



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA DE  
DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÃO PARA  
COLABORADORES NÃO QUADRO**

Aluno: André Dias Martins

Júri: Presidente: Carla Maria Marques Curado

Orientadores: Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques; Joana Adriano

Vogal: Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

**SETEMBRO 2012**

## **Agradecimentos**

É com grande alegria e entusiasmo que se dá por terminada mais uma importante etapa da minha vida, na qual algumas pessoas merecem destaque pela sua presença positiva.

Antes de mais, gostaria de agradecer a todos os que contribuíram de alguma forma para que eu alcançasse este alvo com sucesso, família e amigos que estiveram presentes ao longo destes dois anos e que de alguma forma marcaram este percurso importante.

Por outro lado, especificamente na realização deste projeto gostaria de agradecer especialmente à Dra. Joana Adriano, por parte da unidade fabril, e ao Professor Dr. Paulo Lopes Henriques, orientador por parte do ISEG, que me orientaram e ajudaram da melhor maneira, assim como a todos os outros que tornaram este projeto possível.

Por fim, a todos os docentes que de alguma forma contribuíram positivamente para a minha formação e educação universitária o meu obrigado.

## **Resumo e Palavras-Chave**

Os efeitos da globalização e das alterações internas emergentes originaram a necessidade de repensar a gestão do capital intelectual dos colaboradores. Tendo isto em conta, o desafio passa por desenvolver e atualizar ferramentas de recursos humanos duma forma que melhor nos permitam analisar funções e suas respectivas competências.

O objetivo do presente projeto consiste na atualização dos documentos de Descrição e Análise de Funções, aplicadas às funções não-quadro, numa multinacional da indústria química, identificando simultaneamente as competências inerentes a cada uma delas e promover ações futuras de desenvolvimento.

O projeto foi desenvolvido com finalidade à resolução dos objetivos previamente identificados pela empresa, havendo por base documentação do Grupo ao qual a empresa pertence e, numa segunda fase, a técnica de entrevista por questionário a chefias para levantamento de funções e competências.

Os resultados obtidos permitiram responder aos objetivos inicialmente definidos e possibilitaram dar mais um passo pela uniformização da Gestão de Recursos Humanos aplicada às funções quadro, com as não-quadro.

Palavras-chave: Gestão de Competências; Descrição e Análise de Função; Multinacionais; Indústria Química.

## **Abstract and Keywords**

The effects of globalization and the emerging internal changes, led to the need to rethink the management of the intellectual capital of employees. With this in mind, the challenge is to develop and update Human Resources tools in a way that will allow us to analyze functions and also competencies.

The objective of this project is to update the Job Description documents, applied to the non-cadre functions, in the framework of a chemical multinational site, also identifying the core competencies inherent to each one, and propose actions and promote future developments.

The project was developed to provide the resolution of the objectives previously identified by the company, using as start point the group documentation and, secondly, the interview by questionnaire to managers, for the job descriptions updates and competencies definition.

The obtained results allowed to meet the initially set objectives, and also made possible to reach one more step into the standardization of the Human Resource Management applied to the cadre functions with the non-cadre functions.

**Keywords:** Competencies; Job Analysis and Description; Multinational; Chemical Industry.

## Índice

Introdução	1
1. Enquadramento Prático	3
1.1. Caracterização da Indústria Química	4
1.2. Caracterização do Grupo	5
1.3. Caracterização da Empresa em Portugal	7
1.4. Estrutura Organizativa da Empresa em Portugal	7
1.5. Recursos Humanos	8
2. Enquadramento Teórico	12
2.1. Definição de Função	12
2.2. Descrição e Análise de Funções	13
2.3. Definição e Caracterização de Competências	15
2.4. Da Análise de Funções à Análise de Competências	17
3. O Projeto	19
3.1. Metodologia de Trabalho	20
3.2. Construção do questionário e realização das entrevistas	22
3.3. Listagem das atuais funções não-quadro e sua respetiva atualização	24
3.4. Atualização dos documentos de Descrição e Análise de Funções e respetivas Competências	26
3.5. Proposta de ações à empresa	27
4. Conclusão	29
Bibliografia	31
Anexos	34

## Índice de Gráficos e Tabelas

### Gráficos:

1: Distribuição dos Recursos Humanos da Empresa Portuguesa por Género	8
2: Distribuição dos Recursos Humanos do Grupo Multinacional por Género	9

3: Distribuição dos Recursos Humanos da Empresa Portuguesa por Faixa Etária	9
4: Distribuição dos Recursos Humanos no Grupo por Faixa Etária	10
5: Distribuição dos Recursos Humanos da Empresa Portuguesa por Senioridade	10
6: Distribuição dos Recursos Humanos do Grupo Multinacional por Senioridade	10

**Tabelas:**

1: Exemplo de processo de renomeação das funções de produção	25
--	----

## **Introdução**

Atualmente, tanto a sociedade em si, como todo o sistema socioeconómico e empresarial tem vindo a sofrer enorme evolução, subentendendo uma maior competitividade e flexibilidade requerida por parte das organizações que pretendam manter-se competitivas. Assim, são necessárias mudanças. Estas podem resultar não só da inovação mas também da estratégia implementada pelas pessoas que constituem as organizações.

Aliado a estas mudanças, o efeito da globalização produz ainda uma necessidade de adaptação a um contexto mundial e não apenas local, quer seja no campo tecnológico, quer na competitividade e exigência do mesmo.

Portanto, nesta lógica, o capital intelectual – ativo intangível do valor de mercado de uma determinada organização, assume um papel de extrema importância para a gestão, agindo como principal agente de diferenciação e competitividade nas empresas.

Neste contexto, a Gestão de Recursos Humanos irá atingir um grau de importância considerável nas organizações que pretendam manter-se no mercado de uma forma competitiva e atual, devido ao facto de ser esta que irá suportar, reter e desenvolver o capital intelectual da organização (Warner, 2007).

O presente projeto desenvolvido centra-se numa empresa pertencente a um Grupo multinacional do sector químico focado no Desenvolvimento Sustentável aliado à inovação e à excelência operacional, oferecendo uma diversa gama de produtos específicos e especializados que contribuem para a melhoria de vida e desempenho dos seus clientes. Como Grupo multinacional inserido num mercado de constante mutação e desenvolvimento, encontra-se sujeito a um ambiente que exige mais inovação tecnológica, flexibilidade e presença de recursos humanos cada vez ajustáveis à mudança, à polivalência e com as competências certas, quer comportamentais quer técnicas.

A indústria química tem vindo a sofrer diversas pressões nos últimos anos, sendo que os produtos das mesmas devem cada vez mais ser competitivos, inovadores e lucrativos, numa lógica sustentável. Assim, assistem-se cada vez mais a aquisições e fusões nesta indústria, levando, inevitavelmente, a mudanças também ao nível da

gestão, sendo a maioria das vezes alterações significativas, que envolvem também os colaboradores das organizações. Desta forma, é cada vez mais importante mostrar que se possuem as competências – conhecimentos ou características que um indivíduo necessita para desempenhar papéis e executar as funções com sucesso, indispensáveis ao exercício de funções em determinado Grupo ou empresa.

Esta realidade sentida no sector químico tem também repercussões diretamente no colaborador, sentindo eles similarmente a necessidade de se manterem competitivos, e de procurarem desenvolver-se e atualizar as suas competências, quer técnicas quer comportamentais, e acima de tudo de estarem também atentos às mudanças do negócio e da indústria a que pertencem.

As funções numa determinada organização podem ser diferenciadas entre quadros e não-quadros, sendo que uma função quadro se destaca pelas responsabilidades que a sua posição acumula (Peretti, 2007), conforme será explicado oportunamente.

O presente projeto, de cariz técnico-científico, pretende enquadrar nesta realidade a necessidade desta empresa portuguesa, pertencente a um Grupo multinacional, fazer a atualização de funções e o levantamento de competências para as suas funções não-quadro, alinhando desta forma a gestão dos colaboradores não-quadro, com toda a gestão que é feita a nível global para os colaboradores detentores de função quadro no Grupo, tornando mais homogénea a gestão de carreiras entre todos os colaboradores, indo assim de encontro a uma globalização da gestão de recursos humanos, em diferentes empresas, com grandes números de empregados, em diferentes localizações (Warner, 2007).

Neste contexto, este tema surge com pertinência, devido não só devido à franca expansão da indústria química, cada vez mais emergente e competitiva, como também devido à necessidade da contínua globalização da gestão de recursos humanos dentro do Grupo, passando isso também pela uniformização da mesma entre funções quadro e não-quadro nas diversas empresas, incluindo a sediada em Portugal. Para isso, em concreto neste projeto, pretende-se uma atualização de funções não-quadro e dos respetivos documentos de Descrição e Análise de Funções, assim como o levantamento das competências inerentes a cada uma delas, ficando a empresa munida de uma ferramenta fundamental para base de outros processos de Gestão de Recursos Humanos, como a Gestão da Formação, Recrutamento e Seleção e Planeamento de Carreiras.



