



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

# **DESENVOLVIMENTO APLICADO DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E MANUAL DE FUNÇÕES NUMA EMPRESA DO SETOR ENERGÉTICO**

**Ofélia do Rego Pereira**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de  
Empresas

**Orientada por Professora Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira**

Viana do Castelo, Outubro de 2022.





# **DESENVOLVIMENTO APLICADO DE UM MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E MANUAL DE FUNÇÕES NUMA EMPRESA DO SETOR ENERGÉTICO**

**Ofélia do Rego Pereira**

**Orientada por Professora Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira**

Viana do Castelo, Outubro de 2022.

## Resumo

O presente relatório tem por objetivo clarificar e demonstrar o trabalho realizado durante o período de estágio na Empresa Energia, S.A. (nome fictício), no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações. O objetivo geral deste estágio curricular passou pelo desenvolvimento e implementação de um Modelo de Gestão de Recursos Humanos por Competências, nessa organização.

Para tal, e no sentido de identificar, analisar e perceber a implementação de um Modelo de Gestão por Competências enunciaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Recolher, analisar e sistematizar a informação acerca das funções dentro da organização;
- Identificar, para cada função analisada, as tarefas e responsabilidades necessárias para a sua execução;
- Identificar as competências necessárias para o desempenho das funções previamente analisadas e descritas.

No primeiro capítulo, procuramos perceber as principais perspetivas, teorias e estudos realizados na área da Gestão de Recursos Humanos, essencialmente, através do estudo da literatura existente respeitante à temática «gestão por competências». Através da revisão da literatura estudada, tentamos descortinar os principais temas deste trabalho: “*O desafio da Gestão Moderna de Recursos Humanos*” e “*O paradigma da Gestão de Recursos Humanos por competências*”, através de breves explicações sobre as respetivas conceções que os suportam.

Na segunda parte do relatório, encontramos uma breve caracterização da organização onde foi realizado o estágio e a exposição das principais atividades realizadas, a fim de alcançarmos o objetivo geral delineado e descrito anteriormente. A realização dessas atividades, especificamente, a extensa Análise e Descrição de Funções e Competências na Empresa Energia, S.A. permitiu, no final do estágio, aquilo a que nos propusemos inicialmente, a implementação de um Modelo de Gestão de Recursos Humanos baseado em Competências.

Por fim, são apresentadas as conclusões retiradas do trabalho realizado, bem como as limitações sentidas durante a sua execução, demonstrando uma possível resposta para a problemática alvo de estudo.

**Palavras-chave:** Manual de Funções; Modelo de Gestão por Competências; Gestão de Recursos Humanos; Análise e Descrição de Funções.

## Resumen

Este informe tiene como objetivo aclarar y demostrar el trabajo realizado durante el periodo de prácticas en la empresa Energia, S.A. (nombre ficticio), dentro del ámbito del Máster en Dirección de Organizaciones. El objetivo general de esta pasantía curricular fue desarrollar e implementar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en esta organización.

Para ello, y con el fin de identificar, analizar y comprender la implantación de un Modelo de Gestión por Competencias, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Recoger, analizar y sistematizar la información sobre las funciones dentro de la organización;
- Identificar, para cada función analizada, las tareas y responsabilidades necesarias para su ejecución;
- Identificar las competencias necesarias para el desempeño de las funciones previamente analizadas y descritas.

En el primer capítulo, buscamos comprender las principales perspectivas, teorías y estudios realizados en el área de la Gestión de Recursos Humanos, esencialmente a través del estudio de la literatura existente sobre el tema "gestión por competencias". A través de la revisión bibliográfica estudiada, intentamos desvelar los temas principales de este trabajo: "El reto de la gestión moderna de los recursos humanos" y "El paradigma de la gestión de los recursos humanos por competencias", mediante breves explicaciones de las respectivas concepciones que los sustentan.

En la segunda parte del informe, encontramos una breve caracterización de la organización en la que se realizaron las prácticas y la exposición de las principales actividades llevadas a cabo para conseguir el objetivo general planteado y descrito anteriormente. La realización de estas actividades, concretamente el extenso Análisis y Descripción de Funciones y Competencias en la Empresa Energia, S.A. permitió, al final de la pasantía, lo que inicialmente nos propusimos, la implementación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias.

Finalmente, se presentan las conclusiones extraídas del trabajo realizado, así como las limitaciones sentidas durante su ejecución, demostrando una posible respuesta al problema estudiado.

**Palabras clave:** Manual de Funciones; Modelo de Gestión por Competencias; Gestión de Recursos Humanos; Análisis y Descripción de puestos.

## **Abstract**

This report aims to clarify and demonstrate the work done during the internship period in the company Energia, S.A. (fictitious name), in the scope of the Master in Organizational Management. The overall objective of this curricular internship was to develop and implement a Competency-Based Human Resource Management Model in this organization.

To this end, and to identify, analyze and understand the implementation of a Competency-Based Management Model, the following specific objectives were enunciated:

- Collect, analyze and systematize information about the functions within the organization;
- Identify, for each function analyzed, the tasks and responsibilities needed for their execution;
- Identify the competencies required for the performance of the functions previously analyzed and described.

In the first chapter, we seek to understand the main perspectives, theories and studies carried out in Human Resource Management, essentially through the study of existing literature on the theme "management by competencies". Through the literature review studied, we tried to uncover the main themes of this work: "The challenge of Modern Human Resource Management" and "The paradigm of Human Resource Management by competencies", through brief explanations of the respective conceptions that support them.

In the second part of the report, we find a brief characterization of the organization where the internship took place and the exposure of the main activities carried out in order to achieve the general objective outlined and described above. The completion of these activities, specifically the extensive Analysis and Description of Functions and Competencies in the company Energia, S.A. allowed, at the end of the internship, what we initially proposed, the implementation of a Human Resources Management Model based on Competencies.

Finally, the conclusions drawn from the work done are presented, as well as the limitations felt during its execution, demonstrating a possible answer to the problematic target of study.

**Keywords:** Functions Manual; Competency-Based Management Model; Human Resources Management; Analysis and Job Description.

*Para a minha **mãe**. Companheira de todos os segundos e luz da minha vida.*

## **Agradecimentos**

*A nossa maior glória não reside no facto de nunca cairmos, mas sim em levantarmo-nos sempre depois de cada queda.*

*“Oliver Goldsmith”*

Agradeço...

À Professora Doutora Ana Teresa Oliveira que me honrou com todo o seu apoio, resiliência e o expoente máximo do conhecimento e experiência, culminando numa orientação exemplar, regida por um elevado e rigoroso nível científico. A sua sapiência e visão críticas contribuíram de forma crucial para um processo desafiante e determinante no meu futuro.

À Professora Doutora Maria Filipa Mourão, pela sua coordenação exímia do curso de Mestrado e pela disponibilidade constante em ajudar os seus alunos no decorrer do mesmo.

Ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, pela oportunidade concedida aos seus alunos, pelo estímulo do meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica, pela possibilidade de realização de um estágio curricular, ponte preponderante para o mercado de trabalho.

À Empresa Energia, S.A., entidade que tão bem me acolheu, agradeço todo o apoio prestado ao longo do período de estágio. Um agradecimento especial à Supervisora da organização, pela dedicação e disponibilidade no momento da transmissão de conhecimentos. A todos os elementos da organização uma palavra de reconhecimento e gratidão.

Aos meus pais, de quem herdei a persistência e o foco. A eles, que nunca descuraram a minha educação dizer, repetitivamente, que são raiz em solo fértil em todas as etapas da minha vida. Obrigada por nunca terem deixado de acreditar nas minhas capacidades. Foram o motor do meu objetivo, e o vosso amor estará sempre na minha senda pessoal e profissional.

Ao Nelson, pelo respeito e consideração que teve e tem sempre para comigo.

A todos os meus amigos que escolheram aventurar-se nesta viagem, em especial, àquela que nunca deixou de acreditar em mim, Ana Mourão, que sei que estará sempre por perto. Um agradecimento especial também à Rosa Maria, a minha “Rosinha”, que reconheço como uma segunda mãe e à Isabel Viana, por ter acreditado nas minhas potencialidades e ter sido, também ela, uma das principais agentes desta grande experiência.

Tenho a consciência que com a motivação, apoio e carinho de todos tudo se tornou mais fácil para o desenvolvimento deste relatório de estágio.



## **Lista de Abreviaturas e/ou Siglas**

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

CH – Capital Humano

e-HRM – Eletronic Human Resource Management

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GPC – Gestão de Pessoas por Competências

PIC – Perfil Individual de Competências

R&S – Recrutamento e Seleção

MGPC – Modelo de Gestão de Pessoas por Competências

AF – Análise de Funções

DF – Descrição de Funções

EF – Especificações de Funções

ADF – Análise e Descrição de Funções

NAC – Nível de Atualização de Competências

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

MF – Manual de Funções

CPP – Classificação Portuguesa das Profissões

INE – Instituto Nacional de Estatística

DC – Dicionário de Competências

## Índice Geral

Resumo .....	iv
Resumen .....	v
Abstract.....	vi
Dedicatória .....	vii
Agradecimentos.....	viii
Lista de Abreviaturas e/ou Siglas.....	ix
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas .....	xiii
Introdução.....	1
Capítulo I - Revisão de Literatura.....	3
1.1 O desafio da Gestão Moderna de Recursos Humanos .....	4
1.1.1 Evolução da área de Gestão de Recursos Humanos .....	6
1.1.2 A Importância da Gestão de Recursos Humanos.....	10
1.1.3 Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	12
1.2 O paradigma da Gestão de Recursos Humanos por Competências.....	15
1.2.1 Competências: o conceito .....	15
1.2.2 Gestão por Competências.....	20
1.2.3 A emergência da Gestão por Competências como fator competitivo nas organizações.....	27
1.3 A Análise e Descrição de Funções .....	30
1.3.1 Da Análise e Descrição de Funções ao Modelo de Gestão por Competências .....	37
1.3.1.1 Mapeamento de Competências .....	39
1.3.1.2 Operacionalização do Portefólio de Competências-chave .....	45
1.3.1.3 Definição dos perfis individuais de competências requeridas.....	50
Capítulo II – Apresentação do Estágio.....	52
1.4 Apresentação do Local de Estágio.....	53
1.4.1 O histórico e evolução do negócio .....	53
1.4.1.1 Missão, Visão e Valores Organizacionais .....	54
1.5 O Trabalho Desenvolvido.....	54

1.5.1 Enquadramento, explicação e sensibilização dos colaboradores da empresa sobre a importância da Análise e Descrição de Funções .....	55
1.5.2 Elaboração dos questionários e restante documentação de suporte às entrevistas com cada colaborador.....	55
1.5.3 Agendamento e realização das entrevistas .....	60
1.5.4 A construção do Manual de Funções.....	61
1.5.4.1 Análise e Descrição de Funções na Empresa Energia, S.A. ....	61
1.5.5 A construção do Modelo de Competências .....	62
1.5.5.1 Identificação do portefólio de competências chave transversais e específicas.....	63
1.5.5.1.1 Competências transversais .....	64
1.5.5.1.2 Competências específicas .....	65
1.5.5.2 Definição operacional do portefólio de competências-chave.....	68
1.5.5.2.1 Competências transversais: níveis de proficiência e indicadores comportamentais .....	68
1.5.5.2.2 Competências específicas: níveis de proficiência e indicadores comportamentais .....	70
1.5.5.3 Interligação do Modelo de Gestão por Competências ao Manual de Funções .....	71
1.5.5.3.1 Definição dos perfis individuais de competências requeridos por função .....	74
1.5.6 Validação dos conteúdos finais com as respetivas chefias intermédias .....	76
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	78
Referências Bibliográficas .....	81
Anexos.....	89
Anexo I – Registo de Presenças Diárias.....	89
Anexo II – Nota Informativa.....	105
Anexo III – Questionário de Análise e Descrição de Funções – Responsável de Departamento .....	108
Anexo IV – Questionário de Análise e Descrição de Funções – Função Específica.....	112
Anexo V – <i>Timeline</i> .....	117
Anexo VI – Catálogo para Descrição de Competências Específicas: Departamento .....	118

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Objetivos Organizacionais e Objetivos Individuais .....	5
<b>Figura 2</b> - Pessoas como recursos versus Pessoas como parceiros da organização.....	8
<b>Figura 3</b> - Modelo de iceberg de Competências segundo McBer .....	18
<b>Figura 4</b> - Classificação dos Métodos de AF.....	33
<b>Figura 5</b> - Cenários de Abordagens na identificação das competências-chave .....	44
<b>Figura 6</b> - Representação gráfica de um exemplo de segmentação da população de uma organização .....	47
<b>Figura 7</b> - Competências Transversais da Empresa Energia, S.A.....	65
<b>Figura 8</b> - Competências Específicas do Departamento de Recursos Humanos da Empresa Energia, S.A. ....	67
<b>Figura 9</b> - Definição e descrição do conteúdo da competência transversal "Rigor e Profissionalismo" .....	68
<b>Figura 10</b> - Níveis de Proficiência - Competência Transversal "Rigor e Profissionalismo" .....	69
<b>Figura 11</b> - Descrição dos indicadores comportamentais para cada nível de proficiência .....	70
<b>Figura 12</b> - Níveis de Proficiência e Indicadores Comportamentais da competência específica "Gestão de Stakeholders" .....	71
<b>Figura 13</b> - Missão, Conjunto de Funções e Organigrama do Departamento de Recursos Humanos .....	72
<b>Figura 14</b> - Competências Específicas do Departamento de Recursos Humanos, organizadas por clusters .....	72
<b>Figura 15</b> - Descritivo de relações funcionais (internas e externas) do Departamento de Recursos Humanos .....	73
<b>Figura 16</b> - Informações específicas relativamente à função "Responsável Departamento de Recursos Humanos" .....	73
<b>Figura 17</b> - Descritivo de Funções "Responsável Departamento Recursos Humanos" em tarefas, por periodicidade .....	74
<b>Figura 18</b> - Competências Transversais e Competências Específicas, por níveis de proficiência (PIC requerido), da função "Responsável Departamento Recursos Humanos" .....	76

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Quatro Perspetivas de Abordagem da Competência.....	19
<b>Tabela 2</b> - Metodologia de intervenção como forma de resposta a questões práticas no processo de GRH baseada em competências .....	39
<b>Tabela 3</b> - Níveis de Proficiência .....	47
<b>Tabela 4</b> - Escala utilizada para definição dos níveis de proficiência de cada competência .....	48
<b>Tabela 5</b> - Exemplo de um indicador comportamental bem declarado .....	49
<b>Tabela 6</b> - PIC e NAC requerido para função de Diretor de Recursos Humanos .....	51
<b>Tabela 7</b> - Metodologia adotada para identificação das competências transversais da organização .....	63
<b>Tabela 8</b> - Metodologia adotada para identificação das competências específicas da organização .....	64
<b>Tabela 9</b> - PIC requerido para a função de Diretor de Recursos Humanos da Energia, S.A. ....	75

## **Introdução**

Numa época altamente caracterizada pela mudança e evolução crescente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem-se diferenciado pela evolução significativa que vem a assumir, quer do ponto de vista teórico, quer na sua própria aplicação, revestindo uma posição cada vez mais dinâmica e flexível dentro das organizações (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016).

