Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Sofia Isabel Araújo Miranda

Análise de funções e identificação de competências: Contributos para a Gestão de Recursos Humanos

junho de 2023

Análise de funções e identificação de competências: Contributos para a Gestão de Recursos Humanos

Sofia Isabel Araújo Miranda

UMinho |2023

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Sofia Isabel Araújo Miranda

Análise de funções e identificação de competências: Contributos para a Gestão de Recursos Humanos

Relatório de Estágio
Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação da
Doutora Isabel Maria Soares da Silva

junho de 2023

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Agradecimentos

Não podia sentir maior gratificação pelo meu percurso ao longo destes anos. É com imenso prazer que aproveito esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que me acompanharam e apoiaram ao longo destes meses de trabalho.

Em primeiro lugar, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos aos meus Pais, ao meu irmão e ao Marco pelo apoio incondicional, o qual foi fundamental para que eu pudesse frequentar o mestrado.

À minha orientadora, Professora Doutora Isabel Silva, a quem agradeço todo o apoio prestado. A sua competência, profissionalismo e disponibilidade foram inestimáveis, e estou-lhe verdadeiramente grata por tudo.

Não podia deixar de expressar o meu agradecimento à Diretora de Recursos Humanos da organização que acolheu o meu estágio, por ter acreditado em mim ao lançar o desafio do presente relatório. De igual forma, quero agradecer a todos os colaboradores da organização pelo acolhimento e colaboração ao longo deste trabalho.

Mais uma vez, expresso a minha gratidão a todos os mencionados e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu percurso acadêmico. A todos, o meu sincero agradecimento por fazerem parte deste percurso e por tornarem possível o meu crescimento e sucesso.

Despacho RT – 31 /2019 - Anexo 4

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

O estágio ocorreu numa organização do setor eletrónico sediada no distrito do Porto. Integrado no Departamento de Recursos Humanos, o estágio curricular pretendeu dar resposta às seguintes questões apresentadas pela organização acolhedora de estágio: a) como desenvolver uma análise e descrição de funções? b) quais os contributos desta análise para a construção de uma matriz de competências? c) quais os contributos para a revisão do manual de funções? e d) quais os contributos para a construção de uma matriz de competências para a gestão de recursos humanos?

Este projeto teve como principais objetivos: i) analisar e atualizar as fichas de funções; ii) (re)elaborar o manual de funções e iii) elaborar uma matriz de competências.

Os principais resultados alcançados foram analisados e discutidos, nomeadamente, os contributos da Análise e Descrição de Funções para a identificação e mapeamento e competências e os seus contributos para a gestão dos Recursos Humanos. Por fim, foram consideradas algumas limitações acerca da gestão e hierarquização dos departamentos no contexto organizacional.

Palavras-chave: descrição e análise de funções; matriz de competências; gestão de recursos humanos; setor industrial

Abstract

The internship took place in an electronics organization based in the district of Porto. Integrated into the Human Resources Department, the curricular internship aimed to address the following questions presented by the hosting organization: a) how to develop job analysis and description? b) what are the contributions of this analysis to the construction of a competency matrix? c) what are the contributions to the review of the job manual? and d) what are the contributions to the construction of a competency matrix for human resource management?

This project had the following main objectives: i) analyze and update job profiles; ii) to (re)develop the job manual, and iii) create a competency matrix.

The main achieved results were analyzed and discussed, namely the contributions of Job Analysis and Description to the identification and mapping of competencies and their contributions to Human Resource management. Finally, some limitations regarding the management and hierarchy of departments in the organizational context were considered.

Keywords: job description and analysis; competency matrix; human resource management; industrial sector

Índice

Introdução..... 9
Enquadramento Institucional/Organizacional do estágio.....11
Descrição da Organização........11
Descrição do projeto de estágio.....15
Objetivos do projeto.....16
Clientes do projeto.....16
Metodologia do projeto.....17
Alvos.....17
Procedimentos.....17
Resultados.....19
Reflexão.....23
Referências.....25

Índice de Anexos

Anexo A – Modelo do Documento do descritivo de funções.
Anexo B – Dicionário de Competências.

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Descritivos funcionais e renomeação de funções.

Lista de Abreviaturas

RH – Recursos Humanos
QAS – Qualidade, Ambiente e Segurança

Introdução

O sucesso organizacional tem vindo a modificar nas últimas décadas, não apenas pelo progresso tecnológico, era da globalização, aumento da concorrência do mercado de trabalho, mas igualmente, porque as organizações têm vindo a sofrer alterações significativas (Muller & Purcel, 1992). Segundo Muller & Purcel (1992), o avanço tecnológico, a globalização e o aumento da concorrência, tem possibilitado uma maior flexibilidade e mobilidade no trabalho. Com o surgimento de prática como o trabalho remoto, este tem impacto direto na forma como as organizações estruturam as suas equipas e o desempenho dos trabalhadores, assim como nas práticas de gestão e na forma como as tarefas são realizadas. Em resumo, as alterações mencionadas acima têm impacto direto na organização do trabalho e nas funções desempenhadas pelos trabalhadores da empresa (Muller & Purcel, 1992).

A descrição de funções permite-nos conhecer a designação de cada função, a sua posição no organigrama, estabelecendo assim, as relações funcionais com outras funções e departamentos. Na análise de funções define-se os requisitos mínimos à execução de cada função, nomeadamente as habilitações necessárias, a formação complementar, a certificação profissional, experiência profissional e as competências pretendidas para o desempenho da função (Cunha et al., 2015). A descrição de funções permite-nos ter conhecimento da atividade de cada departamento dentro da organização, contribui para as técnicas de gestão de Recursos Humanos, tais como, Recrutamento e Seleção, planos de formação, organização dos departamentos e a planificação dos colaboradores (Cunha et al., 2015). Assim sendo, o Manual de Análise e Descrição de Funções destina-se a apoiar a organização na implementação das políticas de gestão de Recursos Humanos.