Primeiramente será apresentado o enquadramento prático onde nos inserimos, explicando também os contornos do problema a que se propõe dar resposta, seguindo-se do enquadramento teórico envolvente e suas principais contribuições para o projeto e para a empresa avançadas pela literatura. Numa terceira parte será descrito e explicado o projeto, sua metodologia, objetivos e etapas desenvolvidas, e por fim serão apresentadas as conclusões finais.

## **1. Enquadramento Prático**

Na sequência das mudanças que vingam no cenário mundial, torna-se importante compreender que é necessário encarar as mudanças organizacionais como necessárias. Isto conduzirá necessariamente à adoção de novas formas de gerir, assim como a novas funções e a novas competências a desenvolver.

Neste caso em específico, a necessidade de reorganização das funções não-quadro e do levantamento de competências das mesmas foi identificada na sequência dum processo de reorganização interna definida pelo Grupo, no qual a empresa se insere, onde para além das alterações na estrutura organizativa, as alterações a nível dos processos, quer tecnológicos, quer a nível da gestão, são significativas. Neste sentido, a capacidade de transferir conhecimento e a necessidade de desenvolvimento de competências que possibilitem a adaptabilidade às constantes mudanças e sobrevivência em ambientes altamente competitivos e globais, tornaram-se decisivas para a competitividade da organização.

Sendo parte de um Grupo focado no Desenvolvimento Sustentável, a empresa em questão promove o desenvolvimento global dos recursos humanos, sendo esta uma estratégia prioritária identificada para o desenvolvimento humano e social, que levará de facto a um desenvolvimento sustentável globalizado (Liu, 2010).

Assim, os próximos passos para fazer parte desta globalização será uma redefinição das funções não-quadro da empresa, e a consequente atualização dos documentos de Descrição e Análise de Função das mesmas. Esta redefinição terá por base as funções atualmente existentes na empresa e as previstas pelo Grupo estabelecidas no Catalogo Internacional de Funções – Documento Oficial do Grupo,

fazendo ainda um cruzamento com as funções existentes no Contrato Coletivo de Trabalho ao qual a empresa está sujeita. Numa segunda fase, pretende-se a definição das competências necessárias e inerentes a cada função identificada.

A grande vantagem local que advém deste projeto é, além da uniformização de ferramentas de gestão de recursos humanos para as diferentes classes de funções, a possibilidade de identificar as competências necessárias à empresa, conduzindo a uma avaliação das mesmas e identificação de melhorias possíveis e necessárias para manter a competitividade global da empresa. Tudo isto convergirá numa ferramenta que sustentará todos os outros processos de recursos humanos, como a gestão de carreira, sucessões, recrutamento e seleção, gestão da formação e avaliações de desempenho (Bilhim, 2006).

Neste primeiro capítulo introdutório serão apresentadas várias vertentes do contexto funcional onde o projeto está inserido, numa perspetiva macro, pela caracterização da indústria e do Grupo onde a empresa se insere, até a caracterização da mesma, da sua estrutura e dos seus recursos humanos. Numa parte final, será exposto o contexto funcional em que o projeto propriamente dito foi desenvolvido.

### **1.1. Caracterização da Indústria Química:**

A Indústria Química caracteriza-se predominantemente por ser um dos subsectores mais importantes do sector das Indústrias dos Processos, sendo responsável por uma variada oferta de produtos essenciais para o normal funcionamento da sociedade como a conhecemos hoje, quer na sua utilização direta, quer na sua incorporação noutros sectores produtivos, entre eles, produtos químicos orgânicos e inorgânicos, adubos, plásticos e resinas, borrachas sintéticas, produtos farmacêuticos, tintas e vernizes, sabões e detergentes, perfumes e óleos não alimentares (Azevedo, 2005).

Os fatores dominantes de competitividade da indústria química são a capacidade de inovação tecnológica, flexibilidade de gestão em função das exigências de mercados, a qualificação de recursos humanos, particularmente a nível de especialização intermédia.

Os produtos e as tecnologias da indústria química têm uma ligação bastante próxima com praticamente todos os sectores da atividade, resultando uma maior exigência de evolução da indústria química, relativamente aos restantes, que é apoiada

por uma convergência de interesses dos vários sectores da economia, levando a um maior número de impulsos gerados pelos mesmos.

### **1.2. Caracterização do Grupo:**

O Grupo onde a empresa se insere inicia-se quando dois irmãos desenvolvem um novo processo de produção industrial de carbonato de sódio, e decidem fundar em 1883 a primeira empresa que iria dar origem ao atual Grupo multinacional.

Estes foram pioneiros em vários aspetos, quer tecnológicos, quer a nível da gestão, tendo sido os primeiros a usar a eletrólise com fins industriais, ou por outro lado, por terem estabelecido um sistema de segurança social nas suas fábricas, pensões para os seus trabalhadores, um horário diário laboral de 8 horas, muito antes de tais regalias serem introduzidas em vários países.

Nos últimos anos, o Grupo tem-se tornado cada vez mais concentrado na competitividade, na liderança e em atividades de alto valor acrescentado, orientadas para um crescimento sustentável e rentável, e movido pela paixão pela inovação.

Desta forma, de acordo com documentação interna e tendo em conta a presença internacional, o Grupo está “empenhado no Desenvolvimento Sustentável com claro enfoque na inovação e na excelência operacional”, detendo uma ampla gama de produtos que contribuem não só para a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, como também do seu desempenho, operando de modo sustentável para com o ambiente, saúde e segurança dos seus colaboradores e da comunidade envolvente.

O Grupo é constituído globalmente por mais de 30 mil pessoas, estando presente em 55 países, sendo que 40% das vendas realiza-se em países emergentes. Os principais clientes estão presentes em mercados como o dos bens de consumo, construção, automóvel, energia, água e ambiente, assim como eletrónica. O Grupo situa-se ainda como um dos líderes mundiais em mercados e produtos selecionados, gerando mais de 90% de vendas em atividades nas quais ocupa um dos três primeiros lugares a nível mundial.

A sustentabilidade encontra-se no coração da estratégia do Grupo, levando em conta as expectativas das principais partes interessadas e assenta na responsabilidade financeira, ambiental e social, assentando a sua estratégia numa forte liderança em todas as atividades, numa presença importante em mercados emergentes, em alto valor

acrescentado, e no alinhamento com tendências que assegurem a sustentabilidade do desempenho e orientem futuros desenvolvimentos.

A visão de uma certa organização, de acordo com Pearce & Robinson (2010) pode ser entendida como onde a empresa pretende chegar e quais são as suas aspirações para o futuro, ou como se pretende que o mundo seja se o que se pretende alcançar for conseguido. Ou seja, a visão tem um papel essencialmente motivador e condutor, procurando servir de inspiração.

Neste contexto, o Grupo assume como sua Visão ser “um Grupo industrial independente, ético e responsável, de vocação mundial, com uma carteira equilibrada e crescente de atividades rentáveis e sustentáveis, geridas no respeito dos desafios sociais e ambientais”, sendo que para isso se posiciona entre os líderes mundiais em mercados e produtos selecionados, quer sozinho quer juntamente com parceiros de negócio sólidos e complementares.

Com uma organização clara e motivadora, permite tanto às pessoas como às equipas realizar o seu potencial, através de tarefas estimulantes e gratificantes, sendo aberto às expectativas do mundo exterior e contribuindo para o progresso económico, social e ambiental.

Diferentemente da visão, a missão consiste numa declaração escrita que traduz o propósito fundamental atual da organização (Pearce & Robinson, 2010). Neste âmbito, o Grupo define textualmente a sua Missão como sendo “Baseados no nosso aprofundado conhecimento científico, técnico e comercial nos domínios da química e da saúde humana, e conscientes da nossa responsabilidade social empresarial, fornecemos produtos e serviços inovadores, com a finalidade de criar um valor sustentável cada vez maior para os nossos clientes, acionistas e colaboradores”, estando esta em concordância com a visão já anteriormente apresentada.

Tendo ainda em conta que os valores organizacionais são os princípios que ditam em que direção as políticas e práticas implementadas pela organização diariamente devem seguir, os parâmetros para as decisões e para a hierarquização do que deve ser mais ou menos valorizado, do que merece maior ou menor atenção durante o trabalho e na condução geral, o Grupo surge como defensor do Comportamento Ético, Respeito pelas Pessoas, Apoio ao Cliente, Delegação de Responsabilidades e Trabalho em Equipa.

O Código de Conduta do Grupo, que faz parte dos esforços permanentes para manter e fortalecer a confiança entre colaboradores e parceiros, traduz esses mesmos valores, que servem de referência às decisões do Grupo, devendo estes ser respeitados e aplicados de forma constante e consistente. Várias medidas são tomadas para assegurar a aplicação deste Código, incluindo programas de formação direcionados, de forma a minimizar o risco de violação, e com a definição de sanções claras quando e onde necessário.