Atualmente, conceitos como «gestão de pessoas», «gestão de recursos humanos» ou «gestão de competências» são inerentes a qualquer organização, independentemente do seu tamanho, objetivo ou representatividade económica, provocando a centralização dos Recursos Humanos (RH) dentro de cada uma dessas organizações. Tal fator, que revela a importância da GRH como o principal fator produtivo dentro das organizações, fez emergir e consolidar a importância dos seus Departamentos de RH. Diariamente, revela-se tão ou mais importante numa organização, a sua capacidade em responder e se reorganizar, tendo em conta as aspirações e necessidades internas do seu fator humano, como a capacidade de adaptação e de resposta rápida e eficaz às constantes mudanças externas do ambiente em que se encontra inserida.

A globalização apresenta-se como um dos principais fatores impulsionadores desta grande evolução da área da GRH, trazendo consigo aspetos bastante positivos ao crescimento e desenvolvimento

das organizações, mas, por outro lado, efeitos menos positivos acabaram igualmente por surgir. Um desses efeitos prende-se com a captação e retenção de pessoal competente e eficiente e, em específico, com a identificação das suas competências chave para o seu desenvolvimento contínuo. Para que tal fosse possível, as organizações tiveram a necessidade de abandonar a tradicional «visão funcional», onde o fator humano era visto apenas como um meio para a prossecução de objetivos e sem qualquer influência para a eficácia da própria organização, passando a adotar modelos cada vez mais orientados para a GRH através das competências intrínsecas a estes (Ceitil, 2016).

O conceito de competência do indivíduo vai para além dos seus conhecimentos ou *know-how específico*. O conceito remete-nos para o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais que, ao serem alimentadas pela aprendizagem e formação e complementadas pelo sistema de avaliação, permitem a sua atualização e introdução das melhorias necessárias (Ceitil, 2016).

É, sobretudo, através da adoção de Modelos de Gestão e Desenvolvimento de Competências, que as organizações se tornam capazes de identificar as competências necessárias para o cumprimento e desenvolvimento de cada função e, conseqüentemente, para a prossecução de cada objetivo organizacional.

Para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações: Ramo de Gestão de Empresas foi realizado um estágio curricular que se debruçou sobre a disciplina de GRH, com o principal enfoque na Gestão e Desenvolvimento de Competências e, teve como resultado, a criação de um Modelo de Competências bem como, a reestruturação do Manual de Funções, totalmente interligado com o modelo mencionado.

Este tema surgiu não só por interesse e curiosidade pessoal, como também de um interesse a nível profissional da orientanda na área de RH. Além disto, o tema explorado denota-se bastante atual, na medida em que as empresas têm atualmente uma concorrência altamente competitiva, quanto à busca dos melhores talentos, para a satisfação das suas próprias necessidades organizacionais.

O presente trabalho contribuirá para um melhor entendimento dos fatores mais importantes para a elaboração de uma Modelo de Gestão de Recursos Humanos baseado em Competências. Nesse sentido, pretende-se dar resposta à seguinte questão: Qual o impacto da Gestão de Recursos Humanos na eficácia organizacional, por meio da implementação de um Modelo de Gestão de Recursos Humanos por Competências?

Por essas razões, nos propusemos a estudar, analisar e revisar os subtemas associados ao tema principal do presente relatório, para que nos fosse possível realizar e findar com sucesso o Plano de Estágio Curricular proposto pela Responsável de Recursos Humanos da Empresa Energia, S.A., sob a orientação da Professora Doutora Ana Teresa Oliveira.

## **Capítulo I - Revisão de Literatura**

Este capítulo tem como objetivo explorar, analisar e desenvolver de forma concreta conceitos estudados no âmbito do tema apresentado por forma a melhorar o conhecimento sobre a temática e acompanhar os desenvolvimentos que se vão fazendo para uma melhor identificação e análise de todo o material pertinente já existente.



## 1.1 O desafio da Gestão Moderna de Recursos Humanos

A GRH apresenta-se como uma das áreas de gestão com maior nível de evolução e mutação, em ambientes organizacionais, também estes caracterizados como altamente voláteis.

As mudanças observadas no ambiente externo, nomeadamente, a concorrência acrescida; a crescente influência de um leque mais diversificado de *stakeholders*; os novos estilos de vida e os avanços tecnológicos assumem, atualmente, um impacto assinalável nas organizações (Rego et al., 2018).

Para Ceitil (2016), ambientes incertos, complexos e dinâmicos, o combate à resiliência, economias e mercados altamente globalizantes, a necessidade de adaptação rápida, captar informação em tempo útil, investigação e desenvolvimento de novas tecnologias, representam alguns dos ingredientes com que as empresas modernas se vêm obrigadas a lidar diariamente. Cientes destas condições, é-nos possível afirmar que o principal desafio sentido pela atual GRH, se prende com a elevada e constante mutação dos mercados e ambientes organizacionais onde as empresas atualmente se inserem. Mostrando-se cada vez mais complexas, incertas e voláteis, as alterações constantes nas tecnologias; nos mercados; nos ciclos de vida dos produtos; nos gostos dos clientes e na vida económica, política e social originam, consecutivamente, dentro de cada organização, a necessidade de um permanente reajustamento para que, de uma forma rápida e eficaz, sejam capazes de responder às novas solicitações e desafios do mundo atual (Rego et al., 2018). Um dos principais fatores impulsionadores da grande evolução sentida na área de GRH, tem que ver com a forte globalização que se vem a demarcar e acentuar. O seu impacto nos mercados fez surgir novas estratégias de Gestão de Pessoas (GP) que, por sua vez, implicaram mudanças significativas na estrutura organizacional, nomeadamente, no que respeita ao seu capital humano (Barracho, 2014). Perante tais mudanças que geram novas exigências e desafios no mercado, é inquestionável a importância e relevo da área da GRH dentro de cada organização, enquanto forte fator competitivo.

Neste novo quadro conceptual, a posição competitiva das organizações passa pela capacidade que estas demonstram para atrair, desenvolver, compensar e manter as competências nucleares, assim como, pela capacidade da sua equipa de gestão em gerir tal processo de mudança, formando equipas mais flexíveis e com níveis de empenho e envolvimento organizacional mais elevados (Rego et al., 2018).

Deixando para trás uma antiquada visão totalmente funcional – onde os indivíduos eram considerados apenas enquanto força de trabalho direcionada para determinadas funções específicas –, a GRH adota cada vez mais uma visão holística, onde gestão e estratégia se alinham para um maior e melhor aproveitamento do capital humano da organização garantindo, dessa forma, a competitividade num mercado em constante mutação e evolução (Barracho, 2014; Rego et al., 2018).

Ceitil (2016) afirma que, perante a necessidade de as organizações adaptarem as suas missões por forma a se centrarem cada vez mais nos clientes, considerados na sua particularidade e nas suas necessidades, fez emergir um novo paradigma de Gestão, que se focaliza muito mais nos ativos

intangíveis do que nos tangíveis, ao contrário da prática habitual e comum em modelos mais tradicionais.

Para além de ser fundamental a forma como os RH são geridos para o valor de longo prazo de uma empresa, torna-se crucial que a GRH demonstre a sua contribuição para o valor organizacional (Rego et al., 2018).

Intitulando a máxima de que «as pessoas são o ativo mais importante para a organização», a GRH passa assim a ser não só considerada fator influenciador da performance organizacional, como se encontra igualmente ligada ao nível de bem-estar dos colaboradores de cada organização (Guest, 2017).

As alterações externas sentidas diariamente, acabam não só por mudar as próprias estratégias e visão das organizações, como também, provocam alterações no comportamento do fator humano que elas as constituem. Uma vez interveniente no ambiente interno das organizações, o Capital Humano (CH) tem vindo a sofrer, de igual forma, um processo de mudança e evolução ao longo dos tempos, representando também isso um novo desafio nos diversos ambientes organizacionais, em específico, para a área da GRH (Rego et al., 2018).

Neste contexto, são as pessoas que compõe cada organização que garantem o diferencial competitivo promotor do sucesso organizacional. Num mundo altamente globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo, as pessoas são cada vez mais vistas como a competência básica das organizações, aquela que lhes permite uma vantagem competitiva (Chiavenato, 2014).

Anteriormente, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagónico e, por isso, considerava-se a incompatibilidade entre os objetivos económicos das organizações e os objetivos individuais das próprias pessoas que as constituem (Chiavenato, 2014). Contudo, os panoramas organizacionais atuais, fomentam no interior de cada organização a necessidade de se unir tais objetivos – organizacionais e individuais – em busca de um interesse comum: a eficácia organizacional (Figura 1).

**Figura 1**

*Objetivos Organizacionais versus Objetivos Individuais.*

<b>Objetivos Organizacionais</b>	<b>Objetivos Individuais</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sustentabilidade</li><li>• Crescimento sustentável</li><li>• Lucratividade</li><li>• Produtividade</li><li>• Qualidade nos produtos/serviços</li><li>• Redução de custos</li><li>• Maior participação no mercado</li><li>• Novos mercados</li><li>• Conquista de novos clientes</li><li>• Competitividade</li><li>• Imagem e reputação no mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhores salários e ganhos</li><li>• Melhores benefícios</li><li>• Estabilidade no emprego</li><li>• Segurança no trabalho</li><li>• Qualidade de vida no trabalho</li><li>• Satisfação e respeito</li><li>• Oportunidades de crescimento</li><li>• Liberdade para trabalhar</li><li>• Liderança liberal</li><li>• Orgulho da organização</li></ul>

Nota. Adaptado de Chiavenato (2014).

A GRH passa então a ser considerada, de forma constante, como um fator competitivo de grande relevo para a própria eficácia da gestão organizacional na medida em que promove o alinhamento das necessidades e objetivos do ativo humano da organização, com os seus próprios objetivos económico-sociais devendo, por isso, cada organização apostar cada vez mais na GRH como meio para melhorar o seu progresso organizacional.

Na mesma lógica de pensamento, assumimos a teoria de Ferreira, Martinez, Nunes e Duarte (2015) que admite o papel crítico e indissociável da GRH no sucesso das organizações, quer no que respeita ao seu desempenho, quer no que respeita à sua competitividade e diferenciação.

Ainda que de uma forma muito mais sofisticada, a sobrevivência das empresas continua atualmente associada à ideia de colocar as pessoas certas nos lugares certos, mas, agora, com uma dupla exigência na medida em que, não só a pressão e volatilidade do mercado são cada vez maiores, como a perceção de eficiência também assim o impõe (Ceitil, 2016).

De seguida, e por forma a compreendermos melhor os diversos desafios supramencionados, analisaremos a evolução da área de GRH em ambientes organizacionais, ao longo dos tempos.

### **1.1.1 Evolução da área de Gestão de Recursos Humanos**

Como já referido a área da GRH caracteriza-se como uma das áreas de gestão com maior mutação, quando avaliada a evolução dos diversos ambientes organizacionais. De carácter extramente contingencial e situacional a área da GRH depende, por um lado, de vários aspetos como a arquitetura organizacional, as características do mercado, o negócio e cultura da organização, da tecnologia utilizada e uma infinidade de outras variáveis, e por outro, das próprias características das pessoas que as constituem. Por essa razão, a GRH torna-se única em cada organização (Chiavenato, 2014).

A volatilidade e mutualidade da área levam a que, por consequência, o próprio conceito de GRH acabe por apresentar de igual forma, uma dinâmica evolutiva, provocando o desenvolvimento de diversos estudos de distintos autores, com o objetivo constante de interpretar e compreender tal evolução.

Cronologicamente, e através da literatura existente, é possível perceber que a evolução da área e do próprio conceito de GRH remonta ao final do século XIX, por intermédio do americano Frederick W. Taylor e pelo francês Jules Henri Fayol, sendo altamente marcado pelo Movimento da Administração Científica. Nesta época, a GP ou – como atualmente identificada –, a GRH tinha como principal objetivo a melhoria da eficiência dos trabalhos que eram realizados nas fábricas (Oliveira, Lopes, Belchior & Wisler, 2020).

Filho e Barbosa (2019), suportam a tese de que a área e os modelos de GP têm sofrido alterações significativas desde a revolução industrial. Essas mudanças focaram-se sobretudo na forma como os indivíduos passam a ser geridos e como as organizações aproveitam o potencial humano no trabalho.

Segundo a maioria dos autores, esta evolução é dividida em 3 períodos: o da Administração de Pessoal, o da Gestão de Pessoal e o da Gestão de Recursos Humanos.

No período da Administração de Pessoal, a GRH era regida por uma visão totalmente funcional, apenas focada na força física do trabalho do Homem em que este, era tido unicamente como um trabalhador que tinha como única missão realizar as suas funções, de forma repetida, a fim de realizar com eficiência as funções determinadas para a mão de obra da empresa e onde determinados traços – como os aspetos psicológicos, culturais, afetivos e emocionais –, pouco ou nada eram considerados para o exercício das suas funções ou para a própria eficácia organizacional. Nessa época, a ênfase passava pela obtenção de lucro a partir do que era produzido.

No início desta forma tradicional de GP, não eram tidas em consideração as práticas de relacionamento de pessoas, havendo, unicamente, uma preocupação constante com aspetos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que fazia desta, uma função pouco relevante para a eficácia organizacional. A literatura existente revela que na origem do que se viria a designar por “Função Pessoal”, estão os chamados *Welfare Officers* – termo dado para designar os funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho, de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. É por esse motivo possível afirmar-se que, quer na Europa, quer nos Estados Unidos da América (EUA), a GP remonta ao século XIX, muito associada à garantia de boas condições de vida dos colaboradores, quer a nível profissional quer a nível pessoal (Rego et al., 2018).

