e comunicação da análise de funções”, identificando-se as funções que serão analisadas (determinar se esta análise irá ser feita a nível organizacional, departamental, ou algo mais específico) e os métodos a utilizar. Nesta fase também é feita uma revisão dos documentos existentes (como por exemplo anteriores descrições e informações relativas à análise de funções) e comunica-se o processo aos gerentes e colaboradores. A terceira fase trata-se da “condução da análise de funções” na qual se reúnem, revêm-se e compilam-se os dados. Posteriormente procede-se ao “desenvolvimento da descrição e especificação de funções”, elaborando-se um esboço destes documentos que irá ser revisto pela gerência (a participação dos colaboradores nesta etapa depende do estilo de gestão implementado na organização). Assim que se encontrem finalizadas, as descrições de funções são distribuídas aos gerentes, supervisores e colaboradores e, é crucial que os mesmos revejam este documento em conjunto, de modo a confirmarem o seu conteúdo, uma vez que será utilizado na avaliação de desempenho e noutras atividades de RH. A quinta e última fase trata-se da “manutenção e atualização” da descrição e especificação de funções. Dada a dinâmica das empresas, as funções podem sofrer alterações com alguma frequência, sendo necessário desenvolver um sistema de revisão eficaz. Integrar a descrição e especificação de funções noutras atividades de RH pode ser uma forma eficaz de garantir a sua atualização (quando se procede ao recrutamento, seleção ou avaliação de desempenho torna-se necessário rever estes documentos).

Gomes et al. (2015) consideram que o processo de implementação de um programa de análise de funções compreende cinco fase distintas, incluindo uma “Fase 0”, intitulada de “Estratégia e Objetivos”, cujo propósito é definir os objetivos, os recursos e quem vai realizar a análise de funções. A primeira fase é o “Planeamento” e engloba a definição dos objetivos, a determinação das funções a estudar, a elaboração do cronograma de trabalho, a escolha das técnicas e dos métodos e o enquadramento legal do processo. Na segunda fase, “preparação”, preparam-se os meios logísticos necessários para iniciar o processo, ou seja, é feita a preparação dos analistas, do material de trabalho e do ambiente

(relacionado com a informação e envolvimento dos profissionais que vão participar no processo). A terceira fase, denominada de “Execução”, abrange a recolha e triagem dos dados, a redação provisória das descrições e especificações de funções, a revisão desta informação com os profissionais envolvidos e, por fim, a redação definitiva das descrições e análise de funções. De seguida, na quarta fase, “Utilização dos produtos da análise de funções”, utiliza-se o produto final para alcançar os objetivos inicialmente estabelecidos. Na quinta e última fase, “Utilização futura e atualização”, determina-se o modo de armazenamento da informação. As funções sofrem mudanças ao longo do tempo, sendo necessário manter a informação atualizada. Para este efeito, pode-se recorrer a dois métodos: distribuir anualmente questionários às chefias ou incentivar as mesmas a comunicar eventuais alterações no conteúdo da função.

### **4.3. Descrição de Funções**

Ao longo do tempo, a descrição de funções (DF) foi definida como um conjunto de tarefas e atividades inflexíveis desempenhadas individualmente por cada colaborador (Hawkes, 2013). No entanto têm-se observado alterações a este nível, pois os postos de trabalho são cada vez menos estáticos e menos centrados no trabalho individual (Singh, 2008). A constante evolução tecnológica e a liberalização crescente da economia tiveram grandes impactos no comportamento dos mercados (D’Aveni, 1998), que atualmente são caracterizados pela sua volatilidade e intensa competitividade (D’Aveni, 1998; Shippmann, et al., 2000). As empresas reajustam-se e procuram adotar vantagens competitivas que lhes permitam diferenciarem-se da concorrência (D’Aveni, 1998). Como consequência da elevada competitividade, as empresas podem desenvolver problemas que afetam o bem-estar das mesmas, como é o caso da perda de quota de mercado ou da estagnação do crescimento. Neste panorama, as organizações procuram transformar-se e capacitar-se dos meios necessários para ultrapassar estas dificuldades (Hamel & Prahalad, 1994). Dadas as circunstâncias e, de modo a acompanhar estas mudanças, os profissionais de recursos humanos (RH) devem dotar-se de competências que lhes permitam ter um papel mais ativo dentro da organização, indo para além da monitorização e criação de documentos. O departamento de RH tem de estar a par das tendências de mercado e adaptar-se às mesmas, contribuindo para uma maior competitividade por parte da empresa (Ulrich, 1995).

Ao longo dos anos, várias empresas têm vindo a adotar uma abordagem centrada nas competências. Nesta perspetiva, assume-se que as capacidades da organização dependem das aptidões dos seus colaboradores, procurando-se captar e desenvolver as competências que permitam adquirir uma vantagem competitiva. Na hora da seleção, a atenção recai sobre capacidade de aprendizagem e adaptação dos candidatos, selecionando-se aqueles que melhor integrariam uma *learning organization*. Nesta perspetiva, o mais importante é selecionar o indivíduo que melhor se encaixa na organização enquanto membro da mesma, sendo que o posto de trabalho assume um papel secundário (Lawler, 1994).

As organizações sofrem reestruturações, expansões e deslocações e estas refletem-se nas tecnologias utilizadas, na composição das equipas e departamentos e até nas prioridades do negócio. Por forma a acompanhar estas mudanças, as funções adaptam-se e reajustam-se, sendo necessário averiguar e registar estas alterações (Al-Marwai & Subramaniam, 2009). Assim que se verifica alguma mudança na dinâmica de uma função, como a acumulação de mais tarefas ou responsabilidades, é crucial rever e atualizar a descrição de funções, de modo que esta espelhe a realidade (Mader-Clark, 2013). Muitas empresas desvalorizam a importância de ter uma descrição atualizada e bem estruturada, menosprezando esta ferramenta que é crucial para o bem-estar e competitividade da empresa (Al-Marwai & Subramaniam, 2009). Segundo Tyler (2013) esta revisão e atualização deveria ser feita no mínimo uma vez por ano, no entanto existem circunstâncias que podem levar a uma atualização mais frequente. Desta forma, é possível comunicar desenvolvimentos e garantir que a empresa tem os recursos necessários para enfrentar as novas fases (Mader-Clark, 2013).

#### **4.3.1. Descrição de Funções: O conceito**

A descrição de funções é um dos resultados da análise de funções. É fruto da recolha e análise de informação acerca das obrigações, responsabilidades, contexto e competências de cada função (Jacobson et al., 2012). El-Hajji (2011) assume que a qualidade da descrição de funções depende da qualidade da análise de funções.

Segundo Tyler (2013) existem três agentes fundamentais na elaboração e atualização da descrição de funções: os colaboradores, os gerentes e os profissionais de RH. Os primeiros comunicam o conteúdo da sua função e os gerentes mantêm este documento atualizado, fazendo as devidas alterações num modelo previamente definido. Por fim, os profissionais de RH são os grandes responsáveis pela descrição de funções,

encarregando-se de verificar o cumprimento das obrigações legais do documento e assegurando que este reflete a realidade da organização.

Como já foi referido anteriormente, a descrição de funções retrata o que o titular da função faz, como o faz e em que condições. Normalmente, este documento inclui a identificação, os objetivos globais, os deveres e responsabilidades da função, assim como os materiais, máquinas, equipamentos e o ambiente físico associados à mesma. Pode ainda conter outros aspetos como benefícios, regalias, regime contratual, entre outros (Gomes et al. 2015). Segundo Verboncu e Zeininger (2015), a DF é uma reflexão dinâmica acerca do conteúdo e requisitos de determinada função, onde se especifica os objetivos individuais e aquilo que é necessário para os atingir e, que pode ser utilizada como ferramenta de gestão.

A DF deve documentar o que o colaborador irá fazer naquela função, como o deverá fazer e fornecer uma explicação acerca dos procedimentos inerentes à função (Jacobson et al., 2012). Mader-Clark (2013) considera que a descrição de funções deve ser uma descrição simples e concisa das responsabilidades e requisitos dos colaboradores, integrando a descrição sumária da função, a lista de funções, os requisitos necessários para exercer a função e por fim, outra informação que possa ser relevante, como as horas de trabalho ou as relações hierárquicas. Segundo Armstrong (2009) a descrição de funções contém as atividades, responsabilidades e tarefas do colaborador que, por sua vez, são estabelecidas como regras inflexíveis que ditam a dinâmica da função. Nesta ótica, os colaboradores desvalorizam os resultados associados ao seu trabalho, assim como as competências necessárias para o desempenho da sua função, focando-se apenas nos seus deveres. Dessler (2003) menciona que a descrição de funções agrega as tarefas, deveres e responsabilidades de determinada função, indicando o que é feito, o porquê de ser feito, onde e como é feito. Já a especificação de funções integra o conjunto de conhecimentos, competências e habilidades que o individuo deve possuir para ter um bom desempenho na sua função. À semelhança do que foi referido, Gomes et al. (2015) referem que a descrição de funções diz respeito ao que é feito (tarefas e comportamentos) e, por sua vez, a especificação de funções discrimina o que é requerido no contexto da função, apresentado uma descrição dos atributos necessários para o bom desempenho da mesma. Normalmente, estas exigências encontram-se divididas em três grandes grupos: capacidades (competências adquiridas pela experiência, formação, entre outros);

conhecimentos (conhecimentos acerca de determinada área que permitem desempenhar a função) e aptidões (atividades físicas ou mentais requeridas na função).

A descrição de funções é utilizada em várias atividades de RH, nomeadamente no recrutamento, seleção, orientação, avaliação de desempenho, formação, sistema de compensação e na sucessão do posto de trabalho (Bodnarchuk, 2012). Por exemplo, no caso do recrutamento, se a empresa apresentar uma descrição de funções com informação apelativa, irá atrair um maior número de candidatos ao posto de trabalho (Hawkes, 2013). Relativamente à seleção, se a descrição de funções resultar de uma análise profunda da função e representar de forma realista o que esta exige, o processo de seleção irá ser mais eficaz, na medida em é possível identificar as necessidades da organização e contratar um indivíduo que colmate as mesmas. Para além disto, a descrição de funções discrimina os objetivos da função e guia o colaborador na sua atividade, dotando-o das ferramentas necessárias para atingir as metas estabelecidas (Jacobson et al. 2012).

#### **4.3.2. Abordagem por competências na Descrição de Funções**

Na ótica tradicional, a descrição de funções centrava-se essencialmente nas tarefas a desenvolver pelos colaboradores. No entanto é cada vez mais importante que os objetivos das funções estejam alinhados com a estratégia da empresa, sendo que as competências se tornam cruciais neste processo (Hawkes, 2013). Vários estudos investigam a importância de uma descrição de funções baseada nas competências, integrando habilidades, experiência, conhecimentos, valores e determinados atributos pessoais que podem ser úteis no desempenho de uma função (Bodnarchuk, 2012). Lawler (1994) entende que as organizações, ao invés de adotarem uma abordagem centrada no trabalho, devem focar-se nos indivíduos que a integram e estimular as suas competências. Assim sendo, estas empresas podem desenvolver novas capacidades que lhes permitem obter uma vantagem competitiva.