### **1.3. Caracterização da Empresa em Portugal:**

O início da empresa em Portugal dá-se na década de 30, pela altura em que um francês resolveu adquirir as máquinas deixadas em terras lusas, por um navio com destino à América do Sul em 1914, por altura da I Guerra Mundial, e abrir o complexo fabril. Dos primeiros ensaios após o seu início de funcionamento, resultaram algumas toneladas de carbonato de soda, carente de melhorias. Em seguida, celebra-se um acordo entre o atual Grupo e os representantes da entidade detentora da empresa na época, para a constituição de uma nova sociedade, nascendo assim ao complexo fabril que temos atualmente, pronto para se expandir.

Hoje em dia, as atividades de produção no complexo industrial são desenvolvidas numa base contínua, em regime de laboração contínua, representando um polo gerador de riqueza para a região, sendo um vizinho responsável e parceiro de iniciativas locais.

O complexo conta com um total de 258 colaboradores divididos entre as áreas de Produção, Manutenção Industrial e Projetos, Higiene, Ambiente, Segurança e Laboratório, Recursos Humanos, Informática, Jurídico, Comunicação, Aprovisionamentos, Serviço Administrativo, Finanças e Contabilidade, Comercialização e Logística.

### **1.4. Estrutura Organizativa da Empresa em Portugal:**

Organizativamente podemos ver no Anexo 2 a estrutura organizativa da empresa, onde estão representadas não só as linhas de produção, mas também a gestão e o suporte às mesmas.

O complexo industrial é composto por três unidades de produção, integradas entre si, conforme a figura no Anexo 3 exemplifica, sendo ativo durante 24 horas por dia durante todos os dias do ano, representativo de um polo gerador de riqueza para a região onde está localizado. Os produtos comercializados têm como principais clientes a indústria alimentar animal, farmacêutica, detergência, tratamento de efluentes gasosos, indústria cerâmica, metalurgia, indústria vidreira e de energia.

### 1.5. Recursos Humanos:

A empresa gera diretamente 258 postos de trabalho e cerca de 160 indiretos, sobretudo nas áreas: produção e manutenção industrial, construções e projetos, laboratório, higiene, ambiente e segurança, informática, marketing, entre outros.

Complementarmente, as empresas do Grupo e os seus colaboradores estão afetos aos princípios orientadores definidos pelos órgãos de gestão do Grupo e contidos na Missão, Visão e Valores aprovados pela Comissão Executiva do Grupo, bem como aos conceitos éticos e legais contidos no Código de Conduta, ao qual estão vinculados todos os colaboradores a nível global.

Fazendo uma análise aos recursos humanos que compõem a empresa, podemos constatar pelo gráfico 1 que apenas 9% dos colaboradores são do sexo feminino, enquanto a grande maioria são do sexo masculino:

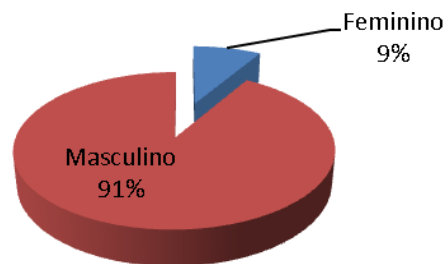


Gráfico 1: Distribuição dos Recursos Humanos da Empresa Portuguesa por Género

Este dado demográfico pode ser explicado pelo facto de estarmos inseridos num ambiente fabril, nomeadamente na indústria química, onde a grande maioria das tarefas são caracterizadas pela sua exigência física, sendo estas desempenhadas na sua generalidade por um sector masculino. Comparando, podemos ainda verificar que esta

informação vai de encontro aos dados a nível global do Grupo, que conforme nos mostra o gráfico abaixo, se verifica a mesma tendência que temos localmente:

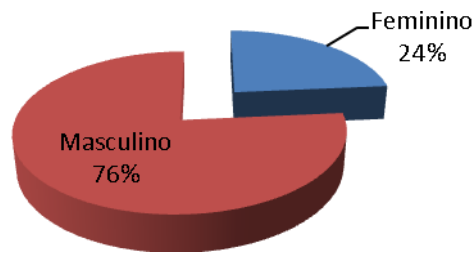


Gráfico 2: Distribuição dos Recursos Humanos do Grupo Multinacional por Género

Podemos verificar um crescimento no género feminino de 15%, no entanto, este continua a ser bastante menos significativa do que o sector masculino em termos gerais.

Quando comparando a estrutura etária da empresa portuguesa e do Grupo em si, podemos concluir que estamos perante uma empresa envelhecida, onde a grande fatia dos seus recursos humanos se encontra entre os 50 e os 59 anos, conforme podemos ver nos gráficos abaixo:

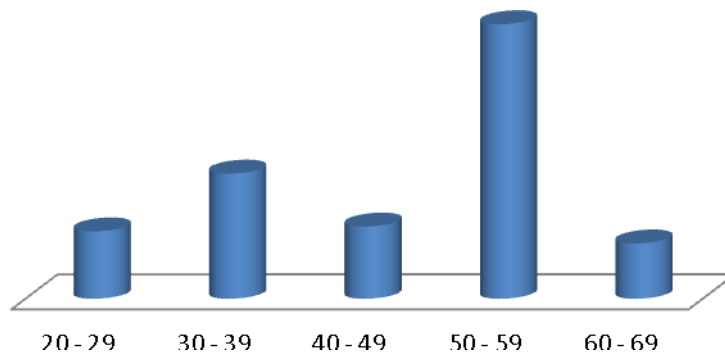


Gráfico 3: Distribuição dos Recursos Humanos da Empresa Portuguesa por Faixa Etária

Ao nível global, podemos ver que a grande fatia de encontra entre os 40 e os 59 anos, sendo que a nível local esta tendência vai-se confirmar, conforme podemos verificar abaixo, onde quase 50% dos trabalhadores tem mais de 50 anos:

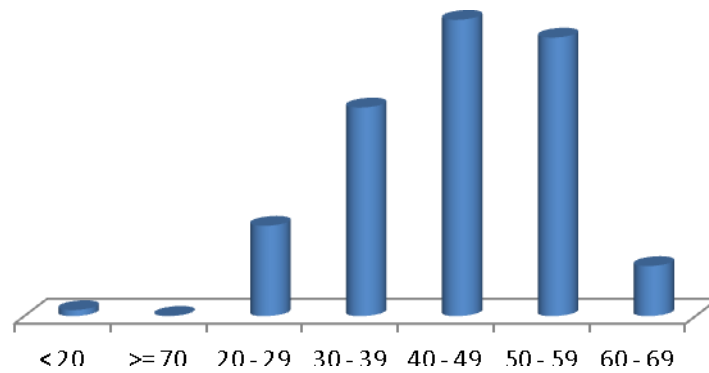


Gráfico 4: Distribuição dos Recursos Humanos no Grupo por Faixa Etária

Estes dados relativos à idade dos colaboradores vão estar em concordância com os obtidos na análise da senioridade dos colaboradores, como mostram os gráficos abaixo:

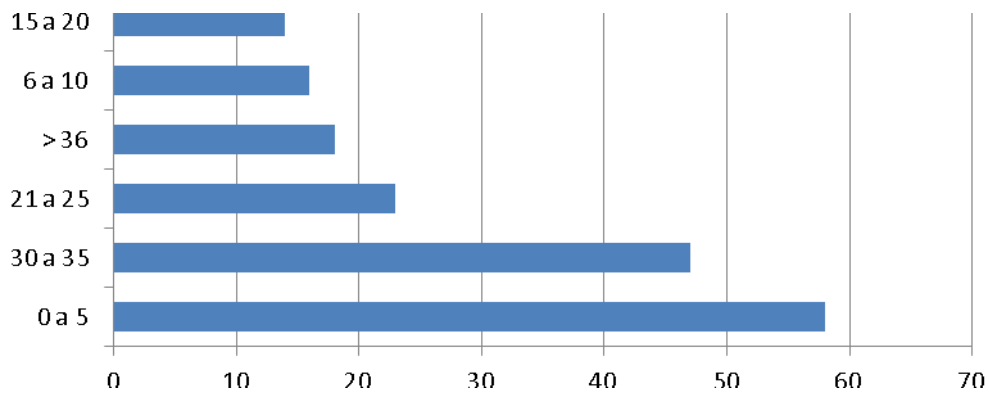


Gráfico 5: Distribuição dos Recursos Humanos da Empresa Portuguesa por Senioridade

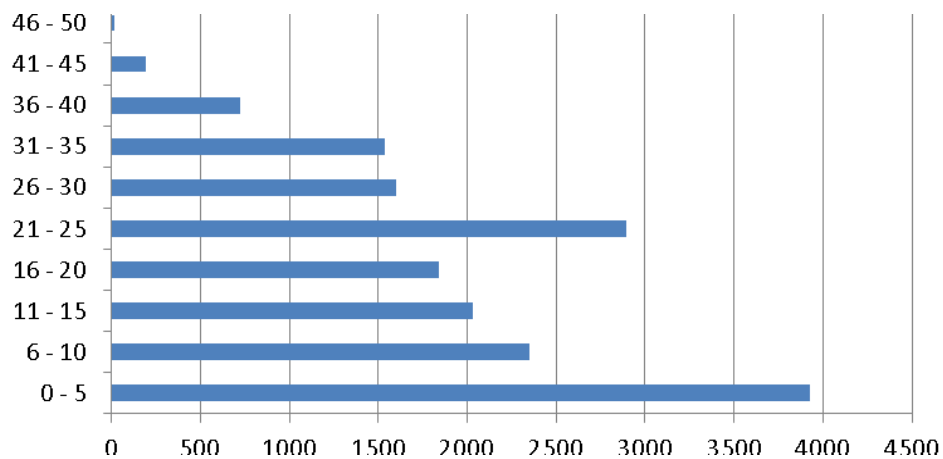


Gráfico 6: Distribuição dos Recursos Humanos do Grupo Multinacional por Senioridade



Como podemos verificar, existe uma elevada senioridade tanto no Grupo como na empresa portuguesa. O facto do sector de menor senioridade apresentar um valor equivalente ao da elevada senioridade, pode ser explicado pela reorganização pela qual o Grupo está a ser sujeito, e pelas novas aquisições do mesmo.