Contudo, e embora o aparecimento de uma “secção” de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, terá sido apenas a partir do início do século XX que esta assume um carácter de maior relevo e importância. Foi nesse período, fortemente marcado pelas teorias de Taylor, Fayol e Mayo, que começou a evidenciar-se a importância dos desenhos das estruturas organizacionais, bem como a importância da organização do trabalho e relações sociais, com o primordial objetivo de maximizar a eficiência e produtividade das organizações (Oliveira, Melo & Ribeiro, 2020).

Na mesma linha Filho e Barbosa (2019), revelam o início de uma perceção mais humanizada do trabalhador na década de 20 com os experimentos realizados por Mayo. Tais experimentos relevaram essa perceção baseada no trabalho em grupo e nas recompensas psicossociais.

Lima (2016), aponta o início do século XX como o tempo na história em que as atividades da “Função Pessoal” se consolidaram como um departamento. As suas atividades iniciais (selecionar, treinar, compensar e demitir) estenderam-se e originaram um novo modelo de administração que almejava maximizar a produção por meio da redução dos conflitos de interesse entre empregados e empregadores, tornando o conceito mais humano e preocupado com o indivíduo e as suas necessidades (Lima, 2016; Amorim, Comini & Fischer, 2019).

O início do século XX é apontado como a data provável do surgimento do Departamento de Administração de Pessoal nas organizações, por diversos autores. Assim, e tendo em consideração

o espaço temporal, a Administração de Pessoal ascende num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações de uma necessidade de controlo da força de trabalho, onde os RH se assumiam enquanto fator básico de competitividade. Em 1924, surge a chamada escola das relações humanas como tentativa de conciliação entre a lógica humanista, com principal foco no bem-estar dos colaboradores, e a lógica da eficiência económica, privilegiada pelo taylorismo, após a controvérsia sentida na coexistência entre o *welfarismo* e o *taylorismo* (Rego et al., 2018).

Para que possamos compreender a evolução histórica do conceito de GRH, Chiavenato (2014) refere a imposição de uma questão básica acerca da forma como assumimos as pessoas que constituem as organizações: recursos ou parceiros da organização?

Esta mudança de pensamento e reconhecimento do ser humano, de simples mão de obra para um trabalhador do conhecimento, é igualmente proposta por Drucker em 1993, seguido pela abordagem neoclássica (Filho & Barbosa, 2019).

Para o escritor, a vantagem económica e estratégica das organizações, bem como a principal fonte de produção, foi-se transferindo ao longo dos tempos, de acordo com as características e especificidades de cada era, chegando, atualmente à mais complexa e intangível fonte de produção: o próprio CH, ou seja, o conhecimento do trabalhador (Carbone et al., 2016).

A organização passa assim a ser vista numa perspetiva de um conjunto de áreas integradas e interdependentes, a partir dos anos 50 por meio dos trabalhos realizados por Ludwing von Bertalanffy, autor responsável pela teoria geral de sistemas (Filho & Barbosa, 2019).

O facto de reconhecermos as pessoas de uma organização enquanto parceiros da mesma – Figura 2 – permitir-nos-á vê-las enquanto fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências, constituindo o capital humano e intelectual da organização, ao invés do que ocorre quando essas mesmas pessoas são vistas como meros recursos (Chiavenato, 2014).

**Figura 2**

*Pessoas como recursos versus Pessoas como parceiros da organização*

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos;</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido;</li> <li>• Preocupação com normas e regras;</li> <li>• Subordinação ao chefe;</li> <li>• Dependência da chefia;</li> <li>• Alienação à organização;</li> <li>• Executoras de tarefas;</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais;</li> <li>• Mão de Obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipas;</li> <li>• Metas negociadas e partilhadas;</li> <li>• Preocupação com resultados;</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente;</li> <li>• Vinculação à missão e visão;</li> <li>• Interdependência com colegas e equipas;</li> <li>• Participação e comprometimento;</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade;</li> <li>• Fornecedoras de atividades;</li> <li>• Ênfase no conhecimento;</li> <li>• Inteligência e talento.</li> </ul>

Nota. Adaptado de Chiavenato (2014).

Isto originou que a área de RH passasse a agir estrategicamente no interior de cada organização, através da gestão da qualidade e eficiência do trabalhador, bem como, da compreensão de habilidades, talentos e todas as ações necessárias para que os resultados organizacionais fossem atingidos de forma rápida, ágil e com baixos custos de produção associados. Desta forma, a atuação dos RH passa a ser entendida, não só como área respeitante à gestão e orientação do comportamento humano dentro das organizações, mas também visto como motor de trabalho cada vez mais estratégico e orientado para o contributo do capital intelectual no próprio sucesso organizacional.

Com o evoluir dos tempos, as organizações começaram a perceber que o investimento na capacitação e qualificação dos seus funcionários os levaria, de alguma forma, a maiores e melhores níveis de produção (Carbone et. al, 2016).

Assim, os responsáveis pela GRH começaram a valorizar o CH como um “organismo interativo”, uma vez assumida a premissa de que as organizações precisavam do seu CH, não só por este representar a força física, mas, essencialmente, por possuir personalidade, talento e atitudes individuais para o trabalho em equipa, tornando capaz a obtenção de níveis de comprometimento mais elevados para a obtenção das metas e objetivos delineados pela estratégia organizacional (Silva & Carvalho, 2015).

Atualmente, a o foco da GRH prende-se com a necessidade de interpretar os RH como um fator estratégico e que agregue valor no ambiente empresarial, isto é, que gere valor extra – identificado como benefício para o negócio (Armstrong & Taylor, 2014). Nos tempos modernos têm surgidos muitos novos interesses, conceitos e desenvolvimentos, que incluem a gestão do CH, gestão de talentos, GRH baseada em competências, entre outros, tornando a GRH como algo que as organizações fazem e praticam no seu quotidiano, ao contrário de ser vista como aspiração e filosofia, sendo descrita e entendida, geralmente, como o processo de GP (Armstrong & Taylor, 2014).

A partir do ano de 2012, a GRH conhece uma nova era, a chamada GRH 4.0 (Radel, 2017; Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015; Zonato, Pavan, & Nardi, 2015). Esta nova era influenciada na íntegra pela digitalização, tem por génese o desenvolvimento científico e tecnológico, a produção de conhecimento e a constituição de novos saberes e ideias. O termo GRH 4.0 surge pela influência da Indústria 4.0, que assenta essencialmente no processo de transformação digital. A mudança para uma sociedade digital conduziu a profundas alterações no campo da GRH, assumindo a necessidade desta se adaptar e evoluir em simultâneo com as mudanças tecnológicas e o avanço da digitalização, o que provocou o “nascimento” do conceito de Gestão de Recursos Humanos Eletrónica, também identificada como *Electronic Human Resource Management* (e-HRM) (Bala, 2015).

Citando Ruel, Bondarouk & Looise. (2004), a e-HRM surge enquanto sistema que suporta a função RH, ao satisfazer as necessidades de RH das organizações e possibilitando a implementação das estratégias, políticas e práticas da área, por meio de meios tecnológicos (Mahfod, Khalifa & Madi, 2017).

Atualmente, a e-HRM tem vindo a transformar os diversos processos e atividades de GRH, tais como o processamento salarial, o recrutamento e seleção, a formação e a gestão de desempenho (Bala, 2015; Silva & Ludeña, 2013; Stone et al., 2015; Zonato et al., 2015). A evolução desta área da gestão acabaria por causar, inevitavelmente, uma constante evolução e mutação do conceito atual de GRH, mostrando-se de seguida as diversas compreensões e opiniões que sustentam o seu contexto. Para Reis, Dias e Alves (2015), a GRH tem a seu cuidado a parte respeitante ao desenvolvimento das pessoas pertencentes a uma organização. Tal significa que a GRH deve preocupar-se com a totalidade dos fatores relativos ao desenvolvimento dos RH e não apenas com questões relacionadas com a remuneração, avaliação ou formação, por forma a promover a integração de cada colaborador na organização e, dessa forma, possibilitar a sinergia entre os interesses da organização e os interesses do próprio colaborador.

Não obstante, Rego et al. (2018) assumem que a GRH se refere a um conjunto de políticas, práticas e sistemas que, ao influenciar o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização, visam aumentar a competitividade e capacidade de aprendizagem da empresa. Os autores referem ainda que, a GRH em Portugal tem evoluído desde o início deste século, tentando acompanhar a evolução dos países anglo-saxónicos, no entanto, com alguns anos de atraso.

Para Armstrong (2016), a GRH é vista como uma coerente abordagem estratégica da gestão dos ativos mais valiosos de uma organização, *i.e.*, os indivíduos que trabalham e que, individual ou coletivamente, contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Atualmente, a GRH está caracterizada pela envolvimento e desenvolvimento do bem mais fundamental e precioso de uma empresa que são, nada mais nada menos, que as pessoas que compõem essa mesma organização.

As diferentes designações apontadas sobre como a GP deve ser operada, acabam por incorporar diferentes pressupostos e dimensões, refletindo a evolução conceptual que o conceito sofreu, em si mesmo. Passamos assim a assumir uma GRH de orientação crescentemente estratégica, que se contrapõe a uma GP de natureza marcadamente burocrática (Figueiredo et al., 2017).

Atualmente, em Portugal, tem sido registada uma evolução profunda da área da GRH desde o início do século XXI, principalmente, no que concerne a uma maior componente estratégica dessa função (Rego et al., 2018). Começa-se igualmente a perceber a emergência de novos conceitos, como a «gestão de pessoas 2.0», que têm por base e preocupação as novas realidades do mundo do trabalho e as múltiplas relações laborais, num mundo altamente globalizado (Ferreira et al., 2015).

### **1.1.2 A Importância da Gestão de Recursos Humanos**

Assumida como garante do diferencial competitivo de uma organização, a GRH, emerge enquanto peça fundamental e de crescente importância para as mesmas. Em simultâneo, o conhecimento surge enquanto recurso corporativo de maior valor na sociedade contemporânea e as organizações perceberam que só as pessoas são capazes de o partilhar e reutilizar gerando, conseqüente e consecutivamente, mais e novos conhecimentos (Reginaldo, Tartari & Lira, 2016).

O contexto atual de crescente competitividade, provoca nas organizações a elevada necessidade de perceber quais os componentes que mais contribuem, quer para o desenvolvimento da sua estratégia, quer para a sua afirmação no mercado de trabalho. Mediante tais necessidades, a GRH surge como uma dimensão essencial das organizações, que, como visto anteriormente, tem sofrido diversas mutações ao longo dos anos (Deadrick & Stone, 2014).

Em consequência dessas constantes mudanças, as organizações foram obrigadas a olhar com maior atenção para o setor da GP, uma vez que é através deste que se recruta, desenvolve e avalia o CH de toda a organização (Paula & Nogueira, 2016). Atualmente constata-se que a vantagem competitiva das organizações deriva em maior escala de recursos intangíveis do que propriamente de investimentos em ativos físicos. Nessa linha de pensamento, a gestão do capital intelectual apresenta-se como uma competência organizacional capaz de garantir a diferença de uma organização, quando comparada à sua concorrência. Assim, cabe à GRH das organizações, uma atuação dinâmica e capaz de desenvolver rapidamente as competências necessárias, através da integração de habilidades organizacionais internas e externas e de recursos e competências funcionais, mantendo-se alinhada com o ambiente volátil na qual a organização se encontra inserida (Del Corso, Petraski, Silva & Taffarel, 2014).

São as pessoas que constroem e alimentam a identidade de uma organização, dando-lhes vida e conferindo uma presença na sociedade, pelo que se torna importante que áreas como a GRH se desenvolvam dentro das mesmas, de forma contínua, alinhando as práticas e técnicas mais adequadas para agir de forma correta perante as mais diversas situações.

Através da implementação de uma política de GRH diferenciada, as organizações procuram, por meio das suas políticas e práticas de gestão, a conciliação entre as suas expectativas e necessidades organizacionais e as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, permitindo que ambos realizem o seu potencial de crescimento. Ao invés, uma organização que não adote uma política de GRH diferenciada, estará de certa forma enfraquecida, não podendo usufruir desse diferencial (Vieira e Carvalho, 2015).

Segundo Paiva e Cartoni (2013), uma boa GRH pode apresentar-se enquanto vantagem competitiva, na medida em que pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização.

Tendo por base tal afirmação, torna-se crucial que as organizações, nomeadamente a sua GRH, adote as melhores práticas tendo por base o interesse e investimento dos seus colaboradores, ao mesmo tempo, em que lhes é proporcionado um ambiente de trabalho tranquilo e adequado, oferecendo-lhes capacitação e oportunidade de desenvolvimento, estimulando a sua motivação e o bem-estar, objetivando que todos trabalhem com mais tenacidade, proporcionando maiores resultados. Em suma, reitera-se a ideia de que é indispensável e fundamental o investimento contínuo na chamada GRH, ao assumir-se que as empresas não crescem sozinhas, são feitas para e por pessoas, estando os colaboradores por trás de todos os bons resultados.

Mas, para que se garanta um forte impacto das práticas de GRH no desempenho organizacional, é necessário que tais práticas sejam estrategicamente consonantes e consistentes entre si.



Perante isto, o valor do CH só é efetivo, quando exista complementaridade e especificidade entre os colaboradores, bem como, o alinhamento entre as finalidades e valores dos colaboradores com os da organização, *i.e.*, se os valores e finalidades dos colaboradores forem consistentes com as opções estratégicas, processos e estrutura da organização (Barracho, 2014).

### **1.1.3 Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

A ideia de que as pessoas são o recurso organizacional mais importante para a competitividade organizacional começa a ser aceite a partir dos anos 80 (Mota e Cordeiro, 2015). Rua e Carvalho (2017), apontam os anos 80 como o ponto de partida do uso da estratégia na GRH, provocado pela ascensão de um mercado aberto e competitivo, onde as pessoas mais qualificadas e com mais conhecimento se destacaram.