Segundo Ceitil (2006), as competências são "modalidades estruturas de ação requeridas pelas empresas aos seus colaboradores, num dado contexto, suscetíveis de serem observadas e validadas pela reação instrumental que apresentam relativamente a resultados mensuráveis" (p. 131). Enquanto a descrições de funções apresentam tarefas específicas que devem ser realizadas numa determinada atividade ou função, as competências constituem modos como essas tarefas ou atividades devem ser realizadas, para se traduzirem em elevados níveis de *performance"* (Ceitil, 2006, p. 34).

O conceito de competência, conforme proposto por Cardy (2006), enfatiza que os ativos tangíveis e intangíveis inimitáveis e exclusivos de uma organização são elementos

essenciais para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Essa perspetiva tem implicações significativas para a gestão de recursos humanos, que assume um papel ativo não apenas a um nível macro, mas também, a um nível meso e micro dentro na organização. Nesse sentido, a gestão de competências individuais, grupais e organizacionais, todos estrategicamente relevantes para o sucesso do negócio (Garnan, 2011). Neste contexto, conforme menciona Ramos e Bento (2006), uma abordagem mais estratégica da gestão de recursos humanos, menos focada em aspetos funcionais e processuais, mais integrada e menos independente, e também mais pró-ativa e menos reativa desempenhará um papel significativo na definição e alcance dos objetivos e resultados organizacionais.

Em suma, enquanto a análise e descrição de funções se centra nas habilidades, responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho na função e o seu contributo para os objetivos organizacionais, as competências procuram identificar as características pessoais e/ou comportamentais necessárias ao bom desempenho da função.

O presente relatório descreve os projetos realizados no estágio curricular no ano letivo 2022/23 numa empresa do setor elétrico e eletrónico, integrado no Departamento de Recursos Humanos. O estágio decorreu entre outubro de 2022 a abril de 2023 e teve como duração total 720 horas. De um modo geral, visou responder ao pedido inicial a revisão das fichas de função; (re)elaboração do manual de funções e elaboração de uma matriz de competências.

O relatório de estágio encontra-se estruturado em cinco partes distintas. Além da introdução, integra a revisão de literatura, onde são apresentados os principais conceitos do pedido solicitado. De seguida, a terceira parte do relatório descreve a organização onde foi realizado o estágio curricular, a metodologia usada, sendo que, na quarta parte, são analisados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, na quinta parte, abordo a reflexão final do relatório de estágio.

Enquadramento institucional/organizacional do estágio

A organização acolhedora de estágio está sediada no distrito do Porto e encontra-se integrada no setor eletrónico, tendo iniciado a sua atenção pela inovação e pioneirismo, desafiando continuamente o mercado com novas soluções e gamas de produtos. Iniciou a sua atividade no final da década de 60 sendo que a partir de 2001 concentrou as suas atividades industriais mais a norte, visto terem iniciado em Lisboa, maximizando sinergias funcionais e otimizando a rentabilidade do negócio, com a total integração da sua gestão. Aquando da entrada na organização em questão é realizada uma formação de acolhimento com o Diretor de cada Departamento para apresentarem o funcionamento do departamento correspondente. É de realçar que todas as informações sobre a organização foram retiradas do *site* da empesa, do manual de acolhimento e nas formações de acolhimento com cada departamento da organização.

De uma forma geral, este relatório tem como objetivo descrever o trabalho desempenhado por mim enquanto estagiária na organização supramencionada. Inicialmente descrevo a organização e, em seguida, abordo as atividades que foram realizadas em contexto de estágio.

Descrição da Organização

Atualmente a empresa em questão integra uma equipa de aproximadamente 400 trabalhadores, sendo que aproximadamente 300 encontram-se alocados diretamente ao processo produtivo e os restantes a áreas mais administrativas.

A organização tem como missão satisfazer os seus clientes respondendo às suas expetativas e exigências, fornecendo produtos e soluções inovadoras, e promovendo simultaneamente o desenvolvimento social, ambiental e profissional dos seus trabalhadores. Os seus valores assentam na ética, pioneirismo e adesão. Por outro lado, a visão da empresa é ser uma referência no seu setor de atividade oferecendo soluções inovadoras.

Com vista à prossecução da sua atividade, a empresa:

- Garante o cumprimento da legislação, assim como de outras condições que assumem a execução dos requisitos das normas e regulamentos de gestão aplicáveis;
- Assegura que a investigação, o desenvolvimento, o fabrico e o controlo dos seus produtos se caracteriza pelo pioneirismo, inovação tecnológica e ética profissional, de modo a superar as expectativas dos seus clientes, de prevenir impactos negativos no meio ambiente e de garantir a segurança e saúde laboral;
- Assume o compromisso de proteção do meio ambiente, através da implementação e manutenção de boas práticas com pensamento na manutenção dos recursos naturais e na sustentabilidade dos ecossistemas, na adaptação e mudanças climáticas, proteção da biodiversidade e ecossistemas;
- Assume que a sua política é documentada, implementada, mantida e comunicada aos seus colaboradores estando disponível às partes interessadas (Manual de Acolhimento da empresa).

O organigrama da Empresa possui uma estrutura hierárquica que podemos de classificar como tradicional sendo as áreas Comercial e Produção aquelas com maior hierarquização, ou seja, as áreas com mais níveis hierárquicos verticais.