Tendo em conta os fatores analisados, podemos concluir que estamos perante uma população maioritariamente envelhecida com elevadas taxas de senioridade, associado a um elevado conhecimento técnico, no entanto, e de acordo com Mitlacher (2011), a associação destes dois fatores tendem à acomodação e à desmotivação dos colaboradores. Ou seja, o facto da grande maioria dos colaboradores se manter a muitos anos, é um facto influenciador e condicionador para as práticas de recursos humanos.

O envelhecimento da população e conseqüentemente nos trabalhadores tem diversas conseqüências para as organizações, nomeadamente ao nível da Gestão de Recursos Humanos, onde os desafios da demografia também são sentidos. Este facto leva a que seja necessário o desenvolvimento de instrumentos mais sofisticados para que o desenvolvimento e a formação desses colaboradores seja positiva (Mitlacher, 2011).

Assim como na definição da missão, visão e valores do Grupo, as políticas de recursos humanos também abrangem todas as empresas constituintes do mesmo. Esta caracteriza-se, estando alinhada com o já apresentado relativamente ao Grupo, por ter como Missão o providenciar de liderança e em criar um ambiente de trabalho motivador, em termos de funções, carreiras, desenvolvimento pessoal, mantendo o carácter multicultural do Grupo, garantindo o respeito pelos valores do Grupo e mantendo uma excelente relação empregado/empregador, por integrar as presentes e futuras necessidades do negócio e as aspirações de todos os empregados (Informação retirada de documentação presente na Intranet do Grupo).

Para isso, o Grupo tem implementado diversas políticas, ferramentas e processos em todas as diferentes áreas da gestão de recursos humanos, sempre baseadas na organização, nas pessoas e na cultura, sendo as principais:

- Desenho e Manutenção da Estrutura Organizacional;
- Avaliação de Desempenho;
- Recrutamento e Seleção;
- Sucessões e Desenvolvimento de Carreiras;

- Gestão da Formação e do Desenvolvimento
- Mobilidade Internacional
- Compensações e Benefícios
- Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos;
- Processamento de Salários e Gestão Administrativa.

## **2. Enquadramento Teórico**

Com o passar dos anos, as mudanças observadas na realidade das empresas levou à evolução de um modelo de gestão baseado em funções para um modelo baseado em competências, e este tem vindo a ganhar terreno e dimensão, devido às suas características, conforme será analisado seguidamente.

### **2.1. Definição de Função:**

De acordo com Bilhim (2007) uma função pode ser caracterizada como um “conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidades de trabalho diferenciadas, com características semelhantes quanto a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais ambientais ou de organização”. Portanto, uma função não é mais do que um conjunto estruturado de atividades ou tarefas desempenhadas por indivíduos com competências específicas num determinado contexto organizacional.

No entanto, de acordo com Peretti (2007) é possível distinguir uma fatia de funções denominada de Quadros, que “constituem uma população muito importante nas empresas, (...) é deles a responsabilidade de definição e implementação nas ações estratégicas, e são eles, em última instância, os responsáveis pelas consequências das orientações seguidas”. Em relação a esta população temos de ter em atenção algumas características, como a idade, antiguidade, qualificação, sexo, nível de formação assim como os pacotes remuneratórios. Esta população é constituída por quadros superiores, médios e intermédios. Por outro lado, funções não-quadro referem-se a profissionais qualificados e altamente qualificados, profissionais semiquualificados, profissionais não qualificados e praticantes e aprendizes (Bilhim, 2007).

## **2.2. Descrição e Análise de Funções:**

De acordo com o abordado anteriormente, quer para funções quadro, quer para as não-quadro, a descrição e análise da função é fundamental para suportar as diversas atividades a nível da Gestão de Recursos Humanos. Esta ferramenta pode ser teoricamente definida, de acordo com Bilhim (2007), como “um documento escrito que identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações”.

No entanto, hoje, este instrumento pode ser descrito como o documento que contem o nome da função, relações de chefia, resumo de responsabilidades, budget, principais tarefas e atividades, nível de poder de decisão, e requerimentos para recrutamento – conhecimentos e competências (Stybel, 2010). De acordo com esta visão teórica, a ferramenta pode adotar diversos papéis, aquando de suporte para outros processos de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, nos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, levantamento e identificação de necessidades de formação e na gestão de carreira e de competências.

Á parte de uma grande exceção, o recrutamento e seleção, a grande audiência para este instrumento é sem dúvida a própria organização e os seus colaboradores (Stybel, 2010). De facto, toda a informação que está presente na Descrição e Análise de Função apresenta não só as especificações da função a desempenhar, mas também as responsabilidades chave, habilitações e competências requeridas ao colaborador que desempenhe essa determinada função, quer ele já exista na organização, quer ele ainda venha a ser recrutado. Tendo isso em conta, é necessário recolher informação que permita assimilar quais as habilitações e competências exigidas para cada função. Podem estar contempladas características de personalidade, experiência profissional necessária, formação necessária, competências linguísticas, carteiras profissionais, carta de condução e competências informáticas.

A análise de funções pode ser desenvolvida segundo diversas metodologias, no entanto, qualquer que seja o método utilizado, as chefias são uma peça chave do processo, devendo ser envolvidas no levantamento da informação e respetiva validação.

Assim, por razões estratégicas e até éticas, faz sentido a construção e manutenção de um documento de Descrição e Análise de Função consistente, transparente, transversal e claro quer para métodos de recrutamento, quer para outros propósitos de

desenvolvimento de colaboradores. Este é um aspeto pertinente devido ao facto do documento poder vir a ser utilizado como instrumento de avaliação (quer num recrutamento – candidato, ou numa avaliação de desempenho – colaborador), tornando-se um “aparelho psicométrico e deve ser tratado como tal” (Finkelman, 2010). Este deve ser baseado numa análise detalhada e profissionalmente conduzida das funções descritas, sofrendo ainda uma validação final, precavendo assim a empresa de trabalhar com uma ferramenta disfuncional.

De acordo com Darligton (2011), o uso de um documento de Descrição e Análise de Função adequado traz diversos benefícios para a empresa, como a expressão clara do que determinada função engloba, providência aspetos chave para um recrutamento, torna-se uma ferramenta fundamental para o processo de avaliação de desempenho, atua como ferramenta de benchmarking, ajuda os órgãos de gestão a estabelecer intervalos de bónus e compensações por função. Tudo isto, quando aliado à boa preparação do documento e à classificação apropriada dos colaboradores, será um ótimo impulsionador do negócio.

De acordo com Cardoso (2005), dos métodos para a análise de uma função e a consequente construção do seu documento podemos destacar:

- **Entrevista**, nomeadamente a entrevista semiestruturada cujos estudos de avaliação psicométrica apontam para boas qualidades em termos de validade preditiva. A entrevista pode ser realizada ao detentor do posto de trabalho, ao superior hierárquico ou a outros profissionais com experiência relevante para a função em análise.

- **Observação direta** do titular da função no desenvolvimento das suas atividades normais. Esta técnica implica uma observação cuidada das atividades do trabalho e da envolvente organizacional em que ocorrem. É uma técnica especialmente aconselhada para funções com ciclos de trabalho tendencialmente estáveis, no entanto tendo em conta os contextos de trabalho atuais, a existência de funções estáveis é cada vez mais rara.

- **Questionários estruturados** podem ser aplicados aos detentores do posto de trabalho, aos superiores hierárquicos e a outros profissionais relevantes para análise em causa. Esta técnica é vantajosa na medida em que ao ser de fácil aplicação e rápida, permite que seja feita uma análise de dados prévia à utilização das restantes técnicas.

### **2.3. Definição e Caracterização de Competências:**

O crescente aumento da importância dos ativos intangíveis numa organização, onde se inclui o conhecimento e as competências, é uma temática cada vez mais valorizada no ambiente empresarial. Mayo sugere que, em qualquer organização o valor destes está a aumentar na mesma proporção que o valor dos lucros financeiros da mesma.

Perante mercados cada vez mais competitivos e com ciclos de vida mais curtos, as empresas procuram vantagens competitivas sustentáveis, que lhe permitam o sucesso nesses mercados. Assim, identificar e desenvolver as suas competências organizacionais é uma das estratégias mais adotadas. Desta forma, será possível garantir vantagens competitivas diferenciadoras e inimitáveis. Este processo torna-se em algo complexo visto que deve estar alinhado de forma estratégica com a cultura da organização, com a sua visão, missão e valores.