Neste contexto, a GRH deixou de atuar exclusivamente nas áreas funcionais e tradicionais que até então atuava, como a seleção e recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho, a remuneração e a gestão de carreiras, para se transformar nesse autêntico parceiro na definição e acompanhamento das estratégias e objetivos das organizações (Barracho, 2014). As organizações são desafiadas a ver os colaboradores, não somente como um mero funcionário, mas como pessoas capacitadas de habilidades únicas que possuem o capital intelectual da organização capaz de gerar melhores resultados (Cassol et al., 2016). Mas antes de explorarmos o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), torna-se relevante entender o próprio conceito de estratégia. Afinal o que é a estratégia e como podemos chegar até ela? O conceito de estratégia foi definido por Shona Brown e Kathleen Eisenhardt em 1998, como o resultado do processo de resposta a duas perguntas (Rego et al., 2018):

1. Para onde queremos ir?
2. Como podemos lá chegar?

A estratégia apresenta, segundo Armstrong e Taylor (2014) três características fundamentais. A primeira, prende-se com o objetivo, os fins e os meios para que seja atingida. Esta é voltada para o futuro e trata de definir para onde vamos e como pretendemos lá chegar. A estratégia não só define os objetivos e metas de longo prazo como também delinea o caminho para que tais objetivos e metas sejam alcançadas. A segunda característica da estratégia tem que ver com o reconhecimento de que a capacidade e eficácia organizacional depende, imprescindivelmente, da capacidade dos seus recursos (que compreende a qualidade e quantidade dos recursos e a capacidade destes para entregar os resultados desejados). Por fim, a terceira característica, visa a obtenção de um ajuste estratégico, *i.e.*, a necessidade de, ao serem desenvolvidas estratégias funcionais (como as estratégias de RH), chegar a uma congruência entre as elas e as estratégias do negócio, quer no seu ambiente interno, como também no seu ambiente externo.

Aliando a estratégia à gestão, surge o conceito de gestão estratégica, definida por Boxall e Purcell (2003) como o processo de criar a estratégia, de a formar e, se a organização sobreviver, reformá-la ao longo do tempo (Armstrong & Taylor, 2014).

Na ótica de Mascarenhas (2020), a estratégia – num nível corporativo – pode ser entendida como o conjunto de escolhas fundamentais sobre os meios e os fins de determinada organização. Por sua vez, a gestão estratégica, é entendida pelo autor como os esforços para formulação e implementação das estratégias organizacionais. A GERH surge então pela necessidade de um alinhamento entre as práticas e estratégias da GRH aos desafios próprios de cada organização (Mascarenhas, 2020).

A estratégia de RH atua em paralelo com o planeamento estratégico da organização, facilitando a sua implementação. Para o autor, a estratégia de RH refere-se aos processos, decisões e escolhas da organização em relação aos seus RH e a forma como estes são organizados (Cascio 2017).

Rego e seus colaboradores (2018), explicam que a compreensão da componente estratégica da GRH apenas se começou a desenhar nas duas últimas décadas do século XX, estando esta entre as evoluções mais expressivas da gestão de pessoal no período temporal mais recente. Os autores, sustentam a teoria de Schuler (1992) que caracteriza a GERH através da articulação de dois fatores imprescindíveis a uma organização: (1) as motivações e atuações das pessoas, quer individual quer coletivamente e (2) as linhas de desenvolvimento do negócio (Rego et al., 2018). Em 1996, Boxall, define a GERH como uma interface entre a tradicional GRH e a gestão estratégica nas organizações (Armstrong & Taylor, 2014). A GERH dá-nos uma noção geral de como a integração entre a estratégia de RH e a estratégia da organização deve ser alcançada. Em simultâneo, revela como os membros da função RH devem adotar uma abordagem estratégica no dia a dia, consolidando as suas práticas com a equipa de gestão, por forma a garantir que as atividades de RH suportem e apoiem as estratégias do negócio, agregando-lhes valor (Armstrong & Taylor, 2014).

Nesta linha de pensamento, Oliveira et al. (2020) referem que, para atingirem os resultados que desejam, as organizações precisam de atuar estrategicamente, alinhando todas as energias e recursos para a consecução dos seus objetivos e da sua missão.

Rivero e Dabos (2017), contrapõe que desde 1990 até aos dias de hoje, os RH são considerados um dos principais recursos estratégicos da empresa, uma vez capazes de influenciar o desempenho e os resultados da mesma, como demonstram os diversos estudos realizados nessa época que enfatizavam o inegável impacto das práticas de gestão de pessoas na performance organizacional. Contudo, foi ainda em 1980 que o discurso que toma a estratégia como fonte de vantagem competitiva se tornou comum (Rego et al., 2018).

A procura constante por resultados capazes de melhorar o desempenho das organizações, torna cada vez mais importante a visão da gestão de pessoas como estratégia, capaz de produzir as adaptações necessárias no papel do gestor de RH e no desenvolvimento de métodos e de pessoas que favoreçam a consecução dos objetivos organizacionais (Oliveira, Gonçalves & Barbosa, 2014). Uma GERH leva em consideração o facto de haver a necessidade de gestão dos ativos intangíveis de uma organização, para uma efetiva participação dos colaboradores nos processos da organização. De uma forma geral, as pessoas podem constituir o ponto forte da empresa – a principal vantagem competitiva – ou o seu ponto fraco, quando não apresentam qualquer envolvimento com a missão e estratégia institucional ou não compartilham dos mesmos valores da

empresa (Paiva & Cartoni, 2013).

Já aqui referimos que, atualmente, as organizações atuam num ambiente cada vez mais globalizado e com inovações tecnológicas frequentes, o que faz surgir a necessidade de se adaptarem rapidamente aos novos contextos, com vista a garantir a sua sustentabilidade organizacional. Com base nesta premissa, as organizações necessitam de desenvolver estratégias capazes de sustentar vantagens competitivas, através de modelos de gestão inovadores e recursos estratégicos valiosos, como é o caso dos seus RH, para que o seu diferencial competitivo esteja garantido (Del Corso, Petraski, Silva, & Taffarel, 2014). Uma GERH alicerça-se no alinhamento dos seus processos com a estratégia da organização – tendo por base as funções tradicionais de RH, nomeadamente: a atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e avaliação do CH – ao desempenho da organização e dos seus colaboradores. Considera-se então que, uma área de RH estratégica, deve estar integrada com a estratégia organizacional, considerar os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecer o impacto da concorrência e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizar a escolha e a tomada de decisões, considerando todos os *stakeholders* e não somente o grupo de executivos ou de colaboradores operacionais.

Em suma, a GERH propõe o alinhamento dos seus processos à estratégia organização, sendo atribuído à GERH a função de parceira da organização, aquando da definição e implementação dos objetivos estratégicos da organização (Del Corso, Petraski, Silva, & Taffarel, 2014). Delery (1998) argumenta que o conceito de GERH, gerado a partir da teoria organizacional, se centra nos sistemas de GRH com impacto no desempenho organizacional, reconhecendo a importância que cada colaborador em específico, tem no alcance dos objetivos e resultados da organização (Rivero & Dabos, 2017). Para Carbone e seus colaboradores (2016), os estudos da GERH centravam-se na investigação e disseminação das boas práticas de pessoas de alto desempenho, inteiramente interligadas com a formação de CH extraordinário de acordo com as competências essenciais ou específicas de determinada organização. De uma forma geral, para os autores, a GERH demonstra como principal contribuição para o redirecionamento do estudo do CH nas organizações, a possibilidade de estudar e investigar as práticas de RH que geram resultados superiores nas organizações e, por sua vez, orientam a formação de CH gerador de resultados eficazes, ao estarem estabelecidos os princípios da gestão de RH que geram esses resultados superiores (Carbone et al., 2016).

Camara e colaboradores (2016) reforçam que nos tempos correntes, e assumindo que as pessoas são um elemento imprescindível da vantagem competitiva, é crucial que a GRH se assuma como um verdadeiro parceiro estratégico na gestão das organizações, atuando e agindo enquanto fator de adaptação às envolventes interna e externa, possibilitando que as mesmas estejam definitivamente preparadas para os diversos desafios competitivos (Oliveira et al., 2020).

A GERH denota-se influenciadora e promotora de uma articulação entre os diferentes níveis organizacionais na medida em que permite a busca de sinergias e soluções integradas entre os diversos níveis, com o objetivo de maximizar a produtividade da organização (Barracho, 2014).

## 1.2 O paradigma da Gestão de Recursos Humanos por Competências

### 1.2.1 Competências: o conceito

A literatura atual revela a existência de diversas perspectivas relativamente à abordagem das competências, não estando ainda reunido o consenso na definição deste conceito. Se, por um lado, esta diversidade se traduz em riqueza teórica, por outro, demonstra a dificuldade em definir e delimitar o conceito, assim como a sua apropriação ao nível do contexto organizacional. O conceito de competência tem vindo a assumir um papel central ao nível das práticas de gestão, estando relacionado com as transformações e competitividade que caracterizam o ambiente organizacional (Cascão, 2014).

Filho e Barbosa (2019) revelam que a noção de competência emerge nas organizações como alternativa ao tradicional conceito de cargo.

O termo «competência» começa a ser adotado, direta ou indiretamente, enquanto forma de designar o indivíduo capaz de desempenhar eficientemente determinado papel organizacional, ainda durante a Revolução Industrial. Não existindo uma definição concreta e exata deste conceito, sendo o seu âmbito bastante alargado e complexo no contexto organizacional (Rua & Carvalho, 2017) iremos de seguida apresentar algumas das definições de maior relevo para o trabalho aqui representado. O conceito embrionário de competência emerge, quase de forma simultânea, nas áreas de gestão estratégica e da GRH. Contudo, existem diferenças na sua aplicabilidade. Enquanto a gestão estratégica se foca nas competências organizacionais – a um nível mais macro; a GRH debruça-se sobre as competências individuais – a um nível micro – e, em menor grau, sobre as coletivas – nível meso. Segundo Rego et al. (2018) as competências sustentam-se em três premissas:

1. conhecimentos e capacidades (individuais ou de equipa) associados ao desempenho corrente e necessários ao sucesso futuro;
2. capacidade de processo que melhorem o desempenho organizacional;
3. novos comportamentos e formas de pensar que originem vantagem competitiva distintiva.

Camara (2017) entende o conceito competência como o conjunto de qualidades e comportamentos organizacionais mobilizadores de conhecimentos técnicos, que permitem agir na resolução de problemas, acionando e motivando desempenhos profissionais superiores, alinhados à orientação estratégica da organização.

São diversos os pontos de vista nesta matéria, contudo as competências são parte integrante de todas as organizações, estando relacionadas com diversas práticas de RH (Rutledge, LeMire, Hawks, & Mowdood, 2016).

Sanghi (2016) identifica dois significados para o termo «competência»:

1. um referente aos resultados (*outputs*), *i.e.*, a um desempenho competente;
2. outro referente aos *inputs*, ou atributos subjacentes, necessários para que uma pessoa obtenha o desempenho competente.

O autor contempla ainda as diferenças entre «*Competence*» e «*Competency*». Enquanto, «*competence*» significa uma habilidade e o padrão de desempenho alcançado, «*competency*» refere-se ao comportamento pelo qual é alcançado (Sanghi, 2016, p.10). «*Competence*» é um conceito atualmente mais usado no Reino Unido, enquanto o termo «*competency*» é mais influenciado pela escola americana, apoiante das perspectivas de David McClelland (Ceitil, 2016). Para este, «*competence*» diz respeito aos *outputs* e a uma *performance* média, ao contrário de «*competency*», que corresponde aos *inputs*, *i.e.*, as características pessoais e individuais que uma pessoa transpõe para a sua atividade profissional e que lhe permitir atingir um bom desempenho em diversas situações, resultante numa *high performance* (Ceitil, 2016).

Também Tamilarasi (2015) assume a importância de distinguir os conceitos de «*competency*» e «*competence*». Na sua visão, «*competency*» diz respeito ao nível desejado de atitude, conhecimento e habilidade que um indivíduo possua e que é necessário para executar um trabalho/tarefa da melhor maneira possível. Por outro lado, o termo «*competence*», refere-se ao nível real de atitude, conhecimento e habilidade de um indivíduo que ocupa determinada função.

Pereira, Loiola e Gondin (2016) apresentam que as definições de competência envolvem três dimensões: a dimensão dos recursos disponíveis (pessoais ou do contexto) que indivíduos podem mobilizar para agir; a dimensão da ação e os resultados que ela produz; e a dimensão da reflexividade, que se prende com a capacidade do profissional em saber refletir por que e como agir em cada momento.

Segundo Ceitil (2016), o conceito de competência surge apresentado por David McClelland, no início dos anos 70, no seu famoso artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”. O autor propunha a competência como um conjunto de qualificações apresentadas por um indivíduo, que casualmente estariam relacionadas com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. O aumento dos estudos e teorias evidenciado sobre a temática fez provocar uma maior abrangência do conceito de Competência, que passou a englobar conhecimentos, habilidades e experiências direcionadas para o exercício de uma função nas organizações.

Para o autor, as competências estão associadas a comportamentos ou reações, em que são consideradas como fenómenos interpessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de ação (Ceitil, 2016).

O autor define-as enquanto modalidade estruturada de ação (comportamento específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa constância e regularidade, no exercício das suas diversas atividades profissionais), requeridas (modalidades de ação que sejam realmente exercidas face a um determinado contexto), exercidas (só existem na e pela ação), e validadas num determinado contexto (valor de instrumentalidade das competências em relação a objetivos operacionais - performance).

Este distingue-as em 5 categorias distintas (Ceitil, 2016):

- **Motivação:** caracterizada como uma necessidade subjacente que conduz, dirige e seleciona o comportamento do indivíduo;
- **Traços de Caráter:** refere-se à forma como o indivíduo responde e se comporta;
- **Conceito que tem de si próprio:** remete para as atitudes e valores do indivíduo, aquilo que faz ou que gostaria de fazer;
- **Conhecimentos:** noções, procedimentos e experiências pessoais;
- **Competências comportamentais e cognitivas:** adquirem um perfil mais ou menos visível.

Outra perspetiva interessante nesta área é a de Boyatzis (1982). O autor, define as competências como uma combinação de **motivos e traços**, que se repercutem no desejo de determinados objetivos; **aptidões e conhecimentos**, que permitem o desenvolver de planos de ação, a avaliação de riscos e a implementação dos planos mediante a execução de comportamentos pertinentes e, por fim, aspetos de autoimagem, sendo que esta se reflete no grau de otimismo e positividade que cada indivíduo coloca no exercício da sua função (Rego et al., 2018).

Le Boterf (1995), representante da escola francesa, afirma que a competência representa um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais vinculadas à formação e a um sistema de avaliações e poderá ser entendida como resultado da junção entre três pilares: a formação do indivíduo (biografia e socialização), a formação académica e a experiência profissional; não estando, por isso, limitada ao conjunto de conhecimentos do indivíduo nem restrito a uma determinada tarefa (Carbone et al., 2016).