Incorporar uma abordagem focada nas competências implica alinhar os objetivos estratégicos da empresa com o desempenho dos colaboradores, assim como estimular as competências dos mesmos, dotando-os de uma melhor capacidade de adaptação. Desta forma, é possível que os colaboradores acompanhem as mudanças e a evolução da organização, ajustando as suas funções às novas necessidades (Dessler, 2003). Importa acrescentar que, nesta perspetiva, os processos de recrutamento e seleção são

desenvolvidos de forma a captar indivíduos que demonstrem capacidade para acompanhar, de forma ativa, os objetivos da organização. Por outro lado, numa ótica convencional, centrada nas tarefas dos colaboradores, estes processos acabam por focar a educação, formação, experiência e características de personalidade (Siddique, 2004).

#### **4.4. Competências**

McClelland (1973) impulsionou o estudo na área das competências, destacando o impacto que estas têm na performance dos trabalhadores e desvalorizando os tradicionais testes de QI que, na sua perspetiva, não refletiam as verdadeiras capacidades dos indivíduos. Segundo Schippmann et al. (2000) a palavra “competência” tem a sua origem no direito, sendo que mais tarde passou a ser utilizada no campo da psicologia clínica e também teve um grande destaque na área da educação. Inicialmente o termo era usado para definir os padrões de capacidade mental e consciência dos indivíduos, assim como a capacidade de cuidarem de si, dos outros e de desempenharem as tarefas do quotidiano.

Vários autores definem competência como aquilo que o indivíduo é, sabe e faz (Brockbank et al., 1999; McEvoy et al., 2005). Spencer e Spencer (1993), definem competência como uma característica profunda da personalidade de cada indivíduo, que pode conduzir a certos comportamentos e elevados padrões de performance numa função. As competências são constituídas pelos motivos, traços, autoconceito (atitudes, valores e imagem sobre si próprio), papel social, conhecimentos e habilidades de cada indivíduo (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; McEvoy et al., 2005). Segundo Boyatzis (1982), as competências estão na origem do desempenho eficaz e/ou superior de determinada função e os indivíduos podem, ou não, ter consciência de que possuem estas características. As ações e comportamentos de um colaborador, refletem as competências que o mesmo possui e que são exigidas pela função que desempenha, num determinado ambiente organizacional. McEvoy et. al (2005) afirmam que as competências são fruto das características de personalidade e dos conhecimentos e habilidades de cada indivíduo. Ceitil (2006) define competências como “modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto”. As modalidades estruturadas de ação dizem respeito aos comportamentos específicos que os indivíduos evidenciam com uma certa constância e regularidade no exercício das suas atividades profissionais, que são suscetíveis de ser observados. O autor distingue dois tipos de competências: as transversais e específicas. As primeiras são universalmente requeridas, transversais a

vários contextos e isentas de especificidades profissionais e situacionais (como por exemplo as competências comportamentais), enquanto que as específicas são requeridas para atividades ou contextos mais específicos, estando diretamente ligadas à atividade profissional (normalmente estão associadas aos domínios técnicos e instrumentais). Ceitil (2006) destaca que as competências devem conter determinados componentes que permitem ao titular da função realizar os comportamentos associados às mesmas: o saber (integra o conjunto de conhecimentos); o saber-fazer (integra o conjunto de habilidades e destrezas); o saber-estar (integra conjunto de atitudes e interesses); o querer-fazer (associado aos aspetos motivacionais) e o poder-fazer (meios e recursos que a organização dispõe).

Prahalad, C. K., e Hamel, G. (1990) desenvolveram o conceito de competências nucleares e constataram que, para identificar estas competências, as empresas devem refletir acerca de certos aspetos. As competências nucleares são aquelas que permitem à empresa penetrar em vários mercados, influenciam a perceção dos consumidores em relação ao valor e benefícios do produto/serviço e são difíceis de copiar pelos concorrentes. Partem da harmonização entre as tecnologias utilizadas pela empresa e as habilidades associadas à produção e são estimuladas através da comunicação, envolvimento e compromisso com o trabalho, envolvendo todas as funções e colaboradores da organização. Segundo (Mooney, 2007), as competências nucleares são capacidades e habilidades que a organização possui, dotando-a dos meios necessários para atingir os seus objetivos e seguir a sua missão.

#### **4.4.1. Gestão de competências**

Ceitil (2006) apresenta uma das metodologias possíveis para realizar uma eficaz gestão de competências, destacando que esta ferramenta é flexível e adaptável ao caso em estudo. Esta metodologia encontra-se dividida em cinco fases distintas: a primeira é a “identificação das competências chave”, na qual se realiza uma análise às orientações estratégicas da empresa para que numa fase posterior, sejam identificados os comportamentos alinhados com a estratégia da empresa. Numa segunda fase, designada de “descrição do portfólio das competências chave”, são definidas e descritas estas competências, obedecendo-se a determinadas regras como a exclusão de adjetivos e a utilização de uma linguagem sintética e clara, demonstrando de forma exata os

comportamentos a seguir. Posteriormente, devem-se dividir estes comportamentos em vários indicadores comportamentais. De seguida, na terceira fase denominada de “avaliação das competências”, avaliam-se as competências existentes na empresa naquele momento. Desta forma, é possível identificar a diferença entre as competências detidas e requeridas de acordo com a definição de competências e respetivos indicadores. A quarta fase é a “definição de planos de ação de desenvolvimento de competências”, onde se define como é que se puderam retificar as diferenças identificadas na fase anterior. Por fim, a quinta fase trata-se da “avaliação do desenvolvimento das competências” e, acontece algum tempo após a implementação do plano de desenvolvimento de competências, procurando-se perceber se esta ferramenta foi realmente eficaz.

#### **4.4.2. Modelos de Competências**

Segundo Staškeviča (2019), o modelo de competências é constituído pelas competências chave de cada função, descrevendo os conhecimentos e as habilidades que conduzem ao desempenho eficaz das responsabilidades e tarefas. Mansfield (1996) define modelo de competências como uma descrição detalhada, de cariz comportamental, dos traços e habilidades que o colaborador deve possuir, por forma a desempenhar eficazmente a sua função. O modelo de competências reúne o conjunto de capacidades, conhecimentos e habilidades que permitem ao colaborador ter uma performance eficaz em determinada função, papel ou organização. Este autor refere que existem duas formas de realizar um modelo de competências: o foco pode ser um trabalho em específico (onde se descrevem as competências exigidas nesse posto) ou então, de cariz geral, agrupando-se as funções da empresa por famílias, reunindo-se um *set* de competências para cada um destes grupos. Dependendo das necessidades da empresa, as competências podem ser definidas a nível organizacional, funcional ou a nível da função em si e do seu papel (Mansfield, 1996). A ACA (1996) refere que as competências a incluir nos modelos podem-se fundamentar em comportamentos associados ao trabalho de equipa (cooperar com os colegas de trabalho e alinhar metas e objetivos), conhecimentos acerca dos produtos da empresa (compreender os serviços e produtos que a empresa oferece), conhecimentos técnicos (conhecer a cadeia de logística e estratégia de negócio, garantido que as operações da empresa estão alinhadas com os objetivos estabelecidos) e em atributos pessoais (associados à integridade, elevados padrões de profissionalismo e

franqueza). A implementação eficaz de um modelo de competências depende do seu conteúdo, sendo imperativo que as competências estejam alinhadas com os objetivos, cultura e estratégia da organização (ACA, 1996). Segundo Prifti et al. (2017), um modelo de competências agrega as competências desejadas para desempenhar determinada tarefa. Esta ferramenta pode ser elaborada com diferentes níveis de detalhe, incluindo, por vezes, a descrição das competências e da forma como estas se relacionam, assim como indicadores que permitam medir a performance e os resultados.

Relativamente à pesquisa que fundamenta o modelo de competências, existem duas direções a seguir (Staškeviča, 2019). Os investigadores podem adotar uma abordagem focada no conteúdo específico da função, onde as habilidades técnicas que cada função exige são desenvolvidas ou então, a pesquisa pode ser conduzida com o objetivo de explorar as competências adequadas à função, desvalorizando-se a parte técnica e desenvolvendo-se as competências pessoais, de gestão e de negócio (Staškeviča, 2019).

No que concerne à sua estrutura, Champion et al. (2011) consideram que este modelo deve ter um número razoável de competências, cerca de doze, por forma a que seja possível concretizar uma descrição detalhada das mesmas. Caso o modelo apresente um número exagerado de competências, estas irão ser descritas de forma vaga. As competências selecionadas devem ser aquelas que estabelecem a distinção entre os colaboradores de média e alta performance. Importa destacar que, apesar de todos os funcionários estarem envolvidos no desenvolvimento do modelo de competências, deve-se começar por obter o apoio da gestão de topo, uma vez que os gestores controlam os orçamentos e possuem um conhecimento profundo acerca das estratégias e da direção que a empresa irá tomar no futuro. A matriz de competências também se revela uma ferramenta útil para a empresa, uma vez que alinha as práticas de recursos humanos com os objetivos de negócio, definindo quais as competências necessárias para os alcançar (Kuruba, 2019).

Bartram (2012) desenvolveu Modelo de Competências Universal da SHL, organizado segundo uma hierarquia de três níveis. No plano superior estão 8 competências gerais que, por sua vez, estão divididas em 20 dimensões. Por fim, estas últimas estão decompostas em 82 competências mais específicas. Este modelo foi construído com o objetivo de se adequar a todo o tipo de empresas, independentemente do seu setor ou tamanho.

Campion et al. (2011) entendem que o modelo de competências é responsável por harmonizar as práticas de RH, sendo esta uma das suas principais utilidades. Uma vez que são estabelecidos os critérios e atributos exigidos, é possível eliminar eventuais inconsistências e alinhar estas práticas, nomeadamente no que concerne às contratações, avaliações, formações, assim como no sistema de compensação e promoções. Staškeviča (2019) apresentou várias vantagens associadas ao desenvolvimento do modelo de competências. Esta ferramenta permite identificar as competências exigidas por cada função, assim como aquelas que são mais adequadas ao ambiente organizacional, revelando-se uma mais-valia no âmbito das práticas de GRH, nomeadamente nos processos de recrutamento, formação e gestão do desempenho, permitindo uma melhor performance por parte da empresa, contribuindo para a vantagem competitiva da mesma e para o seu desenvolvimento no geral.

#### **4.4.3. Importância da Abordagem por competências**

No âmbito da GRH, a adoção de uma abordagem centrada nas competências, por parte das organizações, pode apresentar várias vantagens: facilita o uso de uma linguagem comum na empresa (pois são identificados os comportamentos observáveis que conduzem a um melhor rendimento no trabalho, tornando-se mais fácil, por parte da direção de recursos humanos e outras direções, chegar a um acordo no desenvolvimento dos projetos internos); centra os esforços de todos os colaboradores da empresa nos resultados (os sistemas de avaliação de desempenho podem definir as ações que proporcionam melhores resultados); permite prever os comportamentos futuros do colaborador com base no comportamento passado (se um colaborador teve um determinado comportamento no passado, é provável que o volte a repetir em situações idênticas, no entanto deve-se analisar cada situação de forma isolada e decidir a melhor solução para cada uma destas) e facilita a comparação entre o perfil de exigências da função e o perfil de comportamentos do titular da função (uma vez que são definidos os comportamentos que o titular da função deve ter no seu posto de trabalho, é mais fácil determinar o seu nível de adequação e conhecer as suas necessidades de formação) (Ceitil, 2006).