A organização está dividida em 10 departamentos: Informática; Cadeia de Abastecimento (Aprovisionamentos, Planeamento e Logística); Financeira (Planeamento financeiro, controlo de gestão, contabilidade e tesouraria); Comercial; Produção; Manutenção; Qualidade, Ambiente e Segurança; Engenharia do Desenvolvimento do Produto e Laboratório; Saúde Ocupacional (Medicina do Trabalho, Medicina Curativa, Enfermagem, Psicologia e Nutrição) e Gabinete de Recursos Humanos. Estas áreas encontram-se subordinadas à Direção Geral (Administração) e, esta, por sua vez, ao CEO (Administrador Geral) da organização. O reporte hierárquico é feito verticalmente ao superior hierárquico imediatamente seguinte sendo a comunicação maioritariamente vertical. Segundo Cunha et al. (2007), este tipo de estrutura é importante em mercados estáveis e onde a estandardização é fundamental, permitindo níveis elevados de eficiência e uma resposta rápida em quantidade. A centralização de processos, de controlo e de decisões são características evidentes deste tipo de estruturas organizacionais (Cunha et al., 2007).

A organização em questão, no setor elétrico e eletrónico em Portugal, enfrenta pouca concorrência devido à escassez de empresas a atuar neste setor. Figuram entre os seus principais clientes são a EDP e a Endesa. O contacto com os clientes e fornecedores da empresa é feito pelo Departamento Comercial e pelo Departamento da Cadeia de Abastecimento.

A organização tem implementado um sistema de gestão integrado de acordo com as seguintes normas - ISO 9001:2015 Sistema de Gestão de Qualidade (Certificado desde 1993 pela APCER); ISO 14001:2015 Sistema de Gestão Ambiental (Certificado desde 2003 pela APCER); ISO 45001:2018 Sistema de Gestão e Saúde no Trabalho (Certificado desde 2012 pela APCER) – procurando assim, assegurar a correta implementação do sistema de gestão (site da organização). De acordo com a APCER (n.d.), a associação (APCER) tem como missão "*construir entre pessoas e organizações as práticas de gestão contribuindo para uma sociedade sustentável*". Todos os produtos são testados nos laboratórios internos da organização, assegurando o cumprimento dos requisitos de qualidade em conformidade com as normas e padrões dos clientes nacionais e internacionais. Assim sendo, cabe ao departamento da Qualidade, Ambiente e Segurança assegurar a correta implementação de gestão e acompanhar as auditorias externas nesse âmbito. Além disso, os principais produtos fabricados são também certificados por entidades oficiais, designadamente, pela CERTIF (Portugal), SINTEF (Noruega), AENOR (Espanha), KEMA (Holanda), IMQ (Itália), ASEFA, COFRAC (França) e VDE (Alemanha).

As áreas da manutenção e laboratório constituem maioritariamente áreas de apoio à produção. Por exemplo, a manutenção organiza a manutenção das máquinas envolvidas no processo produtivo, e o laboratório certifica-se que o fabrico está com a exímia qualidade para o cliente. A área da logística organiza o transporte e as compras aos fornecedores e clientes.

Relativamente às instalações da empresa, esta dispõe de espaço próprio para a realização de refeições com todos os requisitos em termos de higiene e segurança, assim como, uma cantina para toda a empresa, uma copa para a área administrativa e outra para a área produtiva. Ao longo da fábrica também estão disponíveis máquinas automáticas para fornecimento de sandes e bebidas não alcoólicas.

Ao nível da comunicação organizacional e, na área fabril, foram instaladas televisões onde se pode visualizar as notícias sobre as atividades que irão ser realizadas bem como sobre o processo produtivo diário (volume de fabrico, a velocidade e o tempo de produção) dos trabalhadores. Igualmente, está disponível um *moodle* interno onde os trabalhadores realizam as formações *online*, inscrições em atividades propostas pela organização e onde têm acesso a documentação interna.

O estágio foi realizado no Departamento de Recursos Humanos. Este atua na organização e gestão de pessoas da empresa para que as metas organizacionais sejam alcançadas.

A política de gestão de recursos humanos da organização tem em vista:

- Recrutar e Selecionar novos trabalhadores;
- Assegurar o acolhimento e integração dos seus trabalhadores no seio da organização;
- Promover a formação contínua dos seus trabalhadores, potenciando o seu desenvolvimento profissional e pessoal;
- Promover a gestão de estágios curriculares e profissionais;
- Avaliar o desempenho;
- Promover a gestão de carreiras;
- Promover práticas de gestão dos recursos humanos que contribuam para o equilíbrio entre o desenvolvimento de competências e a vida familiar.

Além das práticas mencionadas anteriormente, a área dos recursos humanos é responsável pelas atividades de gestão administrativa, das quais destacamos as seguintes:

- Admissão e rescisão de contratos;
- Gestão do cadastro e gestão contratual;
- Processamento salarial;
- Seguro de pessoal;

No passado concernia ao Departamento dos Recursos Humanos a gestão pela área da Saúde Ocupacional. Atualmente, última área tornou-se independente, dispondo de uma Enfermeira do Trabalho que gere as marcações do Médico do Trabalho e do Médico de Medicina Curativa. Com vista a promover o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores, a organização oferece consultas de Psicologia e *workshops* de nutrição. Os últimos são realizados por uma Nutricionista com o objetivo de os trabalhadores obterem

hábitos saudáveis, incluindo um regime alimentar que ajude no processo de adaptação à laboração contínua, onde são exigidos horários de trabalho por turnos rotativos.

Durante o período de 6 meses de estágio apoiei na realização de tarefas de gestão administrativa, com foco principal no projeto intitulado "Análise de funções e identificação de competências: Contributos para a Gestão de Recursos Humanos". No ponto seguinte descrevemos detalhadamente o referido projeto.