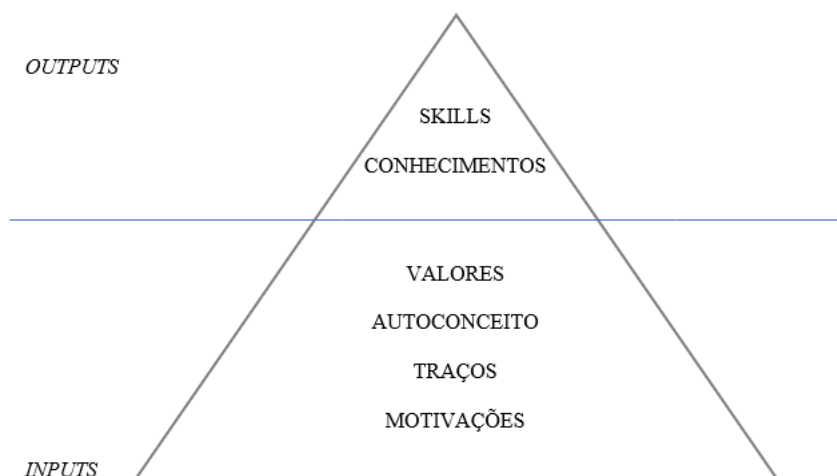
Os autores demonstram como resultado da sua análise os seguintes aspetos (Carbone et al., 2016):

- Os indivíduos possuem competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – que podem prever o seu desempenho na execução de determinada função e/ou tarefa;
- As competências são observáveis através da vinculação a comportamentos ou ações observáveis;
- As ações são observadas em contextos específicos e associadas a consequências específicas;
- As competências procuram capacitação traduzindo-se na capacidade de mobilizar recursos em práticas de trabalho;
- Através da identificação das características baseada em comportamentos observáveis, torna-se possível definir perfis ocupacionais e realizar o seu acompanhamento;
- As competências orientam um processo de aprendizagem individual, onde a responsabilidade deve ser atribuída quer ao indivíduo (em forma de autodesenvolvimento), quer às organizações que devem fomentar o desenvolvimento contínuo de competências;
- As competências são transferíveis e consolidam-se através da interação com outros indivíduos.

Outro modelo de elevada importância na definição do conceito de competências é o apresentado por McBer, baseado nas teorias motivacionais de McClelland e que toma a forma de um *Iceberg* (Figura 3):

**Figura 3**

*Modelo de Iceberg de Competências segundo McBer.*



*Nota.* Adaptado de Ceitil (2016).

O modelo supõe a divisão de um “*iceberg*”, em que a parte superior – as competências de carácter externo – representa as competências que o indivíduo consegue desenvolver mais rapidamente e são mais visíveis. Neste conjunto encontram-se as habilidades ou *skills* e o conhecimento mais explícito que o indivíduo demonstra no desempenho. Já a parte inferior, os *inputs*, representa as competências de índole mais interna e, por essa razão, são competências menos visíveis no desempenho do indivíduo. Esta parte submersa do *iceberg*, consigna as motivações pessoais, os traços de personalidade, o autoconceito e os valores do indivíduo, ou seja, aquilo que o indivíduo dá de si à tarefa ou função que desempenha (Rua & Carvalho, 2017; Ceitil 2016).

Câmara, Guerra & Rodrigues (2016), argumentam que o conceito de competência surge, em tempos modernos, com o objetivo de superar a dicotomia tradicional entre aptidões técnico-profissionais (habilitações e experiência) e comportamentais. Para os autores, o facto de uma pessoa possuir uma considerável bagagem técnica, pouca importância e utilidade terá, se essa bagagem não estiver ao serviço da empresa. Os conhecimentos técnicos de cada colaborador estão associados à predisposição e vontade destes para os mobilizar, gerando uma atitude interessada e um envolvimento com a organização (Domingos, Sarmiento & Duarte, 2015).

Conroy (2017) apresenta a sua definição de competência enquanto motivo psicológico, que tanto organiza a experiência diária como molda o nosso autoconceito (Elliot, Dweck & Yeager, 2017).

Para Armstrong e Taylor (2014), o termo «competência» encontra-se associado a uma característica subjacente de um indivíduo, que resulta num desempenho eficaz e superior.

As competências são um conjunto de características necessárias, que um indivíduo deve apresentar, que quando utilizadas de maneira apropriada e consistente, permitem alcançar resultados importantes, no desempenho de um trabalho e/ou função específica (Janani & Gomathi, 2015).

O enfoque passa a ser o saber e as competências de cada indivíduo, *i.e.*, deixou-se de parte a importância dada ao que o indivíduo é, passando a relvar-se o que ele faz, como faz e o que o leva a ter sucesso (Santos, 2014).

Para o presente trabalho importa igualmente ressaltar a dicotomia entre dois tipos de competências: as competências transversais e as competências específicas. Enquanto as competências transversais não estão associadas a um emprego, função ou profissão, as competências específicas encontram-se integralmente relacionadas com a atividade profissional. A diferença entre as competências transversais e competências específicas estão relacionadas com duas características: a transversalidade e a transferibilidade. As competências transversais, ao contrário das específicas, devem ser comuns/transversais a diversos contextos, estando isentas de especificidades profissionais ou situacionais. Além disto, este tipo de competências, devem ser transferíveis, uma vez que são adquiridas no âmbito de determinada função, contudo passíveis de serem aplicadas num domínio diferente, de forma espontânea. Ao contrário disto, as competências específicas, ao estarem relacionadas com a atividade profissional, não permitem tal transversalidade nem transferibilidade, sendo hierarquizadas (Ceartil, 2016).

A panóplia de definições do conceito de competência pode ser representada, segundo Ceartil (2016), em quatro perspectivas de abordagem diferenciadas: como atribuições, como qualificações, como traços e como comportamentos (Tabela 1).

**Tabela 1**

*Quatro Perspectivas de Abordagem da Competência*

<p><b>Competências como atribuições</b></p>	<p>Perspetiva mais tradicional. A competência existe como elemento formal, quer a pessoa a use ou não, sendo independentes e não contingenciais às pessoas que as usam, bem como, inerentes ao exercício de determinadas funções ou responsabilidades. Caracterizam-se por serem externas aos indivíduos, provendo do tipo de funções e responsabilidades assumidas.</p>
<p><b>Competências como qualificações</b></p>	<p>As competências são extra pessoais, na medida em que podem ser adquiridas através de agentes externos. São adquiridas por meio de ensino, formação e/ou uma qualquer modalidade de aprendizagem. São independentes do desempenho da pessoa, <i>i.e.</i>, a pessoa pode deter as qualificações para desempenhar determinada função, contudo essas qualificações podem não ser aplicadas no desempenho da sua atividade, demonstrando a diferença entre uma pessoa deter a competência para fazer algo e aquilo que é realmente capaz de executar.</p>



<p><b>Competências como traços ou competências pessoais</b></p>	<p>As competências são de cariz intrapessoal e estão representadas nos indivíduos através da personalidade, habilidades, conhecimentos, determinação, ambição, etc. Perspetiva que defende que o que diferencia uma pessoa de elevada performance de uma pessoa de médio desempenho são os modos concretos que utiliza para mobilizar as suas capacidades para ações concretas.</p>
<p><b>Competências como comportamentos ou ações</b></p>	<p>A competência só é competência quando é posta em ação. São identificadas com base nas reações dos indivíduos em situações não estruturadas. Remete para o desempenho propriamente dito que é observável, sendo medido o real potencial dos indivíduos pela sua performance.</p>

Nota. Adaptado de Ceitil (2016).

Em suma, é possível concluir que as competências (Ceitil, 2016; Sanghi, 2016):

- São características permanentes e inerentes a um indivíduo;
- Manifestam-se quando executada determinada tarefa ou quando realizado um trabalho, levando à demonstração de habilidades (*skills*) e capacidades. Existe ação observável, ou seja, a competência deve ser demonstrada e, por isso, observável. Não deve ser extrapolada ou inferida;
- O resultado da ação está relacionado com o êxito. Deve demonstrar um desempenho efetivo, revelando que o desempenho de um indivíduo com competência deve ser significativamente melhor do que o desempenho de outro indivíduo que não detenha essa competência. Refere-se ao comportamento diferenciado que gera sucesso;
- Podem ser generalizadas (transferidas) a mais que uma atividade, isto é, incorpora a capacidade de transferir capacidades e habilidades de uma área/atividade para a outra, não sendo restritas a um único trabalho sozinho.

### 1.2.2 Gestão por Competências

As organizações do século XXI enfrentam diariamente desafios cada vez maiores, nomeadamente no que respeita à gestão do seu CH. Posto isto, é possível afirmar que a área de GRH tem vindo a tornar-se numa das áreas da gestão mais decisiva para que as organizações alcancem com sucessos os seus objetivos estratégicos.

Contudo, para que a área da GRH evolua, torna-se imprescindível que os profissionais da área investiguem e apliquem práticas e processos inovadores, sendo atualmente muito utilizada a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) (Derrosso & Boewerk, 2017).

Segundo Vieites (2019) a sociedade contemporânea preocupa-se cada vez mais com a automatização de processos, na busca por soluções ecológicas e na maximização dos lucros em cenários económicos crescentemente competitivos e imprevisíveis.

Dessa forma, para que alcancem efetivamente esses resultados tão almejados, as organizações do presente século perceberam que profissionais que detêm determinadas competências são capazes de fazer com que a organização atinja as suas metas, uma vez que procuram de forma constante soluções inovadoras e têm a capacidade de perceber quais as oportunidades existentes para a

redução de custos. As competências são assumidas nos dias de hoje como o método de excelência para definir os colaboradores ideais e vistas como uma parte fundamental da gestão do talento nas organizações (Griffiths & Washington, 2015).

Ainda que atual, o termo «gestão das competências» é desconhecido por uma grande parte das pessoas ou, não o sendo é, geralmente, interpretado de forma incorreta (Ceitil, 2016).

A crescente curiosidade sobre o tema «gestão por competências», sentida nas mais diversas organizações, emerge claramente enquanto consequência de uma exaustão e obsolescência dos modelos de produção e de gestão de pessoas existentes, demonstrando-se no cenário atual como uma tendência para a construção de uma nova realidade organizacional que faça frente às exigências da globalização (Carbone et al., 2016; Ceitil, 2016).

Este tema retrata, na opinião dos autores, um tema de vanguarda na medida em que desafia as próprias organizações a reorganizarem as suas práticas, propondo, desse modo, uma forma totalmente díspar de fazer a gestão do seu capital humano (Carbone et al., 2016).

A GPC retrata um modelo de gestão facilitador de uma visão mais ampla, que permite aos executivos perceber quais as competências a serem exigidas em cada função e que o colaborador possui. Através dessa percepção serão capazes de realizar o correto cruzamento das informações entre as competências exigidas para determinada função e as competências do colaborador, por forma a traçar um plano de desenvolvimento específica para cada colaborador e, dessa forma, promover uma gestão do talento e do conhecimento, eficiente e eficaz (Derroso & Boewerk, 2017).

Esta abordagem nada mais é do que uma gestão das competências e capacidades imprescindíveis às organizações e, em sequência, às áreas e pessoas que as integram, com o fim de atingir os objetivos estratégicos de médio e longo prazo (Ghedine, 2015).

Para Armstrong e Taylor (2014), a GRH com foco nas competências consiste no uso da noção de competência e o uso dos resultados da análise dessas competências, para informar e melhorar os processos e práticas da GRH, especialmente aqueles relacionados com o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e gestão do desempenho, acarretando um papel importante nas diversas áreas da GRH.

Ao contrário do que ocorre na gestão baseada em cargos, em que o colaborador é alocado para exercer e elaborar um conjunto específico de tarefas e onde a organização fomenta, através de formação e capacitações, que ele esteja apto para tal; na GPC, o indivíduo é aproveitado no seu todo, nas atividades nas quais ele é capaz de executar e os esforços da organização passam a ser orientados para o desenvolvimento das competências intrínsecas ao indivíduo, mas também, para o desenvolvimento das competências que a organização precisa estando, por isso, mediante um modelo de gestão de pessoas que preza por profissionais multifacetados.

Munck, Borim-de-Souza, Castro & Zagui (2011) argumentam que a GPC faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Para os autores, trata-se de um processo contínuo que tem como base a estratégia da organização e que orienta as suas ações para a captação e desenvolvimento

das competências essenciais para a prossecução dos seus objetivos (Jorge, Bittencourt & Galleli, 2014).

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) assumem que a GPC se trata de uma ferramenta que não só é capaz de identificar conhecimentos e habilidades relevantes para a eficiência e eficácia no desempenho de determinada atividade, como também ajuda a perceber qual o déficit de qualificação para desempenhar tarefas/atividades de maior importância, ajudando a GRH a identificar claramente quais os aspetos que deve aprimorar (Silva et al., 2014).

Também Gramigna (2018) assume a GPC enquanto conjunto de ferramentas e instrumentos direcionados para as diversas funções de RH, tornando cada processo integrado e com melhores resultados para as organizações.

Idalberto Chiavenato (2014) assume a GPC enquanto um modelo mais global de atuação, onde a GP se foca nas necessidades organizacionais mais amplas, que envolvem competências essenciais e o apoio ativo e proativo para os negócios da organização, sempre com o objetivo de construir constantemente vantagens competitivas para a mesma. A GPC, permite uma visão mais integrada das necessidades futuras da organização em relação quer ao negócio quer ao futuro. Para o autor, a GPC, é feita com base nas seguintes etapas (Chiavenato, 2014):

1. Definição da visão de futuro e dos objetivos organizacionais que se quer alcançar num determinado período;
2. Definição das competências que permitirão o alcance desses objetivos;
3. Análise e posterior avaliação das competências que a organização já possui;
4. Identificação da lacuna (*gap*) entre as competências requeridas e as já existentes na organização;
5. Desdobramento do *gap* de competências em competências organizacionais a serem criadas ou adquiridas;
6. Desdobramento do *gap* de competências em competências funcionais de cada área da organização;
7. Desdobramento do *gap* de competências em competências de gestão/administrativas que cada gestor deve possuir para lidar com os seus subordinados;
8. Desdobramento do *gap* de competências em competências individuais que cada individuo da organização deve possuir;
9. Delineação de programas de formação e desenvolvimento e desenvolvimento organizacional com vista à construção interna das competências requeridas pela organização;
10. Execução de planos de seleção e recrutamento para agregar talentos para obter externamente as competências requeridas pela organização;
11. Avaliação constante dos resultados alcançados e revisão constante ao sistema.