Segundo Camara (2007), a competência define-se “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 da Empresa”.

O conceito de competência não é linear nem uniforme variando a sua aplicabilidade segundo as organizações, porque a sua valorização dentro do contexto organizacional encontra-se associada a competitividade por um lado e por outro dependendo principalmente das situações profissionais com que o indivíduo é confrontado no exercício da sua função, atividade.

Podemos ainda dividir as competências em dois grandes sectores: as competências específicas, (que se caracterizam por serem os conhecimentos e habilidades que uma determinada pessoa necessita para ser eficaz no seu trabalho), e as competências transversais (que abordam características individuais de determinado indivíduo).

As competências transversais são as universalmente requeridas, importantes independentemente de qualquer que seja o contexto, a atividade ou função em concreto, traduzindo-se em inteligência emocional, trabalho em equipa, comunicação, capacidades de inovação. Sendo, por outro lado, as competências específicas aquelas que são comuns “a todas as funções integradas numa mesma família de funções”. (Camara, 2007).

Porém as competências transversais diferem das específicas pela sua transversalidade e pela sua transferibilidade, traduzindo-se na “capacidade de adaptação a diferentes contextos e organizações” (Frazão, 2005). Além disso, não se encontram relacionadas “a um emprego, a uma profissão ou a uma função” (Ceartil, 2006), são sobretudo o conjunto de capacidades e habilidades que cada indivíduo detém transporta e mobiliza de emprego para emprego, traduzindo-se em competências de liderança, organização e gestão de tempo, gestão e desenvolvimento de equipas, comunicação, sensibilização para conflitos, sensibilidade para diferenças culturais, entre outras (Crawford & Nahmias, 2010). Por outro lado, as específicas encontram-se “diretamente relacionadas com a atividade profissional” (Ceartil, 2006).

Dentro da organização é fundamental que se estabeleça uma ligação entre as competências transversais e as competências específicas com vista a promoção de competências necessárias para a prossecução dos objetivos da organização.

As empresas/organizações distinguem-se particularmente pelo tipo de competências que promovem e/ ou valorizam tendo em conta o seu diferencial estratégico, resultando desta sinergia um benefício maior, sobretudo para a organização em termos de produtividade e competitividade. Contudo é necessário ter em conta também como estas mesmas competências são adquiridas e desenvolvidas, ressaltando-se assim a importância das mesmas para a organização e sobretudo para a gestão dos recursos humanos.

Cada organização tem aspetos únicos e particulares que influenciam o perfil de aprendizagem, bem como as diferentes fontes de desenvolvimento individual de competências e um forte ambiente de aprendizagem conduz as organizações a melhores índices de eficácia. Existem contudo, aspetos que podem facilitar ou inibir este processo de aprendizagem contínua, como a valorização e encorajamento de novas ideias, e a existência ou não de apoio dos supervisores e colaboradores ao trabalhador durante o seu processo de assimilação de novos conhecimentos.

No contexto mais operacional, e de acordo com Kochanski (1996), as competências podem ser identificadas como individuais ou organizacionais, sendo classificadas em quatro níveis: Estratégico (únicas e diferenciadoras, de valor para o cliente, conduzem à construção de uma vantagem competitiva), Core (as que permitem operacionalizar a estratégia - o motor da empresa), Necessário (não são exclusivas, mas

sem estas não seria possível existir) e Desenquadrado (que poderão ter feito sentido mas que atualmente não se enquadram na estratégia ou são redundantes).

#### **2.4. Da Análise de Funções à Análise de Competências:**

De acordo com Peretti (2004), as metodologias de análise de funções são muitas vezes desenvolvidas em contextos onde estão a ocorrer mudanças organizacionais, tendo por isso que estudar funções muitas vezes instáveis.

À medida que o mercado de trabalho se foi tornando progressivamente mais dinâmico e inovador, tornou-se claro que a caracterização de uma função, com base nos conhecimentos, aptidões e competência, de acordo com o modelo tradicional de Análise de Funções, era redutora.

Já Florea (2011) refere que a evolução da Gestão de Recursos Humanos, em que o fator humano é catapultado como uma das chaves para o sucesso das organizações, acabou por ser o catalisador para o desenvolvimento de práticas de gestão assentes nas competências. Por um lado, a forma clássica de análise de funções utiliza uma metodologia voltada para o trabalho, para as suas atividades e tarefas. Por outro, os modelos focados nas competências, preocupam-se em compreender não só a função em análise bem como o contexto/estratégia organizacional no qual esta inserida.

De acordo com Mc Clelland (1973), a abordagem das competências propõe definir uma função com base nas características e comportamentos das pessoas que fazem bem o trabalho, devido sobretudo à necessidade de gerir a incerteza e alguma imprevisibilidade dos contextos profissionais, sendo que as tradicionais habilitações escolares, os testes de conhecimentos, os diplomas escolares não prediziam o desempenho no trabalho nem o sucesso na vida.

O ponto de viragem radical nas análises de funções, é que enquanto as análises tradicionais se interessam pelos elementos da função, as avaliações de competências estudam as pessoas que fazem bem o seu trabalho devido sobretudo à necessidade de gerir a incerteza e alguma imprevisibilidade dos contextos dos contextos profissionais, e definem a função em termos das características e comportamentos dessas pessoas.

Para além destes aspetos, enquanto a forma clássica de análise é mais descritiva, dando uma imagem de uma função em determinado momento, os modelos focados nas

competências são mais prescritivos, orientados para o futuro e preocupados com a integração das mesmas com a estratégica organizacional, sendo menos rígidos e adaptando-se mais facilmente a um mundo do trabalho em constante mudança. (McClelland, 1973).

Um modelo de gestão pelas competências constitui um novo modelo na gestão de recursos humanos, trazendo inúmeras vantagens e novas práticas tanto para as empresas como para os seus colaboradores.

Segundo Câmara (2007), cada vez mais se tem notado que a gestão dos recursos humanos praticada nas empresas já se baseia nas competências, desde o recrutamento feito com base num perfil de competências definidas previamente, até ao facto de que o “desempenho individual também é avaliado de acordo com o grau de atingimento pelo colaborador, do perfil ideal de competências da função” e até mesmo a gestão da formação se baseia no preenchimento de possíveis gaps de competências – entre aquilo que o colaborador detêm e o desejável.

Assim, torna-se importante para uma organização a elaboração de estratégias que consigam atrair e reter os melhores talentos, sendo para tal essencial a definição do perfil de competências fundamentais necessárias para a continuação do negócio. De forma a responder positivamente aos desafios do sector de atividade, torna-se essencial desenvolver uma força de trabalho com capacidades de adaptabilidade, flexibilidade, criatividade e inovação, para responder de forma positiva aos desafios do sector de atividade (Câmara, 2007).

Portanto, o investimento no capital humano acaba por ser tão ou mais importante que o investimento em tecnologia, equipamentos, e mesmo em instalações, sendo necessário para assegurar o sucesso e sobrevivência da organização, potenciando assim a adoção de práticas e políticas de gestão de recursos humanos baseadas na valorização e desenvolvimento das competências dos colaboradores, resultando na melhoria da sua performance, e consecutivamente, na da empresa.

Consequentemente, e para que isso se projete numa forma operacional, foram desenvolvidas técnicas baseadas em modelos de competências, que de acordo com Kochanski & Ruse (1996), podem ser identificadas e analisadas em três tipos:



- O modelo *Single-job*, onde são enfocadas as exigências associadas às tarefas-chave da função, os comportamentos específicos, e totalmente adaptado às necessidades da empresa.

- O modelo *Multiple-job*, com uma abordagem mais complexa e integrada que trabalha conjuntos de competências para conjuntos de funções. Assim, inicia-se com a criação de um grupo de competências, onde é permitida a personalização e a definição dos níveis de competência.

- E por fim, o modelo *One-size-fits-all*, onde um conjunto de competências é definido para um alargado número de funções. É identificada uma população, selecionadas as características e capacidades individuais disponíveis nos livros, no negócio ou na estratégia da empresa. Além de estar alinhado com a missão e visão da empresa, este modelo avalia os colaboradores de modo homogêneo através de descrições pouco claras e vagas, não existindo uma definição clara das capacidades necessárias para obter resultados. A sua construção pode ser dividida em duas fases. Primeiro, o criar dos grupos de competências, permitindo numa segunda fase a sua personalização, e em segundo lugar, o definir dos níveis de competências, para ser aplicados de acordo com cada uma das funções em questão, tornando-o assim o modelo mais vantajoso para a empresa.

Estudos referentes a 2009 indicam que empresas que tenham acrescentado à sua gestão de recursos humanos o uso de competências obtiveram melhorias substanciais no compromisso dos colaboradores, na comunicação, evolução de carreira e na gestão de recompensas. Isto tudo sendo uma consequência do desejo que estas empresas tinham de desenvolver uma força de trabalho competente e competitiva. O uso do modelo de competências terá assim um papel do “presente-para-futuro” em vez do papel “passado-para-presente” que muitas vezes os comuns documentos de Descrição e Análise de Função têm, devendo conterem informação rígida e muitas vezes rapidamente obsoleta. (Zingheim & Schuster, 2009).