## 5. Metodologia

Com o objetivo de atualizar as descrições de funções, criar uma matriz de competências e um dicionário de competências, realizou-se uma análise de funções. De modo a obter-se a informação necessária, realizaram-se questionários e entrevistas aos trabalhadores da empresa. Numa primeira fase elaborou-se e entregou-se um questionário de análise de funções (Anexo II) a todos os trabalhadores da empresa, que reunia um conjunto de questões focadas no conteúdo dos postos de trabalho, procurando obter-se informação padronizada e específica acerca das funções existentes na empresa (Gomes et. Al., 2015). O questionário deveria ser preenchido durante o horário de trabalho e apresentava várias secções que continham um conjunto de perguntas diretas acerca das funções: identificação da função; supervisão; formação e conhecimentos; relações internas e externas; tarefas e responsabilidades; equipamentos e recursos utilizados; requisitos físicos e psicológicos e, por fim, competências. Foram colocadas questões de resposta aberta e questões de resposta fechada ao longo do questionário, sendo que na secção das tarefas e responsabilidades optou-se por apresentar uma estrutura de diário, onde os colaboradores puderam indicar o que fazem, como o fazem, os objetivos da tarefa e a sua duração e frequência (Gomes et al., 2015). Na elaboração do questionário (presente no Anexo II), consultaram-se trabalhos de final de mestrado que focavam precisamente, a elaboração ou atualização das descrições de funções em determinadas empresas, realizando as devidas adaptações (Marques, 2015; Pires, 2018).

De modo a confirmar-se a informação obtida, realizaram-se entrevistas de análise de funções (Anexo III) aos titulares dos postos de trabalho que apresentavam mais responsabilidades ou tarefas de supervisão: Gerência; Responsável de Produção; Técnico Comercial e Assistente Comercial. Através deste método, procurou-se recolher informação acerca da identificação da função, relações de reporte, tarefas e responsabilidades das mesmas e competências (Armstrong, 2019). O guião de entrevista (Anexo III) foi construído tendo por base outros autores que focaram os seus trabalhos de mestrado na análise e descrição de funções em determinadas empresas (Ribeiros, 2016; Ribeiro, 2019).

No que diz respeito ao processo de identificação de competências, determinou-se, junto da gerência, um conjunto de competências que os colaboradores deveriam possuir para exercer determinada função dentro da empresa. Estas competências constaram nos

questionários entregues aos trabalhadores, sendo que os mesmos assinalaram as que se revelavam importantes para exercer o seu posto de trabalho. Após a análise dos questionários e entrevistas de análise de funções, agruparam-se famílias de competências considerando as suas semelhanças, diminuindo assim o número de competências e de forma a tornar a matriz e o dicionário de competências mais claros e objetivos.

## 6. Resultados

A realização do presente trabalho permitiu analisar a estrutura da empresa e as várias funções que a integram, atualizar o organograma e as descrições de funções, dando resposta às novas necessidades.

No que concerne ao organograma (Anexo I), extinguiu-se o departamento de Marketing & Tecnologias, uma vez que este serviço passou a ser fornecido por uma empresa externa. Acrescentou-se no departamento de “Compras” a secção de “Requisição de material”, pois não estava espelhado no anterior organograma. Também compete a este departamento fazer requisições de material aos fornecedores da empresa, de modo a concretizar-se a reposição do *stock*. No departamento de “Produção e Gestão do Produto” eliminou-se a secção de “Controlo de qualidade”, uma vez que esta atividade é incumbida à gestão da qualidade, serviço prestado por uma entidade externa.

Atendendo à análise de funções, realizaram-se as seguintes descrições de funções (Anexo IV): gerente; responsável de logística; técnico de logística; motorista; operador de logística; responsável de produção; operador de produção; embalador manual; contabilista; orçamentista; técnico comercial; assistente comercial; gestor de compras e técnico de compras.

Com base na análise da informação recolhida acerca das competências, elaborou-se um Dicionário de Competências (Anexo VI), onde se descreve o conjunto de capacidades que integram cada competência. Realizou-se ainda uma Matriz de Competências (Anexo V), cujo objetivo é sistematizar e clarificar quais as competências inerentes a cada função. A matriz está organizada por funções, que por sua vez estão inseridas no respetivo departamento e agrupa as competências em quatro grupos distintos: liderança, organizacionais, comportamentais e funcionais. Com base nas exigências de cada função, assinalaram-se as competências essenciais para exercer determinado posto de trabalho.

## **7. Análise Crítica e Proposta de Melhoria**

Durante a realização do estágio na empresa Vitor Monteiro, Lda, foi possível verificar que existem determinados aspetos que podem vir a ser alvo de melhoria no âmbito da GRH. Na minha opinião, a análise de funções deveria ser encarada como um processo de elevada importância, sendo executada com mais frequência, pelo menos uma vez por ano, na medida em que a dinâmica da empresa vai sofrendo alterações ao longo do tempo. O manual de descrição de funções também deveria ser atualizado com maior regularidade, uma vez que a atualização desta informação permite à empresa melhorar os processos de recrutamento e seleção. Tendo conhecimento do que é exigido na função, é possível realizar uma análise mais eficaz dos candidatos e selecionar aqueles que possuem o perfil mais indicado. Importa acrescentar que, a atualização deste documento permite também fornecer informação clara e objetiva aos colaboradores acerca das suas responsabilidades e tarefas, para que estes possam desenvolver o seu trabalho de forma mais eficiente, evitando-se desorganização ou sobreposição de tarefas.

## 8. Conclusão

Através da realização deste trabalho, aprofundaram-se conhecimentos e treinaram-se competências no âmbito da GRH. A condução da AF possibilitou perceber quais as etapas que constituem este processo e a elevada importância desta ferramenta.

Concluiu-se que a análise de funções permite à gestão obter um conhecimento profundo das funções que existem dentro da organização, melhorando a *performance* de outras atividades na área de GRH. A AF fornece a informação necessária para elaborar o manual de descrição de funções que reúne as tarefas, requisitos e competências necessárias para ocupar determinado posto de trabalho. A atualização frequente deste documento torna o processo de recrutamento e seleção mais eficaz, uma vez que na oferta de emprego irá constar informação atualizada das tarefas e competências exigidas no posto de trabalho e o candidato pode analisar quais os requisitos que possui. Por outro lado, o departamento de recursos humanos disporá da informação necessária para perceber se as competências e objetivos do candidato estão alinhados com os da empresa, selecionando o perfil mais adequado.

Durante o estágio foi também possível participar no processo de recrutamento e seleção desta empresa, compreendendo-se a dinâmica desta atividade e adquirindo-se uma visão mais prática das várias etapas do processo.

## Referências Bibliográficas

- Al-Marwai, S. A., & Subramaniam, I. D. (2009). A Review of the Need for Writing & Updating Job Descriptions for 21st Century Organizations. *European Journal of Social Sciences*, 12(2).
- American Compensation Association (ACA), & Hay Group. (1996). Raising the bar: Using competencies to enhance employee performance: A research project. *The Association*.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of human resource Management practice* (11ª ed.). Londres: Kogan Page Publishers.
- Bartram, D. (2012). *The SHL Universal Competency Framework*. Surrey: SHL.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Bodnarchuk, M. (2012). *The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization: Case: Foster Wheeler Energia Oy*. Savonia University of applied sciences, Finlândia
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brockbank, W., Ulrich, D., & Beatty, R. W. (1999). HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(2), 111-117.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.
- Ceitel, M. (2006). Gestão e desenvolvimento de competências. *Lisboa: Edições Sílabo*.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. *São Paulo: Editora Manole*.

Dessler, G. (2003). *Human Resource Management* (9ª ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall

D'Aveni, R. A. (1998). Waking up to the new era of hypercompetition. *Washington Quarterly*, 21(1), 183-195.

El-Hajji, M. A. (2011). Some recent trends in writing job description for the purpose of job evaluation: A reflective view. *American International Journal of Contemporary Research*, 1(3), 6-14.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.

Hawkes, C. L. (2013). Competency-based versus task-based job descriptions: Effects on applicant attraction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(3), 190-211.

Jacobson, N., Trojanowski, L., & Dewa, C. S. (2012). What do peer support workers do? A job description. *BMC health services research*, 12(1), 205.

Kuruba, M. (2019). The Role Competency Matrix. In *Role Competency Matrix* (pp. 49-75). Springer, Singapore.

Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, 15(1), 3-15.

Mader-Clark, M. (2013). *The job description handbook* (3ªed.). Nolo.

Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.

Marques, A. R. P. (2015). *Desenvolvimento do sistema de análise e descrição de funções da Associação Mais Proximidade Melhor Vida* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Marvick, D. (1954). *Career perspectives in a bureaucratic setting* (No. 27). Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press.

McEvoy, G. M., Hayton, J. C., Warnick, A. P., Mumford, T. V., Hanks, S. H., & Blahna, M. J. (2005). A competency-based model for developing human resource professionals. *Journal of Management education*, 29(3), 383-402.

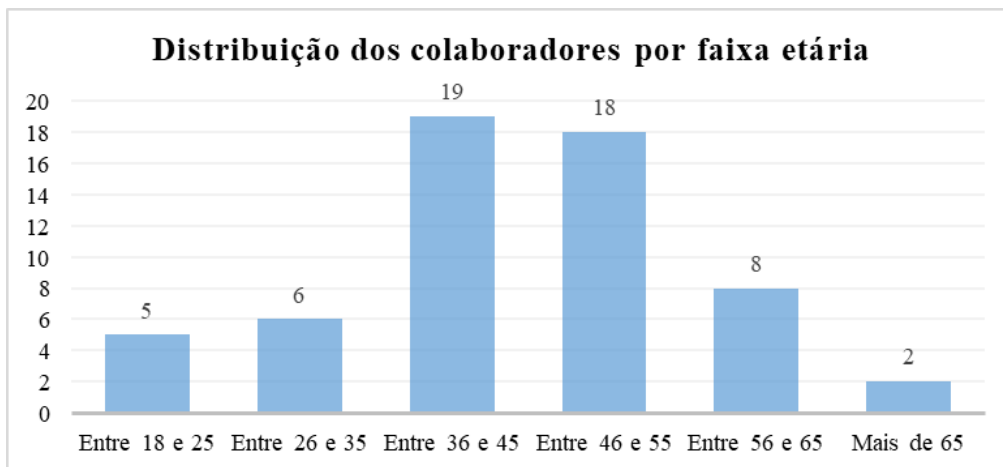
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Mooney, A. (2007). Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference? *Journal of education for business*, 83(2), 110-115.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2012). A framework of sources of inaccuracy in job analysis. *The handbook of work analysis: The methods, systems, applications, and science of work measurement in organizations*. New York, NY: Psychology Press/Taylor & Francis.
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. Sage Publications.
- Pires, E. S. F. S. D. (2018). Análise de Funções e Identificação de Competências: Contributos para a gestão estratégica de Recursos Humanos.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation (pp. 969-987). *Harvard Business Review*.
- Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H., & Krcmar, H. (2017). A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees. *Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik*.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. *Lisboa: Edições Sílabo*.
- Ribeiro, C. F. (2019). *Análise e descrição de funções comerciais para uma PME industrial* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Ribeiros, A. L. C. (2016). *Análise e descrição de funções na empresa Suma-Serviços Urbanos e Meio Ambiente* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Royer, K. P. (2010). *Job descriptions and job analyses in practice: How research and application differ*. DePaul University, Chicago.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(3), 703-740.

- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stoilkovska, A., & Serafimovic, G. (2017). Job Analysis as an important human resources management function. *International Refereed Scientific Journal Vision*, 2(1), 113-124.
- Smith, K. J. (2015). Conducting thorough job analyses and drafting lawful job descriptions. *Employment Relations Today*, 41(4), 95-99.
- Staškeviča, A. (2019). The importance of competency model development. *International Journal of Arts Management*, 20(2), 20-31.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181.
- Tyler, K. (2013). Job worth doing: Update descriptions. *HR Magazine*, 58(1), 47-49
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*, 34(4), 473-495.
- Verboncu, I., & Zeininger, L. (2015). The Manager and the Managerial Tools: Job Description. *Review of International Comparative Management*, 16(5).

# **ANEXOS**

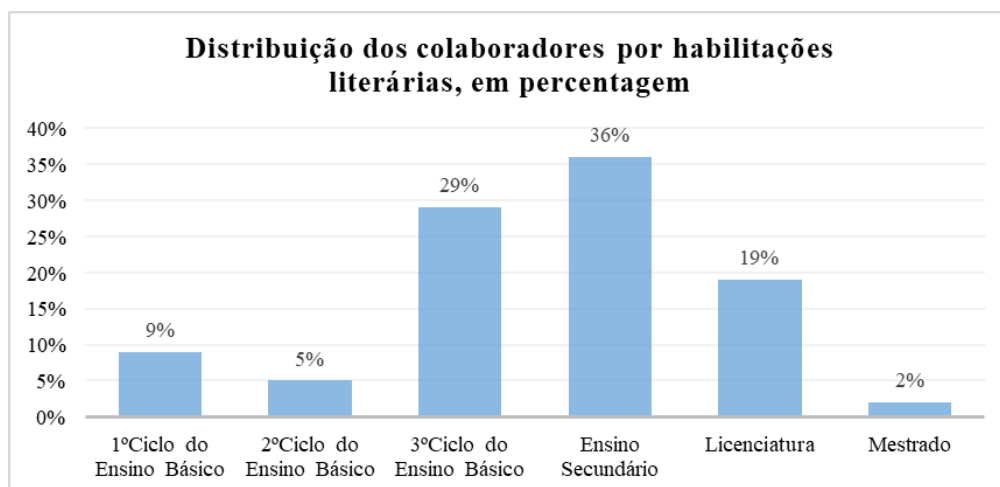
# Anexo I – Estrutura da empresa Vitor Monteiro

## Distribuição dos colaboradores por faixa etária



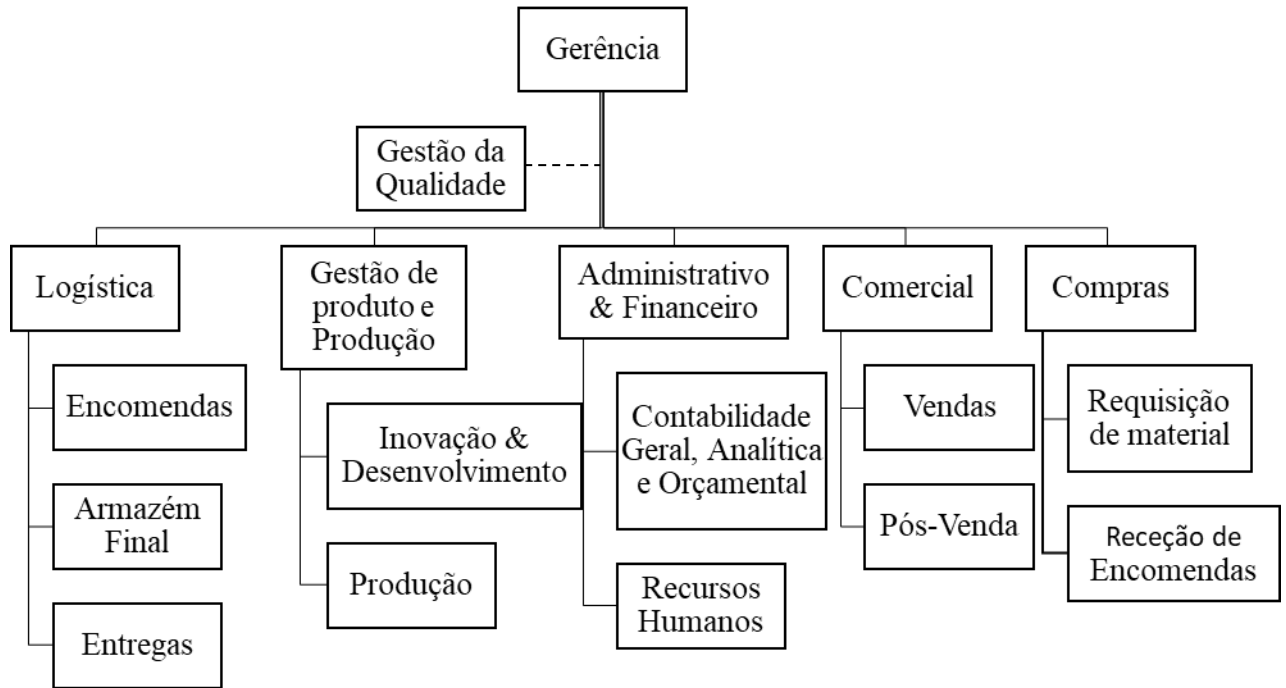
Fonte: elaboração Própria

## Distribuição dos colaboradores por habilitações literárias, em percentagem



Fonte: elaboração própria

## Proposta da Organograma



Fonte: elaboração própria

# Anexo II – Questionário de Análise de Funções

## Questionário

O presente questionário visa recolher um conjunto de informações acerca das funções inseridas na empresa Vitor Monteiro, com o objetivo de se proceder à atualização da descrição de funções.

Relativamente ao preenchimento do questionário, siga as seguintes instruções:

- Nas questões de escolha múltipla, assinale com um “x” a resposta que considerar mais adequada;
- Nas questões de resposta aberta, procure responder de forma clara e objetiva;
- Preencha o questionário com letra legível.

### I. IDENTIFICAÇÃO

<b>Nome</b>	
<b>Função</b>	
<b>Departamento</b>	
<b>Secção</b>	
<b>Chefe direto</b>	
<b>Função do chefe direto</b>	

### II. SUPERVISÃO

1. Realiza trabalho de supervisão? Em caso afirmativo indique o nome e a função das pessoas que supervisiona.

<b>Nome</b>	<b>Função</b>

- 2. Alguém supervisiona o seu trabalho? Em caso afirmativo indique o nome e função do(s) seu(s) supervisor(es).**

Nome	Função

### III. FORMAÇÃO E CONHECIMENTOS

- 1. Qual considera ser o nível de escolaridade mínimo necessário para desempenhar a sua função?**

1º Ciclo do Ensino Básico (4º Ano)	
2º Ciclo do Ensino Básico (6º Ano)	
3º Ciclo do Ensino Básico (9º Ano)	
Ensino Secundário	
Licenciatura	
Mestrado	

Outro: \_\_\_\_\_

- 1.1. Caso tenha selecionado “Licenciatura” ou “Mestrado”, especifique o ramo de ensino ou o curso.**

--

- 2. Considera ser necessário ter algum tipo de experiência para começar a desempenhar a sua função? Em caso afirmativo, indique em que área de trabalho e o número de meses ou anos que considera adequado.**

--

- 3. Considera ser necessário frequentar alguma formação para começar a desempenhar a sua função? Em caso afirmativo, especifique qual.**

--

4. **Considera ser necessário possuir certos conhecimentos para começar a desempenhar a sua função?** (nomeadamente a nível de software, hardware, línguas, documentos, modelos, programação...)

--

#### IV. RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS

1. **A sua função exige o contacto com outras pessoas dentro da empresa? Em caso afirmativo, indique o nome das pessoas, a sua função, o porquê, como e com que frequência contactam.**

Nome	Função	Por que razão contactam?	Como contactam?	Frequência do contacto (horária, diária, semanal...)

2. **A sua função exige o contacto com empresas externas? Em caso afirmativo, indique quais as empresas, o tipo de relação, o porquê, como e com que frequência contactam.**

Nome da Empresa	Tipo de relação (indique se são fornecedoras, clientes, outsourcing...)	Por que razão contactam?	Como contactam?	Frequência do contacto (horária, diária, semanal...)



**2. No exercício da sua função, é levado a tomar determinadas decisões? Em caso afirmativo, indique o seu conteúdo no quadro abaixo, tendo em conta se são individuais ou partilhadas. No caso de serem partilhadas, indique com quem.**

<b>Decisões Individuais</b>	<b>Decisões Partilhadas</b>	<b>Com quem as partilha?</b>

## **VI. EQUIPAMENTOS E OUTROS RECURSOS**

**1. Que equipamentos, materiais ou outros recursos utiliza na sua função?**

--

**2. Que equipamentos, materiais ou valores tem à sua responsabilidade?**

--

## **VII. REQUISITOS FÍSICOS E APTIDÕES**

**1. A nível físico, considera ser necessário possuir certas características para começar a desempenhar a função? Em caso afirmativo, especifique quais.**

--

**2. A nível mental, considera ser necessário possuir certas características para começar a desempenhar a função? Em caso afirmativo, especifique quais.**

--

**VIII. COMPETÊNCIAS**

- 1. Das seguintes competências apresentadas, assinale aquelas que considera serem importantes para desempenhar a sua função.**

Comunicação	Orientação para o cliente	
Trabalho em equipa	Domínio das tecnologias	
Relacionamento interpessoal	Capacidade de negociação	
Organização	Orientação para os resultados	
Responsabilidade	Capacidade de análise	
Flexibilidade	Capacidade de escrita	
Proatividade	Autorreflexão	
Autonomia	Definição de objetivos	
Dinamismo	Autoconfiança	
Criatividade	Capacidade de delegação	
Gestão do stress	Gestão de projetos	
Gestão de tempo	Visão estratégica	
Gestão de conflitos	Tomada de decisão	
Resolução de problemas	Planeamento	
Argumentação	Assertividade	
Persistência	Capacidade de influenciar	
Resiliência	Liderança	
Agilidade	Coordenação de equipas	
Rapidez	Positividade	

**Outras:**

--

## Anexo III – Guião da entrevista de Análise de Funções

### Identificação

<b>Nome do Colaborador</b>	
<b>Idade</b>	
<b>Género</b>	
<b>Habilitações Literárias</b>	

### Caracterização da Função

<b>Qual a sua função atual?</b>					
<b>Há quanto tempo exerce a sua função?</b>					
<b>Em que local exerce a função?</b>					
<b>Em que departamento se insere a sua função?</b>					
<b>Tem algum chefe direto? Qual a sua função?</b>					
<b>É chefe direto de alguém? Qual a sua função?</b>					
<b>Mais alguém exerce a mesma função que a sua?</b>					
<b>Qual o nível de importância que a sua função possui para o negócio?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1-Pouco importante; 2- Ligeiramente importante; 3-Moderadamente importante; 4-Muito importante; 5-Extremamente importante					

### Requisitos da Função

<b>Qual o nível de escolaridade adequado ao desempenho da sua função?</b>	
<b>Qual a experiência profissional necessária para o bom desempenho da função?</b>	
<b>Qual a formação profissional necessária ao bom desempenho da sua função?</b>	
<b>Que outros conhecimentos se devem ter?(Idiomas, tecnologias...)</b>	

### Interações e Relações no trabalho

Tem algum supervisor responsável pelo seu trabalho? Como é que ele o faz?	
Supervisiona o trabalho de alguém? Como o faz?	
A nível interno, interage com alguém? De que forma?	
A nível externo, interage com alguém? De que forma?	