Segundo Rego et al. (2018), uma GPC rege-se, essencialmente, pela premissa de que as organizações sabem quais os aspetos do desempenho do seu capital humano que devem efetivamente ser valorados.

O cerne da GPC baseia-se, na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização no que respeita aos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades.

Mas, a questão que nos interessa clarificar, será entender qual a finalidade de uma GPC no ambiente organizacional e, em que medida essa gestão pode ou não ser significativa no desempenho e diferenciação da própria organização, no meio em que a mesma se encontra inserida. Ceitil (2016) afirma que a GPC, ao atribuir um maior destaque à competência, quer na seleção dos colaboradores, quer no planeamento da estratégia, traz, não só, aumentos relativos na produtividade como é de igual forma promotora de um ambiente mais participativo e motivador, orientado para os resultados, trazendo maior competitividade e diferenciação a nível do mercado.

Segundo Montezano et al. (2019), a adoção e implementação de uma GRH baseada em competências muda o foco desta área, proporcionando um maior conhecimento das práticas e ações que devem ser levadas a cabo para alcançar colaboradores mais eficazes e eficientes e, conseqüentemente, permitir gerar melhores resultados na organização, tornando-a mais eficiente.

Desta forma, a GPC implica a valorização da relação entre a organização e o indivíduo, na medida em que ressalta a importância do CH competente na efetividade da própria estratégia organizacional, conseguida através do alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais de cada colaborador (Jorge, Bittencourt & Galleli, 2014).

Num ambiente de rápida mudança e evolução como os de atualmente, torna-se difícil a adequação ótima entre indivíduos e organizações (Ceitil, 2016). O meio envolvente das organizações é, muitas das vezes, um dos fatores condicionantes do seu êxito ou fracasso, o que exige que as organizações sejam cada vez mais flexíveis, rápidas a agir e rápidas em se adaptar às diversas alterações e mudanças que vão surgindo. Posto isto, e considerando tais necessidades, as organizações devem ser capazes de implementar as técnicas e práticas mais apropriadas para que, dessa forma, sejam capazes de superar com sucesso tal volatilidade e evolução constante. Isto, implica que as organizações detenham atualmente a capacidade para aprender novas competências e, rapidamente mudar os seus cenários (Rego et al., 2018).

Através da GPC é possível levar a cabo uma gestão integrada e coerente dos processos de GRH de uma organização, na medida em que poderá ser transversal a todas as suas áreas (Ceitil, 2016; Rego et al., 2018). Contudo, a adoção deste tipo de sistema, baseado em competências, também tem alguns desafios associados e que mudam por completo o paradigma de gestão de pessoas. Rego et al. (2018) demonstram alguns dos mais importantes:

**(Re)Estruturação Organizacional:** as constantes e crescentes exigências de qualidade e rapidez requerem estruturas organizacionais flexíveis, recorrendo frequentemente a abordagens multifuncionais que requerem, por sua vez, conjuntos de competências adequados e únicos de acordo com a atividade da organização. Esses conjuntos multifuncionais de competências requerem, por conseguinte, o constante rearranjo da estrutura organizacional, uma vez que, têm de ser não apenas combinados, mas reconfigurados à realidade de cada projeto.

**Declínio da estrutura por funções:** uma GPC pressupõe que a unidade de análise dos sistemas de RH baseados nas competências passe a ser o indivíduo e as descrições e modelos de competências, ao invés de ser a função e as tarefas a ela associadas. Tal abordagem implica uma mudança de mentalidade, nomeadamente, no que concerne aos modelos tradicionais de GRH assentes em funções; bem como, a necessidade de a organização adotar processos de adaptação dos indivíduos a um modelo mais fluido em que a sua motivação e autoconceito poderão estar afetados. Além disto, a passagem de um modelo funcional para um modelo de competências leva, muitas vezes, ao surgimento de receios e incertezas, que por sua vez podem significar resistência por parte dos indivíduos e das associações laborais, assim como, gerar desmotivação, conflitos e tensões.

**Seleção:** quando adotada a visão de GPC, a seleção é percecionada em termos da identificação dos indivíduos que se ajustam ao ambiente de aprendizagem da organização. Tal quer dizer que, ao invés de serem selecionadas pessoas para uma determinada função, selecionam-se pessoas para a organização que detenham as competências (atuais ou potenciais) de que a mesma carece. Esta mudança, pode suscitar incertezas relacionadas com a validade ou validação dos processos de seleção, uma vez que o critério de validação passa a ser o da integração numa organização e o desenvolvimento de competências de longo prazo, provocando isto uma readaptação dos procedimentos usados em seleção de RH.

**Sistemas Salariais:** a GPC traz mudanças significativas também para os sistemas salariais nas organizações. Quando adotada uma abordagem baseada em competências, as unidades de análise passam a ser blocos de competências e não tarefas ou responsabilidades. Tal significa que, em vez de se fixar estruturas ajustadas às diferentes funções, devem ser estabelecidas taxas salariais individuais de acordo com as competências detidas por cada indivíduo e, dessa forma, os colaboradores são incentivados a aprender, deter e fazer um bom uso das competências. Embora estes métodos de pagamento por competências demonstrem, no geral, o aumento dos custos salariais, o que se tem observado é que esse aumento é posteriormente recompensado por uma redução nas despesas de manutenção, bem como, nos períodos de paragem do equipamento, representando benefício para a organização. A problemática que se insurge para as organizações relaciona-se com a atribuição dos preços dos blocos de competências, especialmente sabendo que cada indivíduo pode apresentar um portefólio diferente de competências e, por isso, diferente relevância estratégica.

**Pagamentos por mérito:** a filosofia dos modelos de competência prevê que os pagamentos de mérito devem estar associados à forma como as competências são utilizadas durante determinado período em benefício da organização, quando tal acontece. Contudo, estes sistemas de compensação de competência podem suscitar algumas resistências, como por exemplo, se os colaboradores não identificarem de forma clara a relação entre as competências e o resultado da sua aplicação. Além disto, outra preocupação deste tipo de sistemas prende-se com o facto de a compensação incidir de forma enviesada quando se trata de qualificações académicas, que embora

importantes, podem levar para segundo plano competências relevantes que foram adquiridas por indivíduos academicamente menos qualificados.

**Formação e Desenvolvimento:** a formação e desenvolvimento são nucleares à gestão de pessoas. É através da comparação entre as competências atuais e as competências necessárias futuras que as organizações são capazes de identificar as necessidades de formação baseada nas competências, assim como a sua avaliação, através de medidas de benefício e de transferência de aprendizagem para a função. Os modelos de competências ajudam na identificação e definição das lacunas existentes na organização, transpondo os resultados para a quantidade e o tipo de formação a administrar aos seus colaboradores. O sistema baseado em competências exige por parte das organizações, um investimento em formação e desenvolvimento.

**Carreiras:** as organizações que adotam práticas de GRH por competências, veem a gestão de carreiras enquanto trajetórias múltiplas de aquisição de competências, o que permite diversas combinações e tipos de carreiras. Aqui, as atividades de GRH associadas à gestão e desenvolvimento de carreiras, assumem o caráter de gestão de portfólios de competências e experiências, possibilitando que os colaboradores que aspiram desenvolver a sua carreira, o consigam sem assumir funções de maior nível hierárquico. As implicações associadas a esta abordagem, no que respeita às práticas de gestão e desenvolvimento de carreiras, prendem-se, sobretudo, com o modo como os indivíduos acabam por necessitar, eles próprios, de gerir a sua carreira o que representa dificuldades para a organização, em manter CH altamente competente, que procura ativamente oportunidades de carreira noutras organizações.

**Gestão do Desempenho:** a GP assente em competências vê a gestão do desempenho como um processo contínuo de desenvolvimento de competências, com o objetivo de melhorar o desempenho individual, grupal e organizacional. Isto requer que a GRH assuma o papel de agente de mudança e de parceiro estratégico, introduzindo e adaptando permanentemente o sistema de competências nas diversas áreas da GP, o que por sua vez, requer maior desenvoltura da GRH e maior interação desta com as mais diversas áreas de atuação da organização. Neste caso, o risco de uma má gestão do desempenho baseado em competências, será tanto maior quanto pior realizado e/ou obsoleto for o processo de identificação de competências, implementado na organização.

**Sucessão:** a GPC revela-se igualmente importante para lidar com os processos de sucessão de forma eficaz, na medida em que permite assegurar que os sucessores dispõem das competências necessárias para enfrentar os desafios organizacionais futuros. O planeamento de sucessão baseado em competências compõe um conjunto de passos, requerendo cautela especial para que a sucessão seja pautada de uma forma imune a considerações e preferências «políticas»; regendo-se por critérios assentes em três elementos cruciais: a identificação das competências necessárias futuramente, a escolha de indivíduos detentores dessas competências e, por fim, a o investimento em formação e desenvolvimento para que esses indivíduos desenvolvam as competências que ainda não detém, mas que poderão vir a ser necessárias.

Uma das maiores críticas dirigida à GPC é o facto de estas se revestirem sempre de um carácter subjetivo, o que acaba por provocar um elevado grau de discricionariedade na sua avaliação (Camara, 2017).

Ainda assim, é possível afirmar que as organizações que são muito centradas na função e na tarefa, e não tanto no indivíduo e no seu desempenho terão, obviamente, maior dificuldade de adaptação. O sistema de gestão que tenha por base as competências acaba por exigir um esforço de constante atualização, uma vez que, apesar de algumas competências não sofrerem alterações no longo prazo, outras fomentam uma necessidade intrínseca de mudança que acompanhe e promova efetivamente a eficácia da estratégia organizacional.

Para superar as dificuldades e desafios provenientes da adoção de uma GPC, as ações devem ser pensadas no coletivo, *i.e.*, devem ser considerados não só os objetivos organizacionais como também os anseios individuais e as influências do ambiente (Jorge, Bittencourt & Galleli, 2014).

Ao adotar a GPC, a área de GRH alinha-se à estratégia organizacional e, por essa razão, surge o alinhamento das suas políticas, planos táticos e ações, por forma a integrar todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Desta forma, a GPC pode ser encarada enquanto modelo que visa a orientação de esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, em todos os níveis da organização (Carbone et al., 2016).

A GPC pressupõe a identificação das competências chave da organização. Segundo Cascão (2014), a identificação das competências chave, para além de potenciar a autonomia nas práticas diárias, a assunção de uma linguagem comum e o compromisso dos colaboradores com a estratégia organizacional, permite uma maior facilidade nos processos de mudança e na adaptação das práticas pessoais a novos valores e novas tecnologias. As competências chave dizem respeito a um conjunto de competências demonstradas pelos indivíduos, que lhes permitem participar eficazmente em diversos contextos ou domínios sociais. Estas competências contribuem não só para o sucesso global da vida de cada indivíduo, como para o bom funcionamento da sociedade (Sá & Paixão, 2015).

Brandão e Bahry (2005), acrescentam que essa identificação pode servir igualmente para realizar o diagnóstico de lacunas das competências existentes, a serem supridas através do desenvolvimento ou captação de competências, para posteriormente serem avaliadas e acompanhadas (Montezano et al., 2019).

Para além da identificação das competências chave da organização, a GPC, pode pressupor igualmente a definição de perfis individuais de competências (Ceitil, 2016). O Perfil Individual de Competências (PIC), preocupa-se com a identificação das funções na organização (ao nível de exigência e fatores de qualificação) e com as competências requeridas para essas funções, funções estas retiradas do portfólio das competências-chave da organização.

Segundo Carbone et al. (2016), os objetivos e propósitos da implantação de uma GPC, procura por um lado a melhoria da performance global da organização e, por outro, a identificação de colaboradores competentes. Como objetivos e propósitos da GPC os autores entendem:

- A melhoria do desempenho organizacional e profissional;
- O alinhamento de esforços dos colaboradores e equipas para o alcance dos objetivos estratégicos e metas da organização;
- A identificação dos colaboradores competentes e com desempenho excelente;
- A identificação dos colaboradores com desempenho insuficiente, que necessitem de formação e desenvolvimento ou orientação;
- O aprimoramento do sistema de retribuição, tornando-o mais justo e eficaz;
- O estabelecimento de um sistema efetivo de feedback, para o aprimoramento do desempenho;
- A identificação das necessidades de formação e desenvolvimento;
- A movimentação e alocação dos indivíduos a partir das competências e do desempenho;
- A retenção dos talentos na organização;
- A mensuração do CH da organização, permitindo o planeamento da GRH;
- A mensuração do desempenho individual e por equipa, permitindo a construção de diagnósticos organizacionais e profissionais.

### **1.2.3 A emergência da Gestão por Competências como fator competitivo nas organizações**

O aparecimento do modelo de competência enquanto modelo de GRH está, como vimos no ponto anterior, ligado a uma mudança considerável por parte dos responsáveis da gestão das organizações nas formas de avaliar os seus talentos humanos.

A Era do Conhecimento, sentida a partir da década de 80 do século XX, criou na sociedade uma nova mentalidade, direcionado as pessoas para o trabalho em equipa na busca de soluções para os problemas e desafios que iam surgindo, tornado evidente que o sucesso sustentado das organizações dependia, especialmente, da qualidade e motivação do seu CH, único ativo com o poder de as diferenciar da concorrência (Camara, 2017; Ribeiro et al., 2017).

Neste contexto, o conhecimento é visto como elemento fundamental das organizações e, por essa razão, saber geri-lo torna-se um enorme desafio no interior destas (Ribeiro et al., 2017). Para Tamborlin e Dalfovo (2014), o conhecimento retrata um dos recursos mais valiosos, recurso esse que se encontra nos indivíduos que compõem as próprias organizações. Na mesma linha, Bem e Coelho (2014) sustentam que a manutenção desse conhecimento é um fator preponderante para as organizações da sociedade contemporânea e, por esse motivo, indiscutivelmente crucial para a manutenção e garante da sua competitividade no mercado.

A GPC permite otimizar as ferramentas de RH ao mesmo tempo que procura compatibilizar os objetivos individuais com os objetivos da organização. Ao adotarem estes modelos, as organizações deixam de basear os seus processos somente ao nível dos cargos e funções, passando a olhar para



esses cargos e funções de forma que as competências dos colaboradores estejam alinhadas à visão estratégica da organização e, assim, contribuindo para os seus resultados (Silva et al., 2014).

Os sistemas de GP quando baseados em modelos de competências, poderão conferir uma maior flexibilidade e capacidade de resposta rápida aos desafios externos, pela possibilidade de utilizar, de forma integrada, determinadas práticas da GRH, tais como Recrutamento e Seleção (R&S), avaliação, desenvolvimento e compensação, coerentes com os objetivos estratégicos da organização.