### **3. O Projeto**

Neste capítulo vai ser abordada a aplicação prática do projeto em contexto empresarial, caracterizando todas as fases necessárias à concretização do mesmo, desde

a metodologia adotada, instrumentos utilizados, cruzamento de informação e exemplos práticos ilustrativos das atividades realizadas.

### **3.1. Metodologia de Trabalho:**

O processo de investigação foi realizado através de pesquisa de literatura, autores e artigos relevantes para o tema, que de acordo com Carmo e Ferreira (1998), “visa seleccionar, tratar e interpretar informação bruta existente em suportes estáveis (...) com vista a dela extrair algum sentido”.

Num segundo momento realizou-se uma contextualização do Grupo e da empresa portuguesa, obtida através de informação interna à organização, presente na Intranet, Comunicação Interna e Documentação Oficial, consulta de legislação (Contrato Coletivo de Trabalho - Boletim Trabalho e Emprego 1ªserie, nº16 29/04/2007) e caracterização do sector da indústria química.

O terceiro momento do projeto refere-se ao levantamento da estrutura organizativa da empresa em Portugal, com as respetivas funções quadro e não-quadro.

Num quarto momento, surge a elaboração dum questionário que irá suportar a análise e uniformização das funções e das respetivas competências, conduzindo ao objetivo do projeto – a atualização dos documentos de Descrição e Análise de Função para as funções não-quadro da empresa, juntamente com o levantamento de competências para as mesmas.

Como já referido e descrito, o presente projeto teve lugar numa fábrica do sector químico, na região da grande Lisboa, integrada num Grupo multinacional de origem europeia. A sua escolha teve por base vários critérios determinantes, nomeadamente a minha inserção como colaborador do Grupo, a filosofia de abertura à investigação académica, e o facto de haver a necessidade de atuação no sentido de atualizar as funções e fazer o respetivo levantamento de competências para as funções não-quadro.

Uma vez que se trata de um projeto de aplicação prática que pretende chegar a conclusões e respostas concretas face aos objetivos já enunciados, foi realçada a técnica de investigação de aplicação de questionário de resposta aberta em contexto de entrevista, sujeitas a um guião previamente definido para melhor condução da mesma, recolhendo assim informação mais relevante e concreta. Ghiglione e Matalon (2001) definem a utilização de um questionário como “interrogar um determinado número de indivíduos tendo em vista uma generalização (...), consiste, portanto, em suscitar um

conjunto de discursos individuais, em interpretá-los e generalizá-los”. Desta forma, deverão ser formuladas questões de forma objetiva e clara, que conduzam a factos concretos.

Na aplicação do questionário em questão torna-se essencial ter em conta o contexto quer social quer o ambiente externo que caracteriza a organização em questão. Após a elaboração do questionário, e de acordo com os autores já anteriormente citados, este foi sujeito a uma avaliação da sua aplicabilidade e adequação (Ghiglione e Matalon, 2001).

Em suma, podemos esquematizar a metodologia do trabalho realizado pelos seguintes pontos:

1. Listagem das atuais funções não-quadro, com base no levantamento efetuado (Anexo 5);
2. Atualização da listagem das funções não-quadro, de acordo com a documentação interna e legislação – Anexo 1 do Contracto Coletivo de Trabalho (Anexo 1);
3. Construção do Questionário (Anexo 8) para atualização da informação dos documentos de descrição e análise de funções;
4. Realização das entrevistas com chefes departamentais, conduzidas pela ferramenta construída no Ponto 3;
5. Tratamento da informação relevante obtida (atividades, responsabilidades e competências propostas);
6. Atualização das Descrição e Análise de Funções e suas respetivas Competências.

Estas atividades foram calendarizadas, de acordo com o Anexo 4, para que fosse possível seguir a metodologia de uma forma sequencial e temporalmente lógica.

Tendo em conta o enquadramento teórico apresentado anteriormente, e o contexto funcional descrito, temos as condições necessárias para o desenvolvimento e aplicação das ações necessárias para a atualização das funções, dos respetivos documentos de descrição e análise de função, e por conseguinte, ao levantamento das competências inerentes a cada uma delas. Devido a motivos de confidencialidade requerida por parte

da empresa, a documentação e informação interna não será disponibilizada neste trabalho.

### **3.2. Construção do questionário e realização das entrevistas:**

Nesta fase de desenvolvimento do projeto, surge a necessidade de uma seleção dos fatores de especificação a utilizar na análise das funções, assim como uma preparação do material de trabalho, recolha de dados prévios e a construção de um instrumento, a utilizar na recolha de informação para a atualização dos documentos de descrição e análise de funções e do levantamento de competências.

Para isso, procedeu-se então a construção do instrumento que nos permitisse extrair a informação necessária à atualização da informação contida nesses documentos, um questionário. Esse questionário foi construído com a finalidade de ser utilizado nas entrevistas a ser realizadas com as chefias departamentais, que nos fornecerão a informação necessária para ser possível atualizar a documentação. Esse questionário, como já referido, irá então ser a base de uma entrevista semi-estruturada, e ajudará a guiar o discurso para que a informação necessária seja retirada com sucesso.

É importante realçar que o questionário não consiste num fim por si mesmo, mas sim num instrumento que nos permite “interrogar um determinado número de indivíduos tendo em vista uma generalização” (Ghiglione e Matalon, 2001). Assim, torna-se essencial ter em consideração na situação de inquérito, a envolvente externa e ambiente social que caracteriza a organização, a crise financeira atual, a noção de liderança associada a funções de direção e o próprio processo de reestruturação do Grupo onde estamos envolvidos. O questionário foi o instrumento escolhido para este projeto devido ao facto de estarmos a fazer uma reestruturação e atualização dos documentos, e não uma construção de raiz, onde a entrevista aos colaboradores e a observação direta seriam dois métodos a ter em consideração.

Foi também decidido que o questionário não seria disponibilizado ao inquirido, ficando apenas da posse do entrevistador, tendo este a responsabilidade de tomar notas das respostas, encaminhar o discurso para o objetivo pretendido, esclarecer dúvidas e registar observações. Desta forma, a falta de rigor a superficialidade das respostas será evitada. Previamente à aplicação do questionário propriamente dito, uma introdução ao

mesmo será apresentada ao colaborador – chefia, (conforme Anexo 7), num máximo de duas horas cada.

Numa fase de execução propriamente dita, serão realizadas as entrevistas com chefias departamentais, conduzidas pelo questionário desenvolvido, tendo como principal objetivo a recolha de dados. O tratamento da informação relevante obtida nas entrevistas realizadas (quer a nível da descrição das funções como o levantamento de competências) levará à última fase: a redação dos documentos de Descrição e Análise de Função, sendo posteriormente apresentados para aprovação.

O questionário (Anexo 8), durante a sua construção, teve por base questões simples e pertinentes, como a enumeração das atividades e responsabilidades que compõem determinada função, qual é a periodicidade das mesmas, quando são realizadas, quais são os métodos e qual é a razão pela qual elas são executadas, assim como a linha de reporte da função em específico.

Numa segunda parte, e indo de encontro à informação que o documento deve conter, foi ainda necessário incluir no questionário os requisitos que a função impõe ao trabalhador, quais são os seus requisitos qualitativos, como a escolaridade e experiência prévia, quais são os requisitos físicos, quer a nível de esforço físico ou concentração, quais as responsabilidades, a nível de materiais, equipamentos, dinheiro, informações confidenciais ou gestão de pessoas, e por fim as condições de trabalho.

Em suma, as bases para a construção do questionário foram as seguidamente enumeradas:

- Enumerar as atividades que compõem uma função;
- Qual a sua periodicidade;
- Quais são os métodos para a sua execução;
- Quais são os objetivos e as razões para ser desempenhada;
- Aspectos extrínsecos;
- Requisitos qualificativos (escolaridade, experiência profissional, aptidões necessárias, iniciativa, adaptabilidade);
- Requisitos físicos (esforço físico, concentração, compleição física);

→ Responsabilidades envolvidas (materiais e equipamentos, dinheiro, informações confidenciais, segurança de terceiros, gestão de pessoas);

→ Condições de trabalho (ambiente de trabalho, riscos envolvidos).

Além disso, é necessária também nesta fase introduzir a temática das competências. Estas irão acompanhar a função e ser integradas no documento de Descrição e Análise de Função. Para a determinação de quais as competências ideais para cada função, em cada entrevista, além do questionário, estaríamos acompanhados do Dicionário de Competências do Grupo, e confrontaríamos cada chefia com o mesmo, de forma a concluirmos quais as competências a designar a cada função (exemplos: Flexibilidade, Eficiência, Conhecimento do Grupo, etc). Este método vai de encontro ao modelo “multiple-job”, que visa o facto de a partir de um grupo alargado de competências, atribuir e cotar para cada função de acordo com a pertinência, sendo esta uma abordagem mais complexa e integrada que trabalha conjuntos de competências para conjuntos de funções.