Descrição do projeto de estágio

Com a alteração da estrutura organizacional houve mudanças nas relações funcionais e houve a necessidade de um acréscimo de funções, assim como, a eliminação de outras. Para isso, e respondendo ao pedido no contexto de estágio, atualizei as fichas de função de cada Departamento na organização (mencionados na descrição da organização), (re)elaborei o manual de funções e posteriormente criei uma matriz de competências. Como resposta ao pedido utilizei o manual relativo à análise de descrições que já existia na organização e a informação fornecida nas entrevistas que foram realizadas aos diretores de cada departamento. Posto isto, a metodologia utilizada foi a entrevista. Na entrevista tive como suporte as fichas de função já existente de cada departamento, o que tornou mais prático adicionar ou modificar informações sobre a função. Todavia, o manual de funções anterior continha o seguinte: i) objetivo e campo de aplicação; ii) âmbito e iii) descrição de funções (52 funções). Por sua vez, em cada ficha de função, constavam os seguintes campos no *template*: i) identificação; ii) missão; iii) responsabilidades; iv) perfil e v) competências técnicas e organizacionais. Assim sendo, procedi à revisão do manual, visto já não se encontrar adequado ao contexto organizacional e às mudanças que a organização tem vindo a sofrer. O novo manual contém: i) introdução; ii) metodologia; iii) procedimento de recolha de dados; iv) organigrama; v) descritivos funcionais; vi) modelo do documento; vii) competências; viiii) dicionário de competências; ix) fichas de função (50 funções). Posteriormente, o *template* da ficha de função também foi atualizado: i) identificação; ii) objetivos; iii) responsabilidades; iv) habilitações literárias; v) formação complementar; vi) certificação complementar; vii) certificação Profissional; viii) experiência profissional e ix) competências funcionais e comportamentais (Anexo A). Estas alterações surgiram pelo

facto de não usarem as fichas de função como base no recrutamento de novos trabalhadores. Assim, torna-se acessível o acesso à informação para o recrutamento na organização com as fichas de função já atualizadas. Também, houve a necessidade de um maior ajustamento na distinção nas competências das fichas de funções, devido à especificidade de cada função. Visto que, as competências das fichas de função anteriores não faziam distinção entre funções. Não obstante, a identificação das competências foi baseada nas entrevistas realizadas e na metodologia proposta por Sanghi (2007) e Camara et al. (2007). A nomenclatura "dicionário de competências" (anexo B) já existia no manual de funções, embora este tenha sido atualizado com a introdução de novas competências. Foram introduzidas 9 competências (6 competências funcionais e 2 competências comportamentais). Competência funcional, Resolução de Problemas, capacidade que o trabalhador tem para identificar o problema e estabelecer prioridades de atuação e identificação de possíveis soluções. Competência comportamental, Resiliência, o trabalhador deve ser capaz de manter um bom desempenho perante níveis de stress, crítica ou pressão. Estes são dois exemplos de novas competências que foram introduzidas no "dicionário de competências" (Anexo B). Posto isto, elaborei uma matriz de competências com as competências mencionadas em anexo (anexo B). É de realçar, que a matriz de competências foi o contributo essencial, visto não existir uma matriz de competências na organização. Apesar de ter como base o "dicionário de competências", a matriz de competências é um documento distinto do manual das fichas de função onde consta o "dicionário de competências".

Objetivos do Projeto

Este projeto teve como principais objetivos: i) analisar e atualizar as fichas de funções; ii) (re)elaborar o manual de funções e iii) elaborar uma matriz de competências.

Clientes do Projeto

O principal cliente deste projeto foi a Diretora dos Recursos Humanos. Nesse sentido, foi ela que me acompanhou e forneceu todo o material necessário para a realização do projeto. No entanto, é importante mencionar também os Diretores dos demais departamentos, que contribuíram diretamente para as alterações dos descritivos funcionais e renomeação dos mesmos.

Metodologia do projeto

Alvos

O principal alvo do projeto consistiu na análise e atualização dos descritivos de funções existentes, bem como no mapeamento das competências necessárias. Esse conjunto de ferramentas engloba todos os trabalhadores da organização. A divulgação dos descritivos das funções, manual de funções e a matriz de competências, procura impactar positivamente o desempenho de cada função, bem como ajudar no recrutamento e seleção de novos trabalhadores promover uma reflexão aprofundada sobre as competências e requisitos para um desempenho excecional nas respetivas funções.

Procedimentos

Para rever os descritivos de funções, seguiu-se as seguintes etapas propostas por Cunha et. Al. (2015): 1) definição e estratégia da Empresa e objetivos da função RH, 2) planeamento do processo de análise e descrição de funções, 3) preparação, 4) execução e mapeamento de competências.

Na primeira etapa – definição da estratégia da Empresa e objetivos da função de RH - para conhecer o contexto organizacional e compreender o pedido que foi feito no estágio foram consultadas diversas fontes documentais, nomeadamente, *site* da Empresa, manuais existentes, plataforma *Intranet* e realização de uma entrevista com a Diretora de Recursos Humanos para obter mais informações sobre o pedido inicial e a gestão de Recursos Humanos da Empresa. Através desta pesquisa e da entrevista, pude compreender melhor o contexto organizacional e as estratégias globais da organização, como a necessidade de incorporar novas responsabilidades e competências para uma estrutura de cargos mais atualizada com a necessidade de rever as fichas de funções às mudanças organizacionais.

A segunda etapa – planeamento - foi validado pela Diretora de Recursos Humanos, assim como pelo CEO (Administrador Geral) da Empresa. Do pedido inicial foram considerados elementos como: objetivos da análise de funções, identificação das funções a analisar, métodos e técnicas implicadas, aspetos legais e contextuais, recursos disponíveis e o tempo de recolha. Ainda nesta etapa é necessário rever as funções

existentes e o manual de análise e descrição de funções. Assim sendo, a análise de funções e análise dos postos de trabalho vai permitir a (re)elaboração dos descritivos de funções, (re)elaboração do manual de funções e mapeamento de competências. Optou-se pela adoção da abordagem metodológica proposta por Cunha et al. (2015) devido à sua maior adequação e relevância na estruturação e organização das etapas de análise de funções, levando em consideração os objetivos e características específicas do estágio atual e da organização em questão.