Autores como Suhairom et al. (2014), defendem a ideia de que o interesse pela implementação de uma GPC passa por esta permitir a avaliação do indivíduo como um todo, que determina a combinação de conhecimentos, aptidões e características necessárias que determinada função ou ocupação exige para um desempenho superior. As informações retiradas dessa combinação podem ser utilizadas pelos gestores de recursos humanos para as diversas práticas relacionadas com o fator humano dentro das organizações. Além disso, e como já visto anteriormente, a GPC promove uma linguagem comum a toda a empresa, a facilitação da previsão da expressão comportamental dos colaboradores em situações similares e a impressão de maior rigor na concepção de planos de desenvolvimento (Ceitil, 2016).

Segundo Brandão (2012), como referido por Silva et al. (2014), um modelo de GPC deve fazer uso do conceito de competência para conduzir os diversos processos organizacionais, principalmente aqueles associados à GP, através do uso de diferentes estratégias e instrumentos a fim de orientar, desenvolver e reter as competências necessárias para a prossecução dos objetivos organizacionais (Silva et al., 2014).

Uma das vantagens da implementação destes modelos passa por permitir às organizações o alinhamento dos seus objetivos estratégicos com o desenvolvimento dos seus colaboradores, potenciando e incrementando os seus próprios resultados (Piza, 2017).

A GPC impõe-se como um fator estratégico de extrema importância nas organizações, uma vez que permite que estas se adaptem ao mercado, ao dotar os seus colaboradores das competências necessárias e, por esse meio, garantir a sua vantagem competitiva no mercado (Rego et al., 2018).

Com base no trabalho realizada por Filho e Barbosa (2019) quando realizada uma análise das competências durante a rotina de trabalho é possível constatar que o mesmo conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes diferem do resultado entregue pelo mesmo colaborador apontando, conseqüentemente, uma variação do desempenho dele. Perante tal afirmação, vê-se reforçada a necessidade da implementação de um modelo de gestão integrado dos atributos, desempenho e da capacidade do colaborador para que a organização perceba quais os fatores que causam tal variação e que lhe possibilite entender quais as ações necessárias para lidar com esses mesmo fatores, desenvolvendo profissionais capazes de lidar com as diferentes situações do dia a dia. Através da GPC, a organização investe e impulsiona o desenvolvimento das competências dos colaboradores, qualificando-os em outras e melhorando as que já lhe são intrínsecas. Existe,

portanto, uma mobilização das competências de cada colaborador, para as organizar coletivamente e eficientemente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (Filho & Barbosa, 2019).

Na opinião de Silva e seus colaboradores (2019), os Modelos de Gestão de Pessoas por Competências (MGPC) devem traduzir os objetivos estratégicos e organizacionais em requisitos ou competências necessárias e essenciais aos indivíduos para o exercício de uma determinada função específica, devendo abordar todos os processos envolvidos na produção, implementação e desenvolvimento dessas mesmas competências e requisitos. Uma abordagem baseada em competências permitirá à GRH a avaliação, descrição e eliciação das competências e requisitos necessários aos indivíduos para que exerçam eficaz e eficientemente as suas funções e tarefas específicas (Silva, Ribeiro, Alvarez, & Caregnato, 2019).

A GPC, apesar de considerada a mais eficiente para a GP em geral, só faz sentido quando o colaborador é consciente dos benefícios que um bom perfil de competências apresenta, quer para a sua vida pessoal, quer para a própria organização (Tridapalli, 2017).

Também Rua e Carvalho (2017) concordam que existe uma relação forte entre o sucesso e competitividade de uma organização com a GPC, na medida em que são os indivíduos que a compõem, que através das suas competências específicas detêm a capacidade de influenciar o desempenho coletivo. Esta, quando observada ao nível organizacional, compreende o repertório de comportamentos e capacidades que algumas organizações dominam, permitindo que se destaquem das outras, em contextos específicos ou na sua totalidade, com o objetivo de garantir a sua sobrevivência em mercados cada vez mais exigentes (Martins et al., 2015).

A GPC auxilia os gestores das organizações na procura constante de melhores resultados, através do mapeamento dos conhecimentos agregados na organização e da identificação as competências individuais e coletivas (organizacionais). Além disso, permite igualmente medir a necessidade de mudanças e de desenvolvimento, com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais, tornando a organização cada vez mais competitiva nos mercados em que opera (Oliveira, Gonçalves & Barbosa, 2014).

Não estando somente relacionado com a sua capacidade de reação aos movimentos do ambiente externo, o sucesso das organizações, varia igualmente com a forma como utilizam e alavancam os seus recursos internos na resposta às solicitações externas do mercado (Ruzzarin & Simionovschi, 2016).

As fortes mudanças verificadas na envolvente de negócios, provocaram respostas organizacionais focadas na 'horizontalização' das estruturas e na adoção de novas formas de GRH, que questionam o papel central das práticas tradicionais. Como resposta a tais mudanças, a GRH moderna, procura utilizar novas ferramentas que permitam chegar a conclusões mais concretas e eficazes, como é o caso dos modelos baseados em competências (Rego et al., 2018).

Também Ceitil (2016) refere que as mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais, cada vez mais fortes e a uma escala mais global, conduzem a uma necessidade de desenvolver competências que possibilitam a melhoria continua e um novo vigor adaptativo a todos

os níveis das organizações, culminado no aumento do seu potencial competitivo.

Essas mudanças, bem como os novos modelos de gestão, fazem perceber a ênfase nas pessoas como recurso determinante no processo organizacional, uma vez que a competitividade das organizações carece, cada vez mais, de profissionais capacitados para a execução das funções e tarefas (Oliveira, Gonçalves & Barbosa, 2014). Assim, a GPC e os modelos de competência são vistos, tendo por base essa premissa, como um instrumento que oferece alternativas eficientes às organizações, devendo esta gestão ser observada como um processo periódico que envolve os diferentes níveis organizacionais (Oliveira, Gonçalves & Barbosa, 2014).

Na opinião de Ribeiro et al. (2017), as organizações devem promover, através da obtenção de competências distintas, a criação do conhecimento e as melhores práticas, promovendo de igual forma a transferência dessas competências para toda a organização, promovendo resultados promissores e aprimorando os seus negócios.

Na GRH, gerir as competências é a forma de desenvolver os colaboradores talentosos, orientando as suas ações para alcançar os objetivos da organização. Na perspectiva de Tavares (2010), como referem Rua e Carvalho (2017), atualmente, não chega cumprir com o que se encontra explanado na análise de funções, é importante que, mediante problemas específicos o colaborador seja capaz de tomar decisões, inovando e fazendo a diferença (Rua e Carvalho, 2017). A identificação e desenvolvimento das competências permitirá à organização identificar quais as competências necessárias que garantam a sua vantagem competitiva e a conduza à excelência. São as competências que influenciam o desempenho coletivo e, por isso, para além da identificação das competências necessárias para a consumação dos objetivos organizacionais, é fundamental que toda a organização tenha a noção de que o desenvolvimento das competências deverá acontecer para todos, em todos os níveis da organização, para que assim a organização triunfe nos mercados em que opera (Rua e Carvalho, 2017). Desta forma desenvolver as competências das pessoas é uma das prioridades da GRH como forma de criar condições favoráveis à criação de vantagem competitiva.

Gramigna (2007), como referido em Montezano et al. (2019), ressalva que a GPC para além de relevar vantagens competitivas para as organizações, permite ainda o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, ao tornar o clima organizacional mais humano, colaborando na retenção de talentos internos e na identificação de profissionais de grande potencial (Montezano et al., 2019). Os autores apontam como possíveis benefícios da implementação da GPC: a melhoria do desempenho individual e institucional, a melhoria nas práticas de gestão de pessoas, melhorias ao nível do clima organizacional, clareza na definição e organização do trabalho, desenvolvimento de CH e, valorização dos colaboradores (Montezano et al., 2019).

### **1.3 A Análise e Descrição de Funções**

Passemos, numa primeira fase, a descortinar através do referencial teórico existente, o conceito de Análise de Funções (doravante AF).

A AF é vista para muitos autores, num contexto de análise da organização e do trabalho, como a espinha dorsal da GRH, uma vez que fornece informação basilar para a tomada de decisões sobre inúmeras práticas da GRH (Rego et al., 2018).

Para Rego e seus colaboradores (2018), com base na teoria de Brannick e Levine (2002), a AF sustenta-se na recolha e organização estruturada e sistemática de informações acerca das tarefas que cada colaborador ou grupo deve realizar no âmbito da sua função.

Segundo Smith (2015), a AF traduz o método de coletar e analisar informações sobre todos os aspetos inerentes à posição de um indivíduo dentro da organização.

Ceartil (2016) refere que a análise de funções permite a correspondência das ações ou comportamentos necessários a cada tarefa e que se revelem essenciais para o seu sucesso.

Na perspetiva de Armstrong e Taylor (2014), a AF refere-se ao processo de colecionar, analisar e retirar informações sobre funções, a fim de fornecer a base para a descrição de funções, assim como, dados para o processo de recrutamento, treinamento, evolução de carreiras e gestão do desempenho. A AF foca-se assim no que os responsáveis de determinada função fazem e alcançam, através da identificação das tarefas que esses responsáveis realizam e dos resultados que se esperam que estes obtenham. Os autores acrescentam que a AF produz informações essenciais sobre determinado cargo ou função: o objetivo geral do cargo ou função (porque existe e o que o responsável do cargo ou função espera como contributo); organização do cargo ou função (a quem o responsável pelo cargo ou função reporta e quem lhe reporta a ele) e, por fim, o conteúdo do cargo ou função (diz respeito à natureza e ao âmbito da função ou cargo, no que respeita às tarefas a realizar e as funções a serem desempenhadas pelo responsável).

Anyakoha (2019) afirma que a AF é uma prática vital para que os planos e objetivos estratégicos da organização sejam alcançados. Para a autora, a AF envolve todo o processo de compreensão dos cargos a serem preenchidos na organização, as tarefas específicas que devem ser realizadas pelos indivíduos que ocupam esses cargos, as características e traços individuais necessários para o cargo, bem como, a definição dos parâmetros que permitem avaliar a efetividade e eficácia na execução das tarefas descritas.

A AF inclui a quem a função se reporta, as especificações como as qualificações necessárias que o indivíduo responsável pela função precisa, a faixa salarial associada à função, entre outros (Haque Talukder, 2014).

De acordo com Marras (2016), a AF suporta-se numa prospeção detalhada das funções que compõe determinado cargo, estudando os contornos do “que”, “como” e “para que se faz”, procedendo ao registo de todas as exigências inerentes à obtenção dos resultados esperados.

Agora que conceituado o termo AF, achamos igualmente importante descrever os métodos e técnicas de recolha de informação para a sua realização. Estas técnicas e métodos são enunciados por alguns autores, destacando para o efeito a obra de Rego et al. (2018). Para os autores, são várias as técnicas existentes para uma AF, que têm por objetivo a recolha de informação sobre o conteúdo do trabalho e sobre as respetivas exigências humanas para a realização do mesmo.

- **Observação**

Esta técnica, uma das mais utilizadas, requer que o analista observe o trabalho a ser realizado e, durante essa observação, anote os apontamentos que acha relevantes. Através desta técnica o analista chega às seguintes respostas: duração, frequência e complexidade das tarefas; fluxos de trabalho; eficiência da produção; condições de trabalho; materiais e instrumentos necessários; tarefas físicas que compõe a função. Os principais problemas associados a esta técnica são: o não conhecimento por parte do analista sobre o trabalho mental do indivíduo e o facto de estarem a ser observados, os incumbentes, podem gerar comportamentos irrealistas na medida em que, ao terem a sensação de que estão a ser espiados, não realizam a tarefa como habitualmente, iludindo o analista e enviesando a compreensão do mesmo.

- **Questionário**

Esta técnica, de aplicação rápida e económica, permite a obtenção de informação padronizada e específica sobre a função. Consiste em entregar um questionário estruturado, com questões relativas ao posto de trabalho. As desvantagens associadas a esta técnica prendem-se com o facto de ser vulnerável às distorções de informação. Como variantes do questionário estruturado encontram-se, por exemplo, as *checklists* e o diário.

- **Entrevista**

Caracterizada como uma das técnicas mais populares, a entrevista consiste numa conversa mais ou menos estruturada, sob a orientação de um guião previamente preparado, durante a qual o analista recolhe a informação necessária diretamente aos responsáveis da função. A entrevista apresenta uma vantagem quanto ao questionário, na medida em que, embora seja feito o mesmo género de perguntas que num questionário, esta permite um diálogo, onde há a possibilidade de trocar e testar informação e, por isso, existe uma melhor verificação e clarificação das respostas. Outra vantagem desta técnica tem que ver com a possibilidade de se realizar uma AF mais complexa e/ou com uma carga mental importante, para além de permitirem a recolha de grandes quantidades de informação (qualitativa e quantitativa). Como desvantagens os autores apresentam o consumo de tempo e, consequentemente, os custos quer em relação ao analista quer em relação ao ocupante da função e a possibilidade de existir uma desconfiança que alguns colaboradores podem sentir relativamente ao objeto da entrevista, originando respostas incorretas ou distorcidas. Para além disto, o analista ao utilizar esta técnica deve ter presente a complexidade associada, em comparar a informação recolhida nas várias entrevistas.

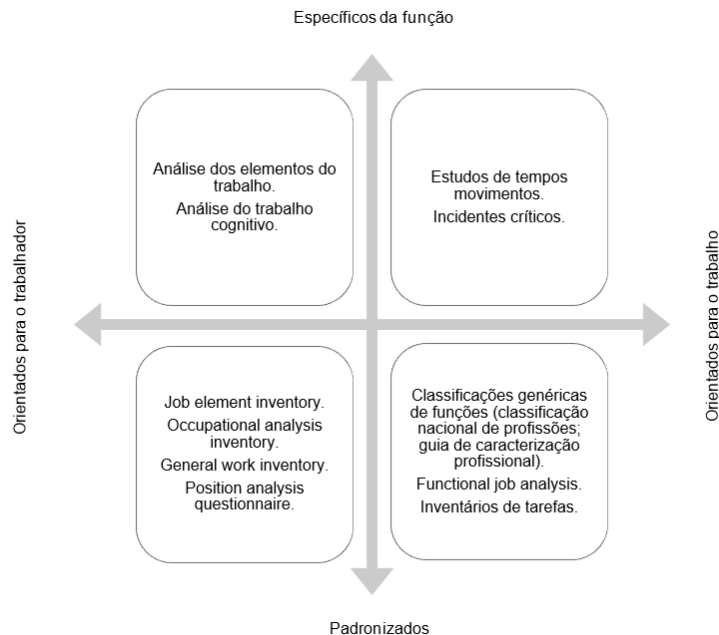
- **Documentação**

Quer a observação, o questionário e a entrevista têm em comum a desvantagem de serem interferentes com a AF. A pesquisa de documentação, ao contrário destas, não necessita da presença do colaborador para a coleta de informação. Contudo, o nível de detalhe e pormenor das fontes utilizadas pode não se o mais desejável sendo aconselhado a combinação a outras técnicas, para uma melhor e mais consistente análise.