Desta forma, os vários sectores pelos quais uma função deve ser definida e caracterizada foram abrangidos, sendo possível prosseguir para as entrevistas, após o método a utilizar ter sido submetido a aprovação. Foram assim realizadas 10 entrevistas, as chefias departamentais relevantes para a atualização dos documentos.

### **3.3. Listagem das atuais funções não-quadro e sua respetiva atualização:**

Para ser possível proceder à atualização das funções existentes da empresa, foi primeiramente necessário proceder-se à listagem de todas as funções existentes na mesma. Para isso recorremos a base de dados de empregados interna, fazendo uma extração de todos os colaboradores da mesma, agrupando-os por função, obtendo-se 75 funções diferentes, conforme podemos verificar no Anexo 5.

Em seguida, procedeu-se à renomeação de algumas das funções de modo a que fosse possível diminuir o leque das mesmas. Esta atualização será realizada tendo por base não só as diretrizes gerais do Grupo relativamente a funções, como também a legislação portuguesa em vigor, nomeadamente o Contrato Coletivo de Trabalho, homologado no Boletim Trabalho e Emprego 1ªserie, nº16 29/04/2007 (Anexo 1).

Esta renomeação e diminuição de funções vai também de encontro à reorganização interna pela qual a empresa está a passar, e a possibilidade de ser necessário recorrer a um dos valores que o Grupo defende, a flexibilidade, e realocar colaboradores a novos sectores ou departamentos. Ao haver um menor número de funções, haverá um maior número de colaboradores alocados à mesma, sendo mais fácil a recolocação em novos postos, sendo isso apoiado no documento de descrição e análise da função.

A nova listagem de funções da empresa encontra-se no Anexo 6, finalizada com 46 funções distribuídas pelos colaboradores. Para exemplificar o processo agora descrito, apresentamos na Tabela 1 a correspondência feita entre um grupo de funções e o previsto pela documentação anteriormente identificada, a fim de se chegar a uma nova função, transversal, de acordo com a política agora adotada.

Departamento	Produção
Funções 2011	Operador de Produção - Dia
	Operador de Produção - Turnos
	Operador Polivalente
	Operador de Substâncias Explosivas
	Operador de Manobras & Diversos
	Operador de Sondagens
Contrato Coletivo de Trabalho – Anexo 1	Técnico de Produção Operador de Máquinas
Catálogo Internacional de Funções - Documentação Interna	Função não-descrita*  *Devido ao facto do Catálogo Internacional de Funções do Grupo só prever a descrição e análise de Funções Quadro
<b>Função 2012</b>	<b>Operador de Produção – Turnos</b>  <b>Operador (turno/dias)</b>  <b>Operador de Substâncias Explosivas</b>  <b>Operador de Perfuradora</b>

Tabela 1: Exemplo de processo de renomeação das funções de produção

Analisando a tabela vemos então que para o departamento de produção, nomeadamente para as funções de operação de produção, 6 funções anteriormente utilizadas na empresa sofreram uma reorganização, transformando-se em 4, devido ao facto de serem desempenhadas por colaboradores com tarefas, responsabilidades e competências similares, tornando a rotatividade, polivalência e flexibilidade dos colaboradores mais emergente. Sendo que, tendo em conta o Contrato Coletivo de Trabalho, se tornou necessária distinção dos Operadores de Perfuradora (sendo a correspondência - Operadores de Máquinas).

Tendo esta primeira fase terminada e a nova listagem de funções concluída e aprovada pela direção de recursos humanos, à luz daquilo que seria o expectável, seguimos para a aplicação dos instrumentos construídos, que irão permitir fazer o levantamento da informação necessária para a atualização dos documentos de Descrição e Análise de Função, nomeadamente o Questionário a ser aplicado nas entrevistas com as chefias departamentais.

### **3.4. Atualização dos documentos de Descrição e Análise de Funções e respetivas Competências:**

Após a fase de entrevistas com aplicação do questionário construído previamente, a informação relevante para a atualização dos documentos e levantamento de competências foi recolhida, sofrendo posteriormente tratamento para a redação dos documentos atualizados. Analisando os Anexos 9 e 10 é possível fazer a comparação entre os documentos para a Função de Analista (todo o processo de remodelação do documento em si visou a simplificação da informação contida):

- O antigo documento de Descrição e Análise de Função contém apenas a designação da função a que se refere, uma breve caracterização e a missão, os nomes dos colaboradores afetos à mesma, quais as suas atividades principais, e a nível de competências podemos ver que estas são apresentadas numa forma lata e não concreta (por exemplo: “Conhecimentos de informática”, onde não é especificado qual é o tipo e o nível de conhecimento necessário).

- Por outro lado, o novo documento desenvolvido, visa não só a missão da função, mas quais os seus reais e concretos objetivos, o seu enquadramento hierárquico e o seu grau de autonomia. Além das responsabilidades, da habilitação e experiência requeridas,



as competências necessárias ao bom desempenho da função foram identificadas e mensuradas à luz do que é feito com as funções Quadro da empresa, usando a mesma escala (níveis de proficiência de 0 a 4 para competências transversais).

Relativamente ao levantamento de competências foi decidido incluir em todas as funções as competências transversais correspondentes aos valores defendidos pelo Grupo internacional, que são traduzidos pelas competências: Inovação, Competitividade, Comportamento Ético, Respeito pelas pessoas, Trabalho de Equipa, Cuidado ao cliente, Autonomia, Motivação, Gestão de Conhecimento e Habilidades, sendo posteriormente definido um nível de proficiência necessário para cada uma delas, dependendo da função à qual estão a ser analisadas e definidas.

Além desta decisão, para cada função foram definidas ainda competências específicas necessárias ao seu bom desempenho, desde competências do âmbito informático, linguístico ou técnicas, conforme o exemplo do Anexo 10 demonstra.

Chegando a este ponto, estamos munidos de documentos de Descrição e Análise de Função adequados à reestruturação à qual a empresa está a ser sujeita, à nova listagem de funções construída para a empresa, tendo em conta um conceito de potenciar a flexibilidade e polivalência dos colaboradores, sendo ainda complementadas pelo levantamento das competências inerentes ao bom desempenho de cada função, sendo um passo para o futuro da gestão de recursos humanos, que se apoia e desenvolve cada vez mais na gestão pelas competências, conforme defendido pelas bases apresentadas no enquadramento teórico.

### **3.5. Proposta de ações à empresa:**

Tal como identificado no problema inicial, pretendia-se não só fazer uma atualização da documentação de Descrição e Análise de Funções, mas também fazer um levantamento das Competências inerentes a cada uma das funções não quadro. A empresa põe em prática a gestão de recursos humanos em todas as principais áreas de atuação da mesma, sendo que neste caso em concreto nos estamos a focar numa temática que pode ser classificada como sendo *cross-process*, devido ao facto de ser uma potencial influenciadora desde o recrutamento do colaborador, até ao seu desenvolvimento, formação e carreira. Este levantamento de competências será então o

ponto de partida para a gestão adaptada e atualizada de muitos processos para este grupo de colaboradores, como por exemplo a definição das necessidades de formação dos mesmos, os processos de recrutamento e seleção e até mesmo a avaliação de desempenho individual de cada colaborador. Em qualquer um dos casos, podemos propor ações quer preventivas quer retificativas.

Uma das propostas à empresa é a análise e caracterização das funções desenvolvida de uma forma regular e planeada, devido ao dinamismo da Gestão de Recursos Humanos, ou seja, uma atualização anual periódica, de modo a que a documentação base esteja a par das necessidades de mercado e evolução tecnológica, assim como do envelhecimento demográfico constatado.

Neste seguimento, e indo de encontro à política de rotatividade e flexibilidade de colaboradores, propõem-se à empresa o manter das descrições de função dos colaboradores não-quadro abrangentes o suficiente de modo a que essa flexibilidade funcional seja impulsionada. Esta medida irá ainda influenciar as práticas de recrutamento visto que os candidatos serão escolhidos sempre com base num perfil atualizado e correto.

Fundamentar o plano de formação anual com o levantamento efetuado das competências necessárias para cada função é outra das propostas de ação à empresa. O gap existente entre as competências existentes – detetadas maioritariamente em ambiente de avaliação de desempenho, e as desejáveis deve ser incluído no plano de formação, de forma a colmatar os mesmos. Desta forma estamos a integrar esta temática com a gestão da formação, e a longo prazo, ainda com a gestão de carreira, ao desenvolver competências dos colaboradores e preparando-os para crescer internamente, fazendo a retenção do talento.

Com base nas entrevistas e na informação levantada, foi possível identificar a necessidade de formar as chefias quanto às competências e respetivos modelos de gestão baseados nas mesmas, de forma a também estes estarem preparados para avaliar e desenvolver os seus colaboradores segundo os mesmos.