Na terceira etapa – preparação – nesta etapa procurou-se realizar um conjunto de atividades, como o próprio nome indica, preparatórias à etapa de execução. Realizei uma análise documental baseada no estudo dos descritivos funcionais existentes até ao momento. Com a análise dos descritivos funcionais anterior e com o novo modelo da ficha de função (Anexo A), achei necessário fazer algumas questões na entrevista, como menciono na etapa seguinte.

Na etapa da execução da análise e descrição de funções – nesta fase ocorreu a recolha de dados. Realizaram-se as entrevistas com os Diretores de cada departamento, para os quais foi enviado um e-mail com o intuito de confirmar a hora e o dia para a entrevista. As entrevistas foram realizadas com os Diretores de cada Departamento, visto que, na organização cada Diretor é responsável pelas respetivas fichas de funções pelo respetivo recrutamento. Cada entrevista durou cerca de 30 minutos e foi realizada numa das salas de reunião da empresa. Durante as entrevistas procurei estabelecer uma relação cordial e empática com os entrevistados. A entrevista foi semiestruturada, havendo 3 questões pré-elaboradas: "*Que competências são necessárias para o exercício da função*", "*Qual a formação profissional para o exercício da função*", "*Qual a experiência profissional para o exercício da função*". É de realçar que com estas questões consegui obter as informações para o novo modelo da ficha de função (Anexo A) e as competências para cada função e assim para a elaboração da matriz de competências.

Após a condução das entrevistas, procedi à organização das informações recolhidas e preenchi o novo modelo de ficha de funções. Em seguida, agendei reuniões com cada Diretor com o prepósito de validar a descrição funcional da respetiva função. Estas reuniões procederam-se da mesma maneira que as entrevistas, enviei por email com o intuito de confirmar o dia e a hora da reunião e realizaram-se na mesma sala. A reunião

teve a duração de 30 minutos. Por fim, a validação final dos descritivos funcionais foi realizada com a Diretora dos Recursos Humanos.

Para proceder à identificação e mapeamento de competências seguiu-se a metodologia proposta por Sanghi (2007) e Camara et al. (2007) que inclui análise do trabalho e de funções e a utilização de técnicas de entrevista comportamental. Sanghi (2007), identifica várias informações e metodologias de identificação de competências como, por exemplo, a análise do trabalho, planos de desenvolvimento, entrevista de descrição comportamental e entrevista do evento comportamental. Camara el al. (2007) definem competência como "um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa" (p. 309). De acordo com Camara et. al (2007), as competências podem ser classificadas em três tipos: competências comportamentais, competências de gestão e liderança, e competências específicas. As competências específicas estão relacionadas à missão da empresa, aos princípios operacionais e aos valores organizacionais, sendo aplicáveis em toda a empresa e por todos os trabalhadores. Por outro lado, de acordo com os mesmos autores, as competências específicas referem-se às competências compartilhadas por uma mesma família de funções, podendo também estar presentes na gestão de liderança e o comportamental.

Estas abordagens, juntamente com as entrevistas serviram como base para a identificação das competências utilizadas tanto no descritivo funcional, quanto na matriz de competências.

Resultados

Este projeto foi conduzido com o objetivo principal de analisar e rever os descritivos de funções, renomear funções, elaborar um Manual de Funções e mapear competências, seguindo as fases da metodologia proposta por Cunha el al. (2015). Posteriormente, foi (re)elaborado o manual de funções e criação de uma matriz de competências. De salientar, que como os materiais são propriedade intelectual da Empresa e respeitando a sua confidencialidade, não serão divulgados.

Na tabela que se segue está reunida a informação relativa às funções que já existiam na organização "funções antes da revisão", após renomear as funções, surgiu as "funções

depois da revisão". É de salientar que não foram incluídos dois departamentos, o departamento da Logística e o departamento Comercial por falta de tempo para a organização da hierarquia, pois, estes departamentos estão com algumas mudanças e não foi possível a sua alteração atempadamente. Com isto, obtivemos o seguinte resultado: 50 descritivos funcionais agregados no manual de funções da empresa, 14 (re)nomeações de funções e 13 novas funções, como podemos observar na tabela 1. De mencionar que as funções do Departamento Financeiro estão descritas em língua inglesa a pedido do Diretor do Departamento.

Tabela 1

Descritivos funcionais e Renomeação de funções

Funções antes da revisão	**Funções depois da revisão**
Secretária da Administração*	
Assessor Administração*	
Departamento Financeiro	**Departamento Financeiro**
Diretor Controlo Gestão	*Controller Manager*
Assistente Administrativo Custeio*	
Assistente Controlo Gestão	*Controller*
Chefe Serviço Financeiro	*Financial Planning*
Chefe de Secção Tesouraria	*Treasury and Collection Team Leader*
Assistente Administrativo	*Treasury and Collection*
Chefe Secção Contabilidade	*Accounting Team Leader*
Assistente Administrativo	*Accounting*
Departamento Informático	**Departamento Informático**
Chefe Serviço	Chefe Serviço
Analista Informático	Analista Informático
Programador Informático	Programador Informático
Departamento de Recursos Humanos	**Departamento de Recursos Humanos**
Diretor Recursos Humanos	Diretor Recursos Humanos
Chefe Serviço Recursos Humanos	Chefe Serviço Recursos Humanos
Técnico Recursos Humanos	Técnico Recursos Humanos
Rececionista*	
Serviço Externo	Serviço Externo
	Trabalhador de Limpeza**
	Enfermagem no Trabalho**