### Tarefas e Responsabilidades

Que tarefas realiza?	Qual a duração da tarefa?	Qual o grau de importância da tarefa?					Com que frequência realiza? (Diariamente, semanalmente, mensalmente, anualmente)
		1	2	3	4	5	

1-Pouco importante; 2- Ligeiramente importante; 3-Moderadamente importante; 4-Muito importante; 5-Extremamente importante

Que materiais, equipamentos ou outros valores são da sua responsabilidade?

### Materiais e Recursos

<b>Quais os equipamentos necessários para o bom desempenho da sua função?</b>	
Materiais	
Equipamentos	
Máquinas	
Ferramentas	
Documentos	
Software	

### Competências

<b>Que competências comportamentais são necessárias para bom desempenho da sua função?</b>
<b>Que competências técnicas são necessárias para o bom desempenho da sua função?</b>

## **Anexo IV - Descrição de Funções**

De seguida, apresenta-se o manual de descrição de funções, documento que deve ser atualizado pelo menos uma vez por ano ou sempre que surgirem alterações na dinâmica de determinada função. A atualização deste documento é da responsabilidade do Técnico de Recursos Humanos.

Para cada função, são indicados nas respetivas descrições os seguintes aspetos:

- Descrição sumária;
- Supervisão;
- Ligações internas e externas;
- Requisitos;
- Tarefas;
- Equipamentos e materiais;
- Competências.

# Manual de Descrição de Funções

## **Gerência**

- Gerente

## **Administrativo & Financeiro**

- Contabilista
- Orçamentista
- Técnico de RH

## **Comercial**

- Técnico Comercial
- Assistente Comercial

## **Compras**

- Gestor de Compras
- Técnico de Compras

## **Logística**

- Responsável de Logística
- Operador de Logística
- Técnico de Logístico
- Motorista

## **Gestão do produto e Produção**

- Gestor de Produto
- Responsável de Produção
- Operador de Produção
- Embalador Manual

<b>Descrição de funções: Gerente</b>	
<b>Função:</b> Gerente	
<b>Departamento:</b> Gerência	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por supervisionar e analisar o desempenho de todos os departamentos da empresa, assim como definir objetivos de negócio a curto, médio e longo prazo, contribuindo para o sucesso da empresa.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os departamentos da empresa.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Gestão do Produto e Produção;</li> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>• Departamento de Logística;</li> <li>• Departamento Comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Fornecedoras;</li> <li>• Empresas Clientes;</li> <li>• Empresas Outsourcing.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura em Gestão.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de formação na área de gestão empresarial e gestão de recursos humanos.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 5 anos na área de gestão de empresas.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos básicos da língua espanhola e francesa;</li> <li>• Conhecimentos avançados da língua inglesa;</li> <li>• Programas do office (word e excel).</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a empresa em certames nacionais e internacionais;</li> <li>• Analisar e decidir sobre todos os assuntos relativos a Recursos Humanos;</li> <li>• Decidir sobre assuntos relacionados com instituições bancárias;</li> </ul>	

- Avaliar a necessidade e decidir sobre compras/investimento em infraestruturas e veículos (Superiores a 1000 Euros);
- Analisar anualmente o Relatório de Contas antes do fecho do ano;
- Realizar a Revisão Anual do Sistema de Gestão da Empresa (incluindo o Sistema de Gestão da Qualidade);
- Aprovar toda a documentação relativa ao Sistema de Gestão da Qualidade;
- Divulgar e sensibilizar sobre a Política da Qualidade da Empresa;
- Autorizar pagamentos a fornecedores e a recursos humanos;
- Decidir sobre todas as compras de valor superior a 5 000 € envolve a aprovação de ambos os sócios-gerentes;
- Comunicar com os responsáveis de cada departamento, obtendo feedback acerca do trabalho realizado e analisando os resultados obtidos, verificando se existem aspetos a serem melhorados;
- Atribuir preços aos produtos, em colaboração com o gestor de produto.

**EQUIPAMENTOS E MATERIAIS**

<b>Responsabilidade sobre:</b>	<b>Utilizados:</b>
Computador fixo, telefone, material de escritório, impressora e carro da empresa.	Computador fixo, impressora, telefone, software PHC, carro da empresa.

**COMPETÊNCIAS**

<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Gestão de projetos; - Delegação; - Tomada de decisão; - Resolução de problemas; - Definição de objetivos; - Coordenação de equipas.	- Inovação; - Cooperação; - Qualidade.	- Organização; - Orientação para os resultados; - Capacidade de análise.	- Comunicação; - Responsabilidade.

<b>Descrição de funções: Contabilista</b>	
<b>Função:</b> Contabilista	
<b>Departamento:</b> Administrativo e Financeiro	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável pelo tratamento da informação e documentos contabilísticos, contribuindo para a regularização contabilística.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Comercial;</li> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>• Departamento de Logística;</li> <li>• Departamento de Gestão do Produto e Produção;</li> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Fornecedoras;</li> <li>• Empresas Outsourcing;</li> <li>• Empresas Clientes.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura em Contabilidade ou Gestão.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilista Certificado.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 1 ano na área de contabilidade ou processamento salarial.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos acerca das aplicações da autoridade tributária e da segurança social no que diz respeito às obrigações legais;</li> <li>• Programas do office (word e excel).</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceder à configuração e lançamentos contabilísticos;</li> <li>• Realizar a reconciliação bancária;</li> <li>• Conferir as contas correntes de clientes e fornecedores;</li> <li>• Realizar o processamento salarial;</li> <li>• Analisar diários, balancetes e demonstrações financeiras;</li> <li>• Realizar a verificação das picagens dos colaboradores;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretizar o apuramento e envio de impostos;</li> <li>• Realizar o envio de remunerações para a autoridade tributária e segurança social;</li> <li>• Realizar os fechos do ano (realização de inventários, atas, demonstrações financeiras, relatórios de gestão, conferência de contas correntes de clientes e fornecedores, preenchimento do modelo 22, entre outros);</li> <li>• Preparar e enviar os inquéritos do INE e do Banco de Portugal;</li> <li>• Realizar os procedimentos associadas à admissão de novos colaboradores (inclui a comunicação na segurança social, criação de ficha, marcação de consulta de medicina no trabalho, preparação do cartão de picagem, entre outras obrigações);</li> <li>• Comunicar os acidentes de trabalho na plataforma das seguradoras e elaborar os relatórios após a alta;</li> <li>• Preparar e organizar os mapas de férias;</li> <li>• Registrar as ações de formação dos colaboradores no ficheiro da formação;</li> <li>• Preparar os documentos contabilísticos para a auditoria à contabilidade;</li> <li>• Divulgar aos colaboradores as atualizações na legislação laboral (como por exemplo as alterações nas tabelas de IRS).</li> </ul>
---

**EQUIPAMENTOS E MATERIAIS**

<b>Responsabilidade sobre:</b>	<b>Utilizados:</b>
Computador fixo, telefone, material de escritório e documentos contabilísticos.	Computador fixo, software PHC, impressora, telefone, programas dos relógios de ponto, material de escritório.

**COMPETÊNCIAS**

<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Não se aplica.	- Cooperação; - Qualidade.	- Organização; - Autonomia; - Gestão do tempo; Capacidade de análise.	- Responsabilidade.

<b>Descrição de funções: Orçamentista</b>	
<b>Função:</b> Orçamentista	
<b>Departamento:</b> Administrativo e Financeiro	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por atender e analisar os pedidos de clientes, com vista a apresentar orçamentos ajustados às necessidades dos mesmos.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Logística;</li> <li>• Departamento de Gestão de Produto e Produção;</li> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes (Empresas e consumidor final).</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Secundário.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de formação acerca dos produtos da empresa.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 1 ano na área da orçamentação ou no atendimento ao público.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	Não se aplica.
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar os pedidos dos clientes;</li> <li>• Realizar os orçamentos;</li> <li>• Realizar o atendimento e dar apoio a clientes na loja física;</li> <li>• Apoiar o departamento Comercial e de Marketing em questões relacionadas com valores de equipamentos e orçamentos;</li> <li>• Preparar a nomenclatura e códigos no programa SEGIN;</li> <li>• Criar preços com o apoio da Gerência.</li> </ul>	
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>	
<b>Responsabilidade sobre:</b>	<b>Utilizados:</b>
Computador fixo, telefone, tabelas de preços	Computador fixo, software PHC, impressora, telefone fixo e material de escritório
<b>COMPETÊNCIAS</b>	

<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Não se aplica.	- Cooperação; - Qualidade.	- Organização; - Gestão do tempo; - Orientação para o cliente; - Capacidade de análise.	- Trabalho em equipa; - Responsabilidade.

<b>Descrição de funções: Técnico de Recursos Humanos</b>	
<b>Função:</b> Técnico de Recursos Humanos	
<b>Departamento:</b> Administrativo e Financeiro	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável pela gestão de recursos humanos da empresa, realizando o processamento de salários, atualizando registos e arquivos associados, contribuindo com soluções para a melhoria do desempenho dos processos administrativos do pessoal com vista à eficiência e eficácia dos processos inerentes.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Comercial;</li> <li>• Departamento de Logística;</li> <li>• Departamento de Gestão do Produto e Produção;</li> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de formação na área de gestão de recursos humanos.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 1 ano na área de gestão de recursos humanos.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas do office (word e excel).</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar as questões a nível salarial incluindo o processamento de salários;</li> <li>• Analisar e organizar os mapas de férias;</li> <li>• Garantir o cumprimento das obrigações legais e contratuais aplicáveis à gestão e administração de recursos humanos, nomeadamente as questões relacionadas com a legislação laboral;</li> <li>• Acompanhar a integração dos colaboradores recém-admitidos;</li> <li>• Assegurar que o Manual de Descrição de Funções e respetivos Perfis Funcionais se mantêm atualizados e que são do conhecimento de cada colaborador;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor superiormente estratégias de atração e retenção de talentos e contribuir ativamente para a sua implementação, envolvendo os vários níveis da organização;</li> <li>• Gerir as faltas do pessoal e seu tratamento estatístico;</li> <li>• Assegurar que todos os colaboradores estão cobertos com os seguros em vigor.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Computador fixo, telefone e material de escritório.		Computador fixo, software PHC, impressora, telefone e material de escritório.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Não se aplica.	- Cooperação; - Qualidade.	- Organização; - Autonomia; - Gestão do tempo; - Capacidade de análise.	- Comunicação; - Responsabilidade.