De acordo com os dados recolhidos e mencionados na caracterização dos recursos humanos da empresa (antiguidade e senioridade) podemos equacionar se, no contexto da Empresa aqui caracterizada, o mais vantajoso é investir nos colaboradores já ajustados à cultura organizacional e com potencial de evolução profissional, ou recrutar

“sangue novo”. A literatura refere-nos a importância em introduzir este “sangue novo”, e o quanto este pode ser saudável e estratégico para a efetivação de mudanças. Neste sentido Fontanel (2005) refere que “Um ativo relacional é uma componente cada vez mais importante dos recursos e competências das empresas (...). A mistura destes ativos relacionais de diferentes valores e culturas constitui um desafio importante da globalização”.

Assim, propomos a médio-prazo a promoção de mobilidade internacional entre empresas do Grupo, ou através da expatriação ou através de Missões Internacionais de modo a permitir o desenvolvimento do potencial dos colaboradores identificados, e ainda que sejam integrados colaboradores expatriados de outras empresas do Grupo para a empresa portuguesa, sendo estes uma mais-valia, visto estarem no mesmo há mais de 16 anos.

Por fim, e tendo em conta a reorganização interna pela qual a empresa e o Grupo estão a passar, a gestão da carreira dos colaboradores, assim como uma possível recolocação ou novos desafios, possam ser mais facilmente identificados, pela gestão das competências dos mesmos. Assim, as competências tornam-se fulcrais para o potenciamento da carreira dos colaboradores quer dentro da empresa portuguesa, quer até abrindo as portas para outras empresas do Grupo.

#### **4. Conclusão**

Nesta fase, é importante concluirmos que o objetivo deste projeto foi atingido com sucesso, ou seja, a atualização dos documentos de Descrição e Análise de Função para as funções não quadro da empresa foi realizada com sucesso.

Pensamos ter conseguido estabelecer, ao longo de todo o desenvolvimento do projeto, um encadeamento lógico entre os níveis organizacionais macro, a necessidade de capacitar a empresa de potenciar a rotatividade e flexibilidade dos seus colaboradores não-quadro, de fazer a gestão dos mesmos colaboradores baseada em competências, com as necessidades de desenvolvimento de carreira dos colaboradores, cumprindo assim todas as etapas a que nos propusemos no início deste projeto. No final a empresa ficou habilitada a basear o desenvolvimento dos seus colaboradores numa gestão por

competências, tornando-se assim mais competitiva, de acordo com a literatura proposta, por ter as ferramentas necessárias ao desenvolvimento do seu ativo intangível.

O capital humano e a gestão das suas competências devem ser encarados como o mais recente catalisador para o sucesso de qualquer empresa ou organização. As pessoas geram capital para a empresa através das suas competências e da sua capacidade para inovar. Porém, é a capacidade de inovar que pode gerar valor acrescentado para uma organização. A principal estratégia da empresa para o futuro deverá ser a de atrair, reter, desenvolver e aproveitar o máximo do capital humano, que será cada vez mais, a sua principal vantagem competitiva. A gestão de competências passa necessariamente pelo levantamento do capital humano que a empresa detém, pela identificação das potencialidades estratégicas a desenvolver e pela capacitação adequada e necessária dos recursos. São as pessoas, portanto, que se configuram como o maior referencial de sucesso no meio empresarial e são o que vai determinar o futuro da organização. Sem uma gestão adequada deste requisito, as metas e objetivos da empresa serão mais difíceis de alcançar e conseqüentemente, não alcançará os resultados esperados, muito menos poderá manter-se competitiva no mercado.

Será importante medir a eficácia e eficiência dos resultados deste projeto num futuro próximo de modo a verificar se as ações desenvolvidas, e as propostas, quando aplicadas permitiram não só o desenvolvimento dos colaboradores não-quadro, assim como a uniformização da gestão de recursos humanos desenvolvida a nível dos colaboradores quadro e não-quadro, o desenvolvimento de processos de recursos humanos baseados em competências e o sucessivo aumento dos índices de competitividade da empresa em Portugal, pelo potenciamento do seu capital intelectual.

É importante salientarmos que o desenvolvimento de uma gestão por competências irá ser um potenciador para outros processos de recursos humanos, onde podemos realçar a gestão da formação, por nos permitir atuar de acordo com os gaps identificados entre os níveis de competências existentes e os desejáveis, o recrutamento e seleção, ao caracterizar o perfil ideal do candidato a recrutar, e a gestão de carreiras, por ser um catalisador para o desenvolvimento interno dos colaboradores.

No final desta reflexão compreendemos que o desafio está nas pessoas, em cada um dos trabalhadores está presente o desafio da competitividade organizacional diária. Se eles não forem tidos em consideração no processo de desenvolvimento da

organização, então o primeiro obstáculo para o desenvolvimento da organização está estabelecido.

Apesar de mais um passo ter sido dado no sentido de melhorar e potenciar as capacidades da gestão de recursos humanos na empresa, um dos próximos desafios a abraçar será a relevância que as competências devem ter no processo de desenvolvimento dos colaboradores, integrando-as nos restantes processos de recursos humanos, protegendo e retendo o capital humano da empresa, através de avaliações de desempenho justas, salários e benefícios competitivos e aliciantes, e programas de desenvolvimento de carreira.

### **Bibliografia:**

Al-Marwai S. & Subramaniam I. (2009). A Review of the Need for Writing & Updating Job Descriptions for 21st Century Organizations - European Journal of Social Sciences – Volume 12, Number 2

Bartram, D. (2001). Predicting competency dimensions from components: A validation of a two-step process. Thames Ditton. UK: SLH Group.

Bilhim, J. (2006). Gestão Estratégica de Recursos Humanos (2ªEd). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Câmara, P., Rodrigues, J. e Guerra, P. (2007). Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso empresarial. Lisboa: Dom Quixote.

Cardoso, A. (2005). Recrutamento & Seleção de Pessoal (2ª Edição), Lidel – Edições Técnicas. Lisboa – Porto – Coimbra.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). Metodologia para a investigação: Guia para Autoaprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta

Clardy A. (1997). Studying Your Workforce – Applied Research Methods and Tools for the Training and Development Practitioner. London: Sage Publications.

Crawford, L. & Nahmias, A. (2010), Competencies for managing change – International Journal of Project Management - 28, 405-412

Darlington H. (2011) Job Descriptions & Employee Classification Issue, Cygnus Business Media

Diamond, A. (2006). Finding success through succession. Security Management, 50 (2):36-37.

Feyo de Azevedo, S. (2005). Indústria Química: Identidade, relevância e futuro – Ingenium, II Série nº87, p. 20-22

Finkelman, J. (2010) The Need for Consistency to Avoid the Perception of Impropriety in Recruiting - in The Psychologist-Manager Journal, Psychology Press

Fontanel, J. (2005). A Globalização em «análise»: Geoeconomia e estratégia dos actores. Instituto Piaget: Lisboa. Coleção Economia e Política.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). O Inquérito. Oeiras: Celta Editora.

Kochanski J. e Ruse D. (1996). Designing a Competency-Based Human Resources Organization, Human Resource Management, 35 (1): 19-33.

Liu. C. (2010). Human Resources Development Globalization Under the Idea of Sustainable Development – School of Urban Construction, Yangtze University – China

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1-14

Mitlacher L. (2011) Work-life Balance Accounts, Strategic Human Resource Management and Demographic Change – The Case of the German Chemical Industry – Baden-Wuerttemberg Cooperative State University

Pavur, E. (2010) Use Job Descriptions to Support Leadership - in The Psychologist-Manager Journal, Psychology Press

Pearce J. & Robinson R. (2010) Strategic Management 12/e

Peretti, J-M. (2007). Recursos Humanos: Função Pessoal e Gestão dos Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabo.

Pina e Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R. & Rêgo, A., (2004). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH Editora Lda.

Robbins, S.P. (2002). Comportamento Organizacional (9ªEd.). São Paulo: Prentice Hall.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D & Gowing, M. (2002). Developing competency models to promote integrated human resources practices, *Human Resource Management*; 41, (3): 309-324.

Stybel L. (2010) *Managing the Inner Contradictions of Job Descriptions: A Technique for Use in Recruitment in The Psychologist-Manager Journal*, Psychology Press

Tocher N. & Rutherford M. (2009) *Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination – Baylor University*

Torrington, D., Hall, L., e Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (17<sup>a</sup> Ed.). Inglaterra: Prentice Hall.

Trigo, M. (2006). Inovação Organizacional e o imperativo da competitividade. *Dirigir*, 96 (Out / Nov / Dez): 33-39.

Walmsley, P. (2007). Playing the workforce generation game. *Strategic HR Review*, 6(5):32.

Warner M. & Rowley C. (2007). Introduction: globalizing international human resource management, *The International Journal of Human Resource Management* 703-716

Zingheim P. & Schuster J. (2009). Competencies Replacing Jobs at the Compensation/HR Foundation - *WorldatWork Journal*, Third Quarter 2009, Vol. 18 No. 3, pages 6-20.

# ANEXO 1



# ANEXO 2

# ANEXO 3

# ANEXO 4

# ANEXO 5

# ANEXO 6

# ANEXO 7

# ANEXO 8

# ANEXO 9



# ANEXO 10