Departamento de Tecnologia, Qualidade e Ambiente	**Tecnologia do Produto e Desenvolvimento e Laboratório*** **
Diretor Qualidade, Ambiente e Segurança	Diretor Engenharia do Produto e Desenvolvimento***
Chefe Serviço Tecnologia do Produto	Chefe de Serviço da Engenharia do Produto e Desenvolvimento***
Técnico Desenvolvimento do Produto	Engenharia do Produto e Desenvolvimento
Chefe Serviço QAS	Chefe de Serviço do QAS
Técnico Superior QAS	Técnico Superior QAS
Assistente Administrativo (QAS)*	
	Operador Especializado QAS**
	Auditor Interno**
Chefe Serviço Laboratório	Chefe de Serviço do Laboratório
	Coordenador de Laboratório**
Operador Especializado /Laboratório	Operador de Laboratório***
Verificador Qualidade Principal	Verificador Qualidade Principal
Produção	**Industrial*** **
Chefe Gabinete Apoio à Produção*	
Diretor de Produção	Diretor Industrial***
Técnico Investigação e Desenvolvimento	Programação***
Chefe de Serviço de Produção	Chefe de Serviço de Produção
Chefe de Turno	Chefe de Turno
Chefe de Equipa	Chefe de Equipa
	Coordenador SMED**
Operador Especializado/Fundição	Operador de Fundição**
	Verificador de Qualidade no Laboratório Fundição**
Operador Especializado/Produção	Operador de Produção***
Fogueiro	Profissional Qualificado Fogueiro***
Operador Especializado/Carpintaria	Operador de Carpintaria***
Operador Especializado/Empilhadores	Operador de Empilhador***
	Responsável de Melhoria Contínua**
	Técnico de Melhoria Contínua**
	Responsável de Processo e Produção**
Chefe de Serviço Manutenção	Chefe de Serviço Manutenção
Encarregado Manutenção*	

P. Q. Eletricista	Eletricista***
P.Q. Serralheiro Civil/Mecânico	Serralheiro Mecânico***
Operador Especializado Manutenção	Operador de Manutenção***
Desenhador	Desenhador
	Coordenador de Manutenção Elétrica**
	Coordenador de Manutenção Mecânica**
	Torneiro**

Nota. *funções que deixaram de existir; **novas funções; ***renomeação da função.

A identificação de competências foi realizada com base na análise realizada após as entrevistas e seguindo as abordagens propostas por Sanghi (2007) e Camara et al. (2007).

As competências foram divididas em Competências Funcionais e Competências Comportamentais. As competências funcionais referem-se à descrição de comportamentos que podem ser observados e medidos através da análise das ações e dos resultados provenientes das tarefas e atividades desempenhadas no contexto de uma determinada função. Essas competências visam alcançar resultados superiores de desempenho, conforme abordado por Sanghi (2007). Por outro lado, as competências comportamentais são descritas com base na missão, cultura e valores organizacionais e corporativos estabelecidos pela gestão de cada departamento. Essas competências envolvem aspetos relacionados à atitude, comportamento e estilo de trabalho conforme proposto por Sanghi (2007). Com base nas competências identificadas em cada grupo, foi (re)elaborado o dicionário de competências com a competência e a sua descrição e os indicadores comportamentais (Anexo B). Posto isto, elaborei uma matriz de competências para a organização, a mesma por questões de confidencialidade não será apresentada.

Por fim, na (re)elaboração do Manual de funções foi atualizada a informação referente à história da empresa, o novo modelo do documento (anexo A), a metodologia usada para a recolha dos dados, o dicionário de competências (anexo B) e por fim, o índice de funções com as fichas de função atualizadas.

Reflexão

A experiência em contexto organizacional proporcionou-me a oportunidade de compreender e refletir sobre a importância da avaliação e intervenção psicológica neste contexto em específico. Durante o estágio senti dificuldade em vivenciar a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da minha formação em Psicologia, encontrando-se o Departamento de Recursos Humanos ainda muito assente numa vertente administrativa. Posto isto, no estágio curricular também colaborei ativamente em tarefas de natureza mais administrativa, como apoio no planeamento da formação de acolhimento dos novos trabalhadores, apoio na criação dos *powerpoints* para a divulgação das atividades a transmitir nas televisões da fábrica, apoio no processamento salarial e apoio no controlo das entradas e saídas dos funcionários.

Pude ainda adquirir diversas competências, tanto profissionais quanto pessoais ao longo destes 6 meses, contribuindo assim para uma experiência enriquecedora. Em termos de competências profissionais, destaco a capacidade de aplicar conhecimentos teóricos em situações práticas, desenvolvendo técnicas específicas da minha área de atuação. Aprendi a analisar e interpretar informações relevantes, assim como a tomar decisões fundamentadas com base em critérios profissionais. Além disso, adquiri aptidões de comunicação eficaz, tanto na interação com os meus colegas de trabalho quanto com os colegas dos outros departamentos. Aprendi a trabalhar em equipa, a colaborar, contribuindo para o alcance dos objetivos em comum, como os que me comprometi a alcançar.

No aspeto pessoal, destaco a minha capacidade de organização, gerindo o meu tempo e recursos de forma eficiente. Aprendi a lidar com desafios e a procurar soluções criativas e inovadoras para os problemas que surgissem durante o estágio. A experiência também fortaleceu a minha aptidão a novos ambientes e situações, tornando-me mais flexível e resiliente diante das mudanças. Isto é, por vezes, é necessário nos adaptarmos à forma como a organização se adequa perante as situações, e a dificuldade que temos em sermos ouvidos como gostaríamos. O meu contexto de estágio foi bastante desafiante no meu dia a dia, na forma como as minhas ideias eram interpretadas e na resposta repetitiva de, "*Mas sempre fizemos assim*". Um contexto onde a palavra mudança é um grande desafio. Com isto aprendi, que é necessário adaptarmo-nos às particularidades de cada contexto

organizacional. Cada empresa possui uma cultura, valores e desafios específicos, o que requer uma intervenção flexível e adaptável.