<b>Descrição de funções: Técnico Comercial</b>	
<b>Função:</b> Técnico Comercial	
<b>Departamento:</b> Comercial	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável pela prospeção, angariação e acompanhamento de clientes, assim como pelo arranque do equipamento de aquecimento sempre que necessário, contribuindo para a criação e manutenção das relações comerciais	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistente Comercial.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro</li> <li>• Departamento de Logística</li> <li>• Departamento da Gestão da Qualidade</li> <li>• Departamento de Gestão de Produto e Produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Clientes</li> <li>• Empresas Fornecedoras</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Secundário</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação na área comercial/vendas durante 2 anos (preferencial)</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 2 anos na área comercial/vendas</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas do office (word e excel)</li> <li>• Conhecimentos básicos de língua inglesa, espanhola e francesa</li> <li>• Carta de condução</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a gestão e acompanhamento dos clientes, atendendo às dúvidas/questões dos clientes num momento pós-venda, esclarecendo-as sempre que necessário;</li> <li>• Concretizar a prospeção de potenciais clientes;</li> <li>• Realizar formação a empresas clientes acerca dos produtos;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar propostas comerciais a clientes;</li> <li>• Elaborar os orçamentos e comunicar as condições comerciais (descontos, prazos de pagamento, ofertas...) a atribuir a clientes;</li> <li>• Definir as rotas comerciais sempre que se realizam visitas a clientes;</li> <li>• Realizar o processamento de encomendas;</li> <li>• Elaborar um relatório sempre que se visita um cliente, descrevendo o que foi feito no local, reportando o mesmo à gerência;</li> <li>• Representar a empresa em feiras nacionais e internacionais;</li> <li>• Realizar o arranque de equipamento de aquecimento.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Viatura da empresa e computador portátil		Computador portátil, impressora, telemóvel, internet móvel, material de escritório e viatura da empresa	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Não se aplica.	- Inovação; - Cooperação; - Qualidade.	- Capacidade de negociação; - Gestão de tempo. - Orientação para o cliente; - Orientação para os resultados.	- Comunicação; - Responsabilidade; - Dinamismo.

<b>Descrição de funções: Assistente Comercial</b>	
<b>Função:</b> Assistente Comercial	
<b>Departamento:</b> Comercial	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por criar e manter relações comerciais com empresas internacionais e nacionais, dar apoio aos técnicos comerciais e apresentar propostas que conduzam à comunicação eficaz da empresa com os clientes, contribuindo para a consolidação das relações comerciais.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico Comercial;</li> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>• Departamento de Logística;</li> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Clientes;</li> <li>• Empresas Outsourcing.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura em Marketing, Gestão ou Gestão Comercial.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de formação na área comercial.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 1 ano na área comercial/vendas.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos básicos de língua inglesa, espanhola e francesa;</li> <li>• Programas do office (word e excel).</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar o preenchimento da plataforma ADEO;</li> <li>• Criar contactos comerciais e realizar o acompanhamento dos clientes nacionais e internacionais;</li> <li>• Realizar a reposição dos manuais utilizados na formação a clientes (superfícies comerciais), dos catálogos de produtos e de outro suporte em papel que contém informação acerca da empresa para entregar ou enviar a atuais ou novos clientes;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar a documentação de conformidade e performance, assim como as etiquetas de eficiência energética;</li> <li>• Preparar as caixas de amostras para enviar a potenciais clientes e, solicitar, sempre que preciso, o material necessário junto do departamento de logística;</li> <li>• Realizar orçamentos para os clientes internacionais, com a colaboração dos orçamentistas;</li> <li>• Adequar os manuais de instruções dos equipamentos de aquecimento a cada produto, adequando a informação às especificidades de cada produto;</li> <li>• Redigir notícias para a VM Magazine (revista interna da empresa);</li> <li>• Organizar e fotografar de eventos internos em ocasiões especiais;</li> <li>• Fotografar os produtos para posterior colocação no sistema informático;</li> <li>• Realizar o atendimento telefónico.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Computador fixo, telefone, máquina fotográfica, catálogos de produtos e material de escritório.		Computador fixo, impressora, telefone, software PHC, máquina fotográfica, catálogos de produtos, amostras de produtos e material de escritório.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Não se aplica.	- Inovação; - Cooperação; - Qualidade.	- Polivalência; - Organização; - Gestão do tempo; - Orientação para o cliente;	- Trabalho em equipa; - Comunicação.

<b>Descrição de funções: Gestor de Compras</b>	
<b>Função:</b> Gestor de Compras	
<b>Departamento:</b> Compras	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por analisar as necessidades a nível de produtos, dar resposta às requisições feitas pelos colaboradores da empresa, seleccionar fornecedores e realizar pedidos de compras aos mesmos, com vista a repor o <i>stock</i> materiais e equipamentos dentro da empresa.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de Compras.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Gestão do Produto e Produção;</li> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>• Departamento de Logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Fornecedoras;</li> <li>• Empresas Outsourcing.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Secundário.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de formação na área de gestão dos fornecedores.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 2 anos na área de gestão de compras/gestão de fornecedores.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos básicos da língua espanhola e francesa;</li> <li>• Conhecimentos avançados da língua inglesa;</li> <li>• Programas do office (word e excel).</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer critérios de Seleção, Avaliação e Reavaliação de fornecedores;</li> <li>• Efetuar a Seleção, Avaliação e Reavaliação de fornecedores;</li> <li>• Manter registos dos resultados da Seleção, Avaliação e Reavaliação de fornecedores;</li> <li>• Criar/Manter atualizada a “Grelha de controlo” de deméritos atribuídos aos Fornecedores;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar/Manter atualizadas uma “lista de Fornecedores Qualificados” no programa de Gestão PHC;</li> <li>• Gerir o processo de compras;</li> <li>• Efetuar Pedidos de cotação aos Fornecedores;</li> <li>• Criar Ficha dos novos Fornecedores no PHC;</li> <li>• Formalizar pedidos de compras aos Fornecedores;</li> <li>• Definir prazos de entrega dos produtos comprados;</li> <li>• Verificar os produtos comprados;</li> <li>• Registrar as Não conformidades Imputadas aos Fornecedores;</li> <li>• Formalizar/Gerir Reclamações junto dos Fornecedores;</li> <li>• Manter documentação relativa aos produtos comprados;</li> <li>• Aprovar as compras de produtos até o valor máximo de 1000 euros (as compras com valor superior a 1000 euros carecem da aprovação da Gerência.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Computador fixo, telefone e material de escritório		Computador fixo, impressora, telefone, software PHC, carro da empresa	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Delegação; - Tomada de decisão; - Resolução de problemas; - Definição de objetivos.	- Inovação; - Cooperação; - Qualidade.	- Organização; - Capacidade de negociação; - Capacidade de análise.	- Trabalho em equipa; - Comunicação; - Responsabilidade.

<b>Descrição de funções: Técnico de Compras</b>	
<b>Função:</b> Técnico de Compras	
<b>Departamento:</b> Compras	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por realizar a gestão de stocks e conduzir o processo de compras com vista a repor os materiais e equipamentos dentro da empresa.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestor de Compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Gestão do Produto e Produção;</li> <li>Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>Departamento de Logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas Fornecedoras;</li> <li>Empresas Outsourcing.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensino Secundário.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações de formação na área de gestão dos fornecedores.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência mínima de 1 ano na área de gestão de compras/gestão de fornecedores.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimentos básicos da língua espanhola e francesa;</li> <li>Conhecimentos avançados da língua inglesa;</li> <li>Programas do office (word e excel).</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar critérios de seleção, avaliação e reavaliação de fornecedores;</li> <li>Criar e manter atualizada uma “Grelha de controlo” de deméritos atribuídos aos fornecedores;</li> <li>Criar e manter atualizada uma “lista de fornecedores qualificados” no programa de gestão PHC;</li> <li>Criar ficha dos novos fornecedores no PHC;</li> <li>Implementar o processo de compras;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir prazos de entrega dos produtos comprados;</li> <li>• Realizar a colocação de encomendas;</li> <li>• Verificar e dar resposta aos pedidos de cotação;</li> <li>• Realizar a gestão de stocks;</li> <li>• Lançar faturas;</li> <li>• Verificar os produtos comprados;</li> <li>• Registar as não conformidades imputadas aos fornecedores;</li> <li>• Formalizar e gerir reclamações junto dos fornecedores;</li> <li>• Pesquisar novos fornecedores e artigos;</li> <li>• Efetuar a receção de mercadorias;</li> <li>• Atendimento de fornecedores.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Computador fixo, telefone e material de escritório		Computador fixo, impressora, telefone, software PHC, carro da empresa	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Não se aplica.	- Cooperação; - Qualidade.	- Organização; Capacidade de negociação; - Capacidade de análise.	- Trabalho em equipa; - Responsabilidade.

<b>Descrição de funções: Responsável de Logística</b>	
<b>Função:</b> Responsável de Logística	
<b>Departamento:</b> Logística	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por planejar e gerir os processos de preparação, tratamento e despacho de encomendas, garantido a sua eficiência, assim como planejar e realizar a gestão dos recursos humanos no departamento de logística, assegurando que os colaboradores desempenham as suas funções com sucesso.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador de Logística;</li> <li>• Técnico de Logística;</li> <li>• Motorista.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>• Departamento de Gestão de Produto e Produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Clientes.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3º Ciclo do Ensino Básico</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 anos de experiência na área da logística.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a gestão do processo de preparação e despacho de encomendas, assegurando que chegam ao seu destino com sucesso;</li> <li>• Identificar, comunicar e solucionar as anomalias detetadas nos processos de preparação e despacho de encomendas;</li> <li>• Desenhar as rotas para distribuição de encomendas e comunicá-las ao motorista;</li> <li>• Coordenar e delegar tarefas aos operadores de logística, garantido a gestão eficiente dos recursos humanos;</li> <li>• Comunicar com o Técnico de Logística, por forma a manter-se a par das encomendas processadas e solucionando eventuais constrangimentos que possam surgir;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar e fazer a gestão dos horários dos colaboradores;</li> <li>• Realizar a avaliação dos colaboradores.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Computador fixo e telefone.		Computador fixo, telefone e impressora.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegação;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Resolução de problemas;</li> <li>- Coordenação de equipas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação;</li> <li>- Cooperação;</li> <li>- Qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização;</li> <li>- Gestão do tempo;</li> <li>- Orientação para os resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação;</li> <li>- Responsabilidade.</li> </ul>



<b>Descrição de funções: Técnico de Logística</b>	
<b>Função:</b> Técnico de Logística	
<b>Departamento:</b> Logística	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por realizar o processamento de encomendas e dar resposta às dúvidas ou reclamações acerca das encomendas, com vista a contribuir para o correto funcionamento do processo de tratamento e expedição de mercadoria.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência;</li> <li>• Responsável de Logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>• Departamento de Gestão de Produto e Produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Clientes.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3º Ciclo do Ensino Básico.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar o processamento informático de encomendas;</li> <li>• Preparar o despacho das encomendas, contactando com as transportadoras ou com o motorista da empresa;</li> <li>• Reportar ao Responsável de Logística informação importante acerca das encomendas ou eventuais problemas, por forma a solucionarem os mesmos;</li> <li>• Elaborar e organizar o arquivo dos documentos associados às encomendas.</li> </ul>	
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>	
<b>Responsabilidade sobre:</b>	<b>Utilizados:</b>
Computador fixo.	Computador fixo, telefone e impressora.
<b>COMPETÊNCIAS</b>	

<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Não se aplica.	- Qualidade; - Cooperação.	- Polivalência; - Organização; Gestão do tempo.	- Trabalho em equipa; - Dinamismo.