Além disso, a reflexão ética profissional também se mostrou relevante durante o estágio. A confidencialidade, o respeito pelos limites e a promoção do bem-estar dos trabalhadores foram princípios em todas as minhas intervenções.

As competências adquiridas durante o estágio certamente irão contribuir para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, proporcionando uma base sólida para a minha carreira futura. Estou grata pela oportunidade de vivenciar esta experiência de estágio e por tudo o que aprendi ao longo do mesmo.

Referências

APCER. (n.d.). Missão. Retrieved June 6, 2023, from https://www.apcer.pt/pt/quem-somos/apcer/quem-somos/missao.

Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competency-based strategic management. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (8th ed., pp. 226-248). McGraw-Hill.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007*). Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª ed.). Publicações Dom Quixote.

Camara, M. S., Guerra, P., & Rodrigues, F. (2007). Identifying organizational competences: The case of Portuguese hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 20*(5), 391-403. https://doi.org/10.1108/09526860710817706.

Ceitil, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Edições Sílabo.

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.

Garnan, D. (2011). Competence-based management in a decentralized firm. *Journal of Economic Behavior & Organization,* 78(1-2), 35-50. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.01.008.

Muller, F., & Purcell, J. (1992*). Cover story: The drive for higher productivity. Personnel Management,* 28-33.

Ramos, E., & Bento, S. (2006). As competências: Quando e como surgiram. In M. Ceitil (Org.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 87-120). Edições Sílabo.

Sanghi, S. (2007). The handbook of competency mapping: *Understanding, designing and implementing competency models in organizations* (2nd ed.). Sage Publications Ltd.

Anexo A – Modelo do Documento do descritivo de funções atual

Identificação		
Função:		***Código Função:***
Direção:	***Serviço:***	
Superior Hierárquico:		
Política de Substituição:		
Objetivos		
Responsabilidades		
Habilitações Literárias		
Formação Complementar		
Certificação Profissional		
Experiência Profissional		
Competências		
Funcionais	**Organizacionais**	

ELABORADO EM: 18-07-2013	***REVISTO EM:*** 29-03-2023

Anexo B – "Dicionário de Competências"

a) "Competências funcionais"

Competências	Descrição
Domínio Informático	Domínio de ferramentas mais específicas ligadas à informática (*software*), independentemente do sistema operativo. Capacidade para implementar a rede informática da empresa.
Conhecimento na ótica do utilizador	Domínio de ferramentas essenciais e específicas, como o Microsoft Excel, Microsoft Word, SAP, entre outros. São conhecimentos e capacidades ligadas à informática que permite um trabalho mais rápido e eficiente.
Conhecimento do Produto e Processo Produtivo	Comportamentos de identificação e descrição de características do produto e do processo produtivo.
Coordenação de Equipas	Capacidade de comunicar de forma eficaz os objetivos e as atividades organizacionais. Capacidade de organizar, partilhar informação, delegar tarefas, dar *feedback* e instruções de trabalho.
Controlo de Qualidade	Comportamentos que envolvam a aplicação de testes, procedimentos e/ou registos de indicadores de qualidade de acordo com os requisitos internos e normas de segurança.
Gestão Faturação	Capacidade de controlo, supervisão, coordenação, registo, verificação e/ou análise de processos e resultados de faturação do material comprado e/ou vendido de acordo com os objetivos definidos.
Orientação para os Resultados	Comportamentos orientados para a ação, concretização e conclusão do serviço, garantindo a adesão aos valores e procedimentos legais internos no serviço prestado, com o objetivo de alcançar os objetivos estabelecidos e os resultados desejados.
Orientação para o Cliente	Capacidade de estabelecer ligações de confiança e estáveis com o cliente, por meio de comportamentos que envolvem análise, escuta, acompanhamento e satisfação de necessidades e expetativas.
Resolução de Problemas	Capacidade de identificação do problema, estabelecimento de prioridades de atuação e identificação de possíveis soluções alternativas, levando em consideração a antecipação das consequências previstas.
Executar com Qualidade	Capacidade de procurar ativamente conhecimento para melhorar o desempenho da sua função, visando executar cada tarefa com máxima qualidade e eficácia.

Competência Técnica	Capacidade de aplicar conhecimentos técnicos e profissionais específicos da função, agindo de acordo com esses conhecimentos e experiências no seu dia-a-dia profissional. Isso permite a resolução de problemas técnicos e profissionais específicos da área de atuação.

Fontes consultadas para a elaboração da tabela: Versão anterior do manual de funções; Sanghi (2007) e Camara et al. (2007).

b) Indicadores comportamentais | Competências Funcionais

Competências	Indicadores Comportamentais
Domínio Informático	- Controla a rede informática da empresa. - Coordena de forma eficiente todas as áreas da empresa no âmbito informático. - Realiza pesquisas, tratar e analisar dados, resultados e informações diferenciadoras ou tendências internas e externas.
Conhecimento na ótica do utilizador	- Conhece os vários programas usados na empresa (Excel, Word, SAP, Qlik, SPP).
Conhecimento do Produto e Processo Produtivo	- Demonstra compreensão das características e prioriza fatores-chave do processo produtivo para a concretização dos objetivos estratégicos. - Identifica e descreve de forma clara as características dos materiais e os tipos de produtos, alinhados aos requisitos internos e de qualidade da empresa.
Coordenação de Equipas	- Avalia a execução das tarefas, atividades e/ou projetos. - Define objetivos e/ou metas. - Identifica as necessidades humanas, competências e realiza a seleção com base no perfil desejado. - Identifica as necessidades de formação dos trabalhadores, fornece e coordena processo de formação. - Partilha informação, delega tarefas, instruções de trabalho e dá *feedback* à sua equipa.
Controlo de Qualidade	- Aplica processo, métodos, testes e condições de qualidade de acordo com as normas e procedimentos internos. - Identifica e regista requisitos e indicadores de qualidade e compara com os requisitos e normas internas estabelecidos.
Gestão Faturação	- Controla, supervisiona e garante processos, resultados e condições de faturação de acordo com os objetivos.