<b>Descrição de funções: Operador de Logística</b>			
<b>Função:</b> Operador de Logística			
<b>Departamento:</b> Logística			
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>			
Responsável por agrupar os produtos, organizar o armazém e separar as encomendas, com vista a contribuir para o correto funcionamento do processo de tratamento e expedição de mercadoria.			
<b>SUPERVISÃO</b>			
<b>Supervisor:</b>		<b>Supervisiona:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência;</li> <li>• Responsável de Logística.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>	
<b>LIGAÇÕES</b>			
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>• Departamento de Gestão de Produto e Produção.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Clientes.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridade mínima obrigatória.</li> </ul>		
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica</li> </ul>		
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica</li> </ul>		
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica</li> </ul>		
<b>TAREFAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar as encomendas;</li> <li>• Realizar a contagem de stock (inventário dos produtos em armazém);</li> <li>• Inspeccionar o produto final;</li> <li>• Reportar ao Responsável de Logística eventuais problemas no processo de preparação de encomendas, solucionando-os em conjunto.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Computador fixo.		Computador fixo, telefone e impressora.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>

- Não se aplica.	- Cooperação; - Qualidade.	- Polivalência; - Organização; - Gestão do tempo.	- Trabalho em equipa; - Dinamismo.
------------------	-------------------------------	---	--

<b>Descrição de funções: Motorista</b>			
<b>Função:</b> Motorista			
<b>Departamento:</b> Logística			
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>			
Responsável por transportar as encomendas até ao seu destino, através de uma condução defensiva, assegurando que a mercadoria é entregue de forma segura.			
<b>SUPERVISÃO</b>			
<b>Supervisor:</b>		<b>Supervisiona:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsável de Logística.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>	
<b>LIGAÇÕES</b>			
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>Departamento de Gestão de Produto e Produção.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas Clientes.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3º Ciclo de Ensino Básico.</li> </ul>		
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificado de motorista.</li> </ul>		
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>		
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carta de pesados de mercadoria e de empilhador.</li> </ul>		
<b>TAREFAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transportar e entregar as encomendas aos clientes, recorrendo a uma condução segura e defensiva;</li> <li>Receber e dar resposta às reclamações dos clientes;</li> <li>Escutar e registar as necessidades dos clientes, por forma a comunicá-las à gerência;</li> <li>Ajudar na elaboração de encomendas em armazém;</li> <li>Manter as viaturas em bom estado de limpeza e funcionamento.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Viatura da empresa.		Viatura da empresa e empilhador.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>

- Não se aplica.	- Cooperação; - Qualidade.	- Organização; - Gestão do tempo.	- Responsabilidade.
------------------	-------------------------------	--------------------------------------	---------------------

<b>Descrição de funções: Responsável de Produção</b>	
<b>Função:</b> Responsável de Produção	
<b>Departamento:</b> Gestão de Produto e Produção	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por supervisionar a área de produção e os recursos humanos afetos à mesma, garantido a eficiência das máquinas e dos colaboradores, com vista a assegurar que todo processo produtivo é realizado com sucesso.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador de Produção.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Logística;</li> <li>• Departamento Comercial;</li> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Fornecedoras.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura em Engenharia Mecânica ou Gestão Industrial.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de formação na área da liderança.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 anos de experiência na área de produção ou gestão do produto.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a gestão e planeamento do processo produtivo e das máquinas de produção, assegurando a sua eficiência;</li> <li>• Coordenar e delegar tarefas dos operadores de produção, assegurando a gestão eficiente dos recursos humanos;</li> <li>• Organizar e fazer a gestão dos horários dos colaboradores;</li> <li>• Concretizar a manutenção das máquinas;</li> <li>• Realizar o atendimento de clientes e fornecedores;</li> <li>• Efetuar o controlo dos stocks, verificando quais as necessidades a nível de matérias-primas e realizando as requisições necessárias;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rever a qualidade dos produtos, identificando, comunicando e solucionando as anomalias detetadas no processo de produção;</li> <li>• Realizar a avaliação dos colaboradores.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Computador fixo e telefone.		Computador fixo, telefone, impressora e material de escritório.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de projetos;</li> <li>- Delegação;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Resolução de problemas;</li> <li>- Coordenação de equipas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação;</li> <li>- Cooperação;</li> <li>- Qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de análise;</li> <li>- Gestão do tempo;</li> <li>- Orientação para os resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação;</li> <li>- Responsabilidade.</li> </ul>

<b>Descrição de funções: Gestor de Produto</b>	
<b>Função:</b> Gestor de Produto	
<b>Departamento:</b> Gestão de Produto e Produção	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por identificar as novas tendências da indústria, desenvolvendo os produtos atuais e criando novos, para que a empresa consiga dar resposta ao comportamento do mercado.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Comercial;</li> <li>• Departamento Administrativo e Financeiro;</li> <li>• Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Fornecedoras.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura em Engenharia Mecânica ou Gestão Industrial.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 anos de experiência na área da metalomecânica.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos informáticos a nível de Software da área de produção;</li> <li>• Conhecimentos de técnicas de conceção e desenvolvimento, produção e assistência técnica.</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as necessidades do mercado e as novas tendências na indústria, adotando ações que acompanhem as mesmas;</li> <li>• Apoiar a gerência da empresa na avaliação do contexto da organização, avaliação de riscos, oportunidades e planeamento estratégico;</li> <li>• Apoiar a gerência na determinação dos preços dos produtos, assim como nas decisões associadas a novos investimentos;</li> <li>• Analisar as características dos produtos e detetar os aspetos a melhorar, implementando medidas para o efeito;</li> <li>• Desenvolver projetos inovadores, que visem o desenvolvimento dos produtos;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar, com o auxílio do Responsável de Produção, os tempos do processo produtivo;</li> <li>• Realizar a gestão do <i>layout</i> fabril e detetar e registar não conformidades relativas ao processo produtivo, em colaboração com o Responsável de Produção;</li> <li>• Comunicar ao departamento comercial as características dos produtos e resolver eventuais dúvidas que possam surgir acerca dos seus requisitos.</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Computador fixo e telefone.		Computador fixo, telefone, impressora e material de escritório.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de projetos;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Resolução de problemas;</li> <li>- Definição de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação;</li> <li>- Cooperação;</li> <li>- Qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização;</li> <li>- Orientação para o cliente;</li> <li>- Orientação para os resultados;</li> <li>- Capacidade de análise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho em equipa;</li> <li>- Responsabilidade.</li> </ul>

<b>Descrição de funções: Operador de Produção</b>	
<b>Função:</b> Operador de Produção	
<b>Departamento:</b> Gestão de Produto e Produção	
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	
Responsável por manusear e controlar as máquinas da área de produção consoante o plano de produção, com vista a produzir os componentes das chaminés.	
<b>SUPERVISÃO</b>	
<b>Supervisor:</b>	<b>Supervisiona:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsável de Produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>
<b>LIGAÇÕES</b>	
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Gestão do Produto e Produção;</li> <li>Departamento de Logística;</li> <li>Departamento de Compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>
<b>REQUISITOS</b>	
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolaridade mínima obrigatória.</li> </ul>
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>
<b>TAREFAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar operações que fazem parte do processo de produção (cortar, enrolar, rebordar, quinar, dobrar e soldar);</li> <li>Controlar a qualidade da execução da tarefa (ter autocontrolo), detetando e registando as não conformidades dos produtos para comunicá-las ao Responsável de Produção;</li> <li>Realizar a manutenção das máquinas e a limpeza do local de trabalho;</li> <li>Os operadores de produção podem desempenhar a função de pintor, pintando as peças com uma pistola electroestática;</li> <li>Os operadores de produção podem ser solicitados para realizar outras operações internas (ex.: armazém).</li> </ul>	
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>	
<b>Responsabilidade sobre:</b>	<b>Utilizados:</b>
Equipamento de produção individual (bata, luvas e máscara).	Computador fixo, equipamento de produção individual (bata, luvas e máscara), ferramentas

		de medição, máquinas de produção e material de escritório.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>
- Não se aplica.	- Cooperação; - Qualidade.	- Polivalência; - Gestão do tempo.	- Trabalho em equipa; - Dinamismo.