	- Prioriza os procedimentos de faturação de acordo com as normas e procedimentos internos.
Orientação para os Resultados	- Age com prioridade e oportunidade, mantendo o foco na finalização do serviço e na obtenção de resultados. - Verifica e valida as condições necessárias à concretização do serviço.
Orientação para o Cliente	- Avalia e analisa as características do cliente expondo respostas personalizadas e em tempo útil. - Estabelece contactos, acompanha o cliente e antecipa as suas necessidades, visando satisfazer as suas expectativas. - Recebe, recolhe e/ou trata o *feedback* do cliente de forma relevante para os objetivos da empresa.
Resolução de Problemas	- Analisa possíveis soluções e suas consequências. - Identifica e descreve o problema, bem como as suas origens. - Estabelece prioridades de atuação com necessidade e foco na sua resolução do problema. - Recolhe informações e gere recursos com vista à melhor solução. - Toma decisões em função da melhor alternativa possível.
Executar com Qualidade	- Procurar ativamente conhecimento para melhorar o desempenho da sua função. - Executar cada tarefa com máxima qualidade e eficácia.
Competência Técnica	- Analisa informações e dados relacionados à execução de tarefas. - Aplica de maneira eficaz e eficiente os seus conhecimentos técnicos. - Procura e atualiza continuamente informações e competências relativas à área técnica.

Fontes consultadas para a elaboração da tabela: Versão anterior do manual de funções; Sanghi (2007) e Camara et al. (2007).

a) Competências Comportamentais

Competências	**Descrição**
Aprendizagem Contínua	Procura ativa de novos conhecimentos e técnicas, adequando o comportamento para reagir ou antecipar novas exigências profissionais.
Comunicação	Capacidade de transmitir, recolha e partilha de informações e ideias de acordo com valores, normas internas e objetivos estratégicos e/ou operacionais. Essa habilidade é exercida de forma eficiente, precisa e clara, facilitando os contactos e ligações com os diferentes interlocutores.

	Capacidade de expressar assertivamente as suas ideias e pontos de vista, demonstrando respeito pelas perspetivas e ideias dos outros.
Liderança e Desenvolvimento de Equipas	Manifestação de comportamentos de comunicação alinhados com a visão e os valores organizacionais. Contribuição para a motivação, entusiasmo e coesão entre os trabalhadores facilitando o desenvolvimento da equipa.
Otimismo	Comportamentos orientados para uma abordagem positiva e construtiva com os diferentes trabalhadores mantendo uma visão positiva em relação aos resultados esperados.
Proatividade	Antecipa ações e procedimentos, promovendo a procura por oportunidades e soluções para alcançar resultados de acordo com os valores no serviço prestado.
Resiliência	Comportamentos de resolução de problemas e procura de soluções perante as adversidades ou obstáculos tendo presente os objetivos pretendidos. Ser capaz de manter um desempenho elevado perante níveis de stress, crítica ou pressão.
Trabalho em Equipa	Comportamentos orientados para a ação conjunta e de cooperação com outros trabalhadores de acordo com a sua função ou posição na equipa. Partilha recursos, informações e dados relevantes para os objetivos definidos.

Fontes consultadas para a elaboração da tabela: Versão anterior do manual de funções; Sanghi (2007) e Camara et al. (2007).

a) Indicadores comportamentais | Competências Comportamentais

Competências	Indicadores Comportamentais
Aprendizagem Contínua	- Disponível para ouvir sugestões de melhoria do superior e/ou colegas. - Procura estar sempre atualizado sobre as ferramentas e métodos que utiliza para executar o seu trabalho. - Realização de balanços regulares das suas competências, identificando necessidades de formação.
Comunicação	- Adapta o seu discurso aos diferentes interlocutores. - Demonstra assertividade na exposição dos seus pontos de vista. - Expressa oralmente e redige informações de forma relevante, clara, eficiente, precisa e atempada. - Estabelece comunicações construtivas com os diferentes interlocutores. - Escuta ativamente as necessidades do outro.

Liderança e Desenvolvimento de Equipas	- Comunica valores e sentimentos de pertença da equipa. - Demonstra comportamentos e atitudes de referência. - Facilita a coesão entre os membros de equipa. - Promove um clima de confiança, motivação, entusiasmo e abertura entre os trabalhadores.
Otimismo	- Aplica e desenvolve ações e procedimentos com visão positiva nos resultados esperados. - Promove abordagens e comunicações verbais e não verbais positivas e construtivas com os diferentes trabalhadores.
Proatividade	- Antecipa ações e procedimentos visando a procura de resultados. - Age ativamente na procura de oportunidades e soluções.
Resiliência	- Mantém um bom desempenho perante níveis de stress, pressão e/ou crítica. - Persiste na procura de soluções e respostas perante desafios, dificuldades e/ou obstáculos.
Trabalho em Equipa	- Adapta-se facilmente aos diferentes trabalhadores e chefias. - Desenvolve operações, ações conjuntas e de cooperação com outros elementos de acordo com o seu papel, função ou posição na equipa. - Gere situações de potencial conflito mantendo atitudes construtivas e de cooperação. - Partilha informações, conhecimentos, dados e recursos relevantes contribuindo para um bom ambiente.

Fontes consultadas para a elaboração da tabela: Versão anterior do manual de funções; Sanghi (2007) e Camara et al. (2007).