<b>Descrição de funções: Embalador Manual</b>			
<b>Função:</b> Embalador Manual			
<b>Departamento:</b> Gestão de Produto e Produção			
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>			
Responsável por embalar os produtos com o material indicado, agrupar e identificar as embalagens com vista a preparar as mesmas para expedição.			
<b>SUPERVISÃO</b>			
<b>Supervisor:</b>		<b>Supervisiona:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsável de Produção</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica</li> </ul>	
<b>LIGAÇÕES</b>			
<b>Internas</b>		<b>Externas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Gestão do Produto e Produção;</li> <li>Departamento de Logística.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Nível de Escolaridade:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolaridade mínima obrigatória..</li> </ul>		
<b>Formação Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>		
<b>Experiência Profissional:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>		
<b>Outros conhecimentos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não se aplica.</li> </ul>		
<b>TAREFAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar e acondicionar produtos no interior das embalagens;</li> <li>Embarcar os produtos com o material adequado às suas características;</li> <li>Limpar os artigos e produtos e protegê-los da corrosão;</li> <li>Preparar as embalagens para a expedição (colar, cintar, agrupar e identificar).</li> </ul>			
<b>EQUIPAMENTOS E MATERIAIS</b>			
<b>Responsabilidade sobre:</b>		<b>Utilizados:</b>	
Máquinas de embalar e plastificar, carros de transporte e equipamento de proteção individual.		Máquinas de embalar e plastificar, plástico, fita cola, carros de transporte, fita métrica, marcador e x-ato.	
<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>Liderança</b>	<b>Organizacionais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Comportamentais</b>

- Não se aplica.	- Cooperação; - Qualidade.	- Autonomia.	- Trabalho em equipa; - Dinamismo.
------------------	-------------------------------	--------------	--

## **Anexo V – Matriz de Competências**

Competências		Departamentos															
		Gerência	Administrativo & Financeiro			Comercial		Compras		Logística				Gestão de produto e Produção			
		Gerente	Contabilista	Orçamentista	Técnico de RH	Técnico comercial	Assistente comercial	Gestor de compras	Técnico de compras	Responsável de logística	Operador de logística	Técnico de Logística	Motorista	Gestor de Produto	Responsável de produção	Operador de produção	Embalador manual
Liderança	Gestão de projetos	X											X	X			
	Delegação	X					X		X					X			
	Tomada de decisão	X					X		X				X	X			
	Resolução de problemas	X					X		X				X	X			
	Definição de objetivos	X					X						X				
	Coordenação de equipas	X							X					X			
Organizacionais	Inovação	X				X	X	X	X				X	X			
	Cooperação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Qualidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Funcionais	Polivalência						X				X	X			X		
	Organização	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X				
	Capacidade de negociação					X		X	X								

	Autonomia		X		X												X
	Gestão do tempo		X	X	X	X	X			X	X	X	X		X	X	
	Orientação para o cliente			X		X	X							X			
	Orientação para os resultados	X				X				X				X	X		
	Capacidade de Análise	X	X	X	X			X	X					X	X		
Comportamentais	Trabalho em equipa			X			X	X	X		X	X		X		X	X
	Comunicação	X			X	X	X	X		X					X		
	Responsabilidade	X	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X		
	Dinamismo					X					X	X				X	X

## **Anexo VI – Dicionário de Competências**

De seguida, apresenta-se o dicionário de competências, documento que engloba as definições de cada uma das competências exigidas nas várias funções que integram a empresa Vitor Monteiro, Lda. A atualização deste documento é da responsabilidade do Técnico de Recursos Humanos.

As competências encontram-se divididas em quatro níveis:

- Liderança;
- Organizacionais;
- Funcionais;
- Comportamentais.

<b>Liderança</b>
<b>Gestão de projetos:</b> Capacidade de planejar, executar, monitorizar e avaliar os projetos em curso na empresa, por forma a obter os resultados esperados.
<b>Delegação:</b> Capacidade de distribuir tarefas e responsabilidades, esclarecer dúvidas e orientar os subordinados nas suas funções.
<b>Tomada de decisão:</b> Capacidade de tomar decisões fundamentadas em factos e comunicá-las de forma assertiva, tendo consciência do impacto das mesmas na atividade da empresa.
<b>Resolução de problemas:</b> Capacidade de detetar problemas que possam surgir durante a atividade, solucionando-os de forma apropriada, tendo por base a missão e objetivos da empresa.
<b>Definição de objetivos:</b> Capacidade de analisar as necessidades e resultados da empresa, definindo objetivos que resultem numa melhor <i>performance</i> da mesma.
<b>Coordenação de equipas:</b> Capacidade de transmitir de forma clara aos elementos da equipa, os objetivos definidos e de gerir as suas tarefas e tempos de trabalho, assim como os conflitos de interesses que possam surgir.
<b>Organizacionais</b>
<b>Inovação:</b> Capacidade de analisar os processos internos e explorar novas oportunidades, sugerindo e implementando ações que possam conduzir à mudança, tendo por base a melhoria contínua e a criação de valor para a empresa e <i>stakeholders</i> .
<b>Cooperação:</b> Capacidade de prestar auxílio aos colegas durante a execução das suas tarefas, assim como partilhar conhecimentos úteis que possam gerar uma melhor eficácia no desempenho das suas funções.
<b>Qualidade:</b> Capacidade de desempenhar as suas tarefas com rigor e ambição, tendo por base os padrões de qualidade da empresa, uma constante aprendizagem e o foco na melhoria contínua dos processos. Também associada à capacidade de estar em constante aprendizagem, adquirindo novos conhecimentos ao longo do tempo.
<b>Funcionais</b>
<b>Polivalência:</b> Capacidade de ocupar e adaptar-se a funções diferentes da que desempenha, para dar resposta a possíveis situações de ausências de colegas ou de maior fluxo de trabalho, contribuindo para o normal funcionamento da empresa.
<b>Organização:</b> Capacidade de planejar e gerir as suas tarefas com eficácia, cumprindo os prazos definidos, contribuindo para o normal funcionamento dos processos.

<p><b>Capacidade de negociação:</b> Capacidade de conduzir um diálogo com confiança junto dos clientes e, de implementar ações que vão ao encontro dos objetivos de negócio estabelecidos.</p>
<p><b>Autonomia:</b> Capacidade de tomar decisões de forma independente acerca das suas tarefas ou responsabilidades, utilizando os meios e recursos à sua disposição.</p>
<p><b>Gestão do tempo:</b> Capacidade de gerir de forma eficaz o tempo dispensado em cada tarefa, alcançado as metas estabelecidas nos prazos definidos.</p>
<p><b>Orientação para o cliente:</b> Capacidade de concretizar ações que resultem na fidelização dos clientes, procurando oferecer produtos e serviços de qualidade, que se ajustem às suas expectativas e necessidades.</p>
<p><b>Orientação para os resultados:</b> Capacidade de concretizar ações que vão de encontro aos objetivos do negócio. Ambição de obter cada vez melhores resultados, demonstrando persistência face aos obstáculos, solucionando-os.</p>
<p><b>Capacidade de Análise:</b> Capacidade para realizar o tratamento de dados e tirar conclusões a partir dos <i>outputs</i> gerados, com vista à concretização das suas tarefas com eficácia.</p>
<p><b>Comportamentais</b></p>
<p><b>Trabalho em equipa:</b> Capacidade de adaptação à dinâmica de uma equipa, partilhando as tarefas de forma justa e demonstrando empatia e cooperação para com os colegas, zelando pelo bom ambiente de trabalho e objetivos estabelecidos.</p>
<p><b>Comunicação:</b> Capacidade de escutar e compreender os colegas, assim como de transmitir informação de forma clara, objetiva e atempada.</p>
<p><b>Responsabilidade:</b> Capacidade de cumprir com os compromissos e prazos estabelecidos, transmitindo credibilidade e confiança aos colegas de trabalho.</p>
<p><b>Dinamismo:</b> Capacidade de realizar as tarefas com entusiasmo e energia, contribuindo para a minimização de dificuldades futuras.</p>

## Anexo VII – Tabela de Secções

<b>Departamento</b>	<b>Designação da Função</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
<b>Gerência</b>	Gerente	2
<b>Logística</b>	Responsável de Logística	1
	Técnico de Logística	2
	Operador de Logística	10
	Motorista	1
<b>Gestão de produto e produção</b>	Responsável de Produção	1
	Gestor de Produto	1
	Operador de Produção	27
	Embalador Manual	2
<b>Administrativo &amp; Financeiro</b>	Contabilista	1
	Orçamentista	3
	Técnico de Recursos Humanos	2*
<b>Comercial</b>	Técnico Comercial	2
	Assistente Comercial	1
<b>Compras</b>	Gestor de Compras	1
	Técnico de Compras	1
<b>Gestão da qualidade</b>	<b>Serviço Externo</b>	

\*Função executada pela gerente e assistente comercial

## Anexo VIII – Questionário de satisfação

(1=Muito insatisfeito; 2=Insatisfeito; 3=Pouco insatisfeito; 4=Satisfeito; 5=Muito satisfeito)

1. Satisfação global com a organização	Nível de Satisfação				
	1	2	3	4	5
a) Orgulho por ser membro da organização					
a) Imagem da organização					
b) Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e na definição dos objetivos anuais					
c) A organização fornece instruções claras acerca da sua função (tarefas, responsabilidades...)					
d) Forma como a organização gere os conflitos de interesse					
e) Relação gerência-colaboradores					
f) Relação chefia-colaboradores					

**Sugestões:**

--

(1=Muito insatisfeito; 2=Insatisfeito; 3=Pouco insatisfeito; 4=Satisfeito; 5=Muito satisfeito)

2. Satisfação com as condições de trabalho	Nível de Satisfação				
	1	2	3	4	5
a) Ambiente de trabalho na organização					
b) Ajuda, colaboração e cooperação entre colegas					
c) Adequação da carga de trabalho					
d) Horário de trabalho					
e) Possibilidade de conciliar a vida profissional com assuntos pessoais e de saúde					
f) Igualdade na atribuição de oportunidades					
g) Adequação da remuneração às responsabilidades atribuídas					

**Sugestões:**

--

**(1=Muito insatisfeito; 2=Insatisfeito; 3=Pouco insatisfeito; 4=Satisfeito; 5=Muito satisfeito)**

3. Satisfação com as condições de higiene, segurança e equipamentos	Nível de Satisfação				
	1	2	3	4	5
a) Condições de higiene nos balneários e instalações sanitárias					
b) Condições de higiene no refeitório					
c) Equipamentos disponíveis no refeitório					
d) Conforto e bem-estar físico no local de trabalho (temperatura, espaço, limpeza...)					
e) Equipamentos e materiais necessários ao desempenho da função (máquinas, software, ferramentas...)					
f) Equipamentos de comunicação					
g) Equipamentos de proteção individual e fardamentos					
h) Instalações e serviços de apoio (máquinas de café e comida, instalações sanitárias...)					

**Sugestões:**

--

**(1=Muito insatisfeito; 2=Insatisfeito; 3=Pouco insatisfeito; 4=Satisfeito; 5=Muito satisfeito)**

4. Satisfação com o reconhecimento e desenvolvimento de carreira	Nível de Satisfação				
	1	2	3	4	5
a) Tarefas desempenhadas atualmente					
b) <i>Feedback</i> regular acerca do desempenho					
c) Formação adequada ao desempenho das funções					
d) Oportunidades criadas para desenvolver novas competências					
e) Sistemas de incentivo, reconhecimento de mérito e valorização					
f) Os esforços individuais e de equipa são reconhecidos					

**Sugestões:**

--

(1=Muito insatisfeito; 2=Insatisfeito; 3=Pouco insatisfeito; 4=Satisfeito; 5=Muito satisfeito)

5. Satisfação com a chefia	Nível de Satisfação				
	1	2	3	4	5
a) Aptidão para comunicar					
b) Aceita sugestões de melhoria e críticas construtivas					
c) Delega e encoraja a confiança mútua e o respeito					
d) Aptidão dos dirigentes para conduzir a organização (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o desempenho global...)					
e) Estimula a iniciativa das pessoas					
f) Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas					

**Sugestões:**

--

(1=Muito desmotivado; 2=Desmotivado; 3=Pouco motivado; 4=Motivado; 5=Muito motivado)

6. Níveis de motivação	Escala				
	1	2	3	4	5
a) Desenvolver trabalho em equipa					
b) Participar em ações de formação					
c) Sugerir melhorias					
d) Atingir os objetivos da função que desempenha					
e) Cumprir prazos e metas estabelecidas					
f) Aprender novos métodos de trabalho					

**Sugestões:**

--