Enunciando Rego et al. (2018), os métodos de AF podem ser orientados quer para o trabalho quer para os colaboradores e, dentro destes, ser específicos à função ou padronizados. A Figura 4 mostra a classificação dos métodos de AF segundo os autores.

**Figura 4**

*Classificação dos Métodos de AF*



*Nota.* Adaptado de Rego et al. (2018).

Para realizar a AF torna-se necessário manter o foco naquilo que são os objetivos do cargo, *i.e.*, naquilo que são as verdadeiras funções que concretizam o objetivo desse cargo, tendo em consideração não só a frequência com que são realizadas, como também o tempo despendido na realização das mesmas (Smith, 2015).

A AF deve ser realizada à luz da estratégia organizacional que, por sua vez, deriva dos objetivos e metas organizacionais, podendo ser igualmente vista como pré-requisito para outras práticas essenciais da GRH, nomeadamente, a seleção, a formação e desenvolvimento, remuneração e gestão do desempenho (Zubair & Khan, 2014).

É possível usar a AF em outras áreas da gestão, nomeadamente, na organização do trabalho, ergonomia e fatores humanos, na perspetiva motivacional e enquanto facilitadora de mudança (Rua & Carvalho, 2017).

Quando realizada de forma rigorosa, a AF fornece aos indivíduos que compõe a organização, a clara divisão de tarefas e responsabilidades, o que leva a uma maior compreensão da contribuição de cada nível hierárquico para desempenho da própria organização (Joseph & Krarabe, 2015). Outro aspeto relevante da AF é o facto de esta, quando realizada regularmente e proactivamente, auxiliar a GRH a reconhecer os fatores de motivação e satisfação no trabalho (Stoilkoska & Serafimovic, 2017; Suthar et al., 2014).

Segundo Waters et al. (2017), a informação passível de recolher de uma AF pode ser distribuída em duas componentes. A primeira, refere-se ao conhecimento que o indivíduo deve saber, de forma a executar eficazmente as tarefas da sua responsabilidade. A segunda, trata de designar as tarefas, nas quais estão descritas por sua vez as competências necessárias para desempenhar a função alvo de análise. Posto isto, assume-se existir uma associação entre as duas componentes, uma vez que proporcionam uma visão ampla e concisa dos requisitos para determinada função (Waters et al., 2017).

A literatura existente sobre o tema parece invocar um consenso sobre o conceito de AF. Nos dias que correm, uma completa AF é aquela que reúne informação sobre a função e o seu contexto imediato e abrangente, estando, por isso, o foco na função e não no indivíduo (Rego et al., 2018; Joseph & Krarabe, 2015).

O desenvolvimento das ferramentas de informação, faz com que a análise cognitiva do trabalho seja diferente da análise comportamental, fator que se tem tornado cada vez mais importante na área da GRH. Enquanto a análise comportamental do local de trabalho questiona os colaboradores, a análise cognitiva, estuda a arquitetura cognitiva, bem como, os processos mentais que são imprescindíveis para o sucesso na execução das tarefas de determinada função (Stoilkoska & Serafimovic, 2017). Siddique (2004) diz-nos ser neste patamar que entra a necessidade de se fazer uma transição das abordagens convencionais de AF para uma análise focada nas competências, na medida em que estas estão em constante mutação por causa da rápida mudança de funções e requisitos necessários para a execução das mesmas, no ambiente atual (Stoilkoska & Serafimovic, 2017).

O aspeto mais importante da realização de uma AF passa por desenhar a chamada Descrição de Funções (DF) (Anayakoha, 2019). Após a AF, que pressupõe a investigação das tarefas associadas à execução de determinada função, inicia-se DF.

Por DF entende-se a afirmação escrita sobre aquilo que o responsável da função faz, como o faz e sob que condições o faz (Rego et al., 2018; Anayakoha, 2019). Na DF estão contidas implicitamente as responsabilidades, tarefas e deveres de determinada função (Edien, 2015; Smith, 2015; Verboncu & Zeininger, 2015).

Marras (2016), define a DF como o processo de sintetização das informações rececionadas e prospetadas da AF, cujo registo dos dados é padronizado de forma a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada uma das funções da organização. Além de registar o universo de tarefas que compõe determinada função, a DF, regista de igual forma, a análise dos diversos requisitos exigidos para o exercício da função, nomeadamente: o nível de escolaridade, a experiência, as responsabilidades, as condições de trabalho, a complexidade das tarefas, os conhecimentos necessários, entre outros.

Na mesma linha de pensamento, Haque Talukder (2014), acredita que a DF ajuda os colaboradores a compreender as tarefas pelas quais são responsáveis para que, dessa forma, possam priorizar o seu trabalho com base na criticidade de cada função. É também através da DF, que a GRH

consegue comparar o desempenho dos colaboradores com o padrão definido na descrição da função e, se necessário, sugerir as tarefas específicas que o colaborador pode aprimorar. No geral, as DF permitem que os colaboradores reflitam sobre o seu próprio papel na organização, garantindo que estão a responder aos padrões requeridos pela organização, antes da avaliação de desempenho (Haque Talukder, 2014).

Após a análise da literatura científica existente, no que concerne ao tema DF, podemos averiguar que não existe um formato universal para realizar essa mesma descrição. No entanto, em regra geral, a descrição de determinada função deve ser constituída por um ou mais dos seguintes elementos (Rego et al., 2018):

- **Identificação da função:** aqui englobam-se aspetos como a designação ou título da função, a posição da função na estrutura formal da organização (nomeadamente, o nível hierárquico, a subordinação, supervisão, etc.), poderá conter o nível salarial entre outros elementos.
- **Objetivos globais da função:** refere para que fim a função existe na organização e começa normalmente com um verbo.
- **Deveres e responsabilidades:** descrição da função no que respeita aos seus deveres e responsabilidades, com o objetivo de dar uma ideia precisa e concisa daquilo que deve efetivamente ser feito na função que está a ser descrita.
- **Materiais, máquinas e equipamentos, ambiente físico e social.**
- **Outras condições de empregabilidade que devam estar explícitas.**

Smith (2015) agrupa ainda outros elementos imprescindíveis na DF, nomeadamente, os requisitos da função, tais como, aptidões interpessoais, habilidade para o trabalho em equipa, vontade de aprender, etc.; bem como, concretiza que deve ser feita uma enumeração dos esforços que a função requer. Além disto, o autor considera ainda importante numa DF, a designação das tarefas em termos de periodicidade, avaliando as que são realizadas com pouca frequência e que não são imprescindíveis para o exercício da função.

Autores como Suthar et al. (2014), Edien (2015) e Joseph e Krarabe (2015) acrescentam ao já vasto leque de componentes enunciado, as qualificações e as características individuais do colaborador, quer físicas quer psicológicas.

Segundo Stoilkoska e Serafimovic (2017), as organizações não prestam atenção suficiente à DF. Isto deve-se, sobretudo, por se tratar de um procedimento caro em que a GRH não quer investir por não trazer um benefício direto, mas também, por não haver maioria dos casos uma pessoa com a experiência necessária para fazer a análise no local de trabalho. Contudo, para os autores, a DF não deve ter um papel estático ou inflexível, devendo, pelo contrário, ter um caráter neutro, transparente e concreto e ser realizadas de forma sucinta, por forma a tornar menos complexas as suas atualizações constantes (Stoilkoska & Serafimovic, 2017; Lacombe, 2017).

Em suma, a DF tem como principais objetivos (Lacombe, 2017):



- A definição da função de forma ampla, ressaltando o que lhe é essencial, para que o responsável pela mesma possa otimizar a sua eficiência, fazendo uso da sua potencialidade e criatividade, tomando iniciativas, correndo riscos calculados, dentro dos limites que a si foram delegados, tendo por fim o desenvolvimento da organização;
- Oferecer os meios que facilitam a coordenação e as comunicações entre as pessoas, indicando com quem devem ser tratados os assuntos e, dessa forma, fornecer melhores condições para um melhor relacionamento entre os responsáveis pelas funções;
- Proporcionar informação que facilitem o recrutamento, a seleção e o reposicionamento das pessoas adequadas para cada função;
- Fornecer informações que facilitem a integração de novos colaboradores, indicando-lhes com quem se devem relacionar para cada assunto em específico;
- Fornecer subsídios para a avaliação e o desenvolvimento dos colaboradores, assim como, para o planeamento dos RH da organização, tendo por base a premissa “*the right man in the right place*”;
- Garantir a existência de um responsável formal para as atividades essenciais da organização, assim como para a tomada de iniciativa em situações que não estejam mencionadas explicitamente na DF, mas que se enquadrem na conceituação genérica da função;
- Fornecer subsídios para a cobrança de resultados e, dessa forma, contribuir para melhorar o controlo na organização.

Assim, a DF deve apresentar-se diferenciadora, tornando-se, desse modo, um bom mecanismo para obter ganhos de produtividade (Lacombe, 2017).

Além das DF, outro documento que é possível obter da AF é a Especificações das Funções (EF) (Rego et al., 2018; Stoilkoska & Serafimovic, 2017; Kshatriya, 2016). A EF é muitas vezes confundida com a DF, seja porque contemplam elementos em comum ou porque são passíveis de ser produzidas simultaneamente. No entanto, distinguem-se na medida em que, enquanto a DF concentra-se no que é feito, *i.e.*, nas tarefas e comportamentos; a EF concentra-se naquilo que é requerido na função, *i.e.*, na descrição dos atributos presumivelmente necessários para que a função seja desempenhada com sucesso (Rego et al., 2018).

Os atributos necessários, também entendidos como as exigências que determinada função coloca ao seu responsável são, geralmente, divididas em três grandes grupos: as capacidades ou *skills*, os conhecimentos ou *know-how* e, as aptidões ou *abilities*.

Em modo de resumo, podemos então concluir que a AF permite a obtenção de dois documentos de extrema importância para a GRH: a DF e a EF. Por sua vez, a Análise e Descrição de Funções (ADF), é vista como um pré-requisito para as diversas práticas da GRH, e que permite melhorar métodos de trabalho, eliminar ações e esforços desnecessários, reduzir erros e a fadiga, aumentar

o envolvimento e responsabilidade dos colaboradores e melhorar o desempenho da unidade de trabalho (Rego et al., 2018).

No presente trabalho importa realçar a evolução constante da área da GRH que acabou, conseqüentemente, por levar a uma reformulação e reestruturação das práticas de GRH (tal como a ADF), por forma a garantir o diferencial competitivo das organizações, bem como, o seu sucesso em ambientes altamente mutáveis. Dessa forma, no ponto que se segue vamos analisar essas alterações, no que respeita à prática de ADF.

### **1.3.1 Da Análise e Descrição de Funções ao Modelo de Gestão por Competências**

Num contexto mais recente, a identificação de competências tem vindo a denotar-se enquanto crescente *output* da ADF.

Devido a envolveres cada vez menos estáveis e altamente ambíguas, as DF – tendencialmente estáveis e estáticas – entram em desuso, na medida em que as organizações necessitam cada vez mais de ter a capacidade de responder rapidamente às mudanças do meio, o que implica a capacidade em aprender novas competências e alterar rapidamente o que os colaboradores fazem (Rego et al., 2018).

Ao longo dos anos, as organizações começaram a perceber que as DF, além de se tornarem obsoletas, eram inadequadas, na medida em que, uma vez altamente focadas em tarefas e atividades, não definiam concretamente, em termos mensuráveis, os resultados do trabalho. Por sua vez, perceberam que, através do uso de MC, era possível realizar a combinação da capacidade dos indivíduos com os *outputs* e resultados esperados do trabalho garantido, dessa forma, mais satisfação para o colaborador e um melhor uso dos seus talentos, por parte das organizações (PAHRODF, 2014).

Para Sanghi (2016), os MGPC diferem, em várias formas, da tradicional AF. A AF foca-se em compreender as tarefas e as habilidades necessárias para desempenhar cada uma das tarefas associadas a determinada função, por sua vez, o foco dos MGPC passa a ser as características pessoais necessárias para o sucesso de uma função mais ampla (Sanghi, 2016).

Contudo, alguns autores identificam a estreita relação entre a ADF com a GPC. Segundo Rego et al. (2018), a AF representa o lance para uma identificação das competências. Também Ceitil (2016), vê uma possível relação entre a AF e a identificação de competências centrais da organização. Para o autor, a AF, ao nível da missão e suas responsabilidades, permite fazer corresponder a cada tarefa, as ações ou comportamentos, essenciais para o seu sucesso e, por sua vez, a classificação desses comportamentos permitirá definir o perfil de competências requerido para cada função, bem como, o seu nível de atualização, em concordância com a importância de cada competência no cumprimento da missão.

No ponto anterior conceituamos a ADF, faltando agora entender o conceito de MGPC. Não sendo muito vasta a literatura existente neste domínio, tentemos descrever algumas definições.

PAHRODF (2014) define um «modelo de competências» como uma descrição escrita das competências requeridas e imprescindíveis, que garantem o sucesso ou alta performance numa categoria de trabalho, trabalho de equipa, profissão, organização ou indústria. Representam os conhecimentos, *skills* e comportamentos mais críticos que conduzem a uma performance de sucesso. Na mesma linha de pensamento também Sanghi (2016), acaba por concordar com o autor quando refere que diversas organizações desenvolveram modelos de competências para as apoiar na identificação dos conhecimentos, *skills* e atributos necessários para uma alta performance no trabalho, alinhados com a estratégia organizacional e integrando-os na estratégia de RH.

Chouhan e Srivastava, (2014) assumem os MGPC como uma lista válida, observável e mensurável de conhecimentos, habilidades e atributos demonstrados através de comportamentos que resultam num desempenho superior, num determinado contexto de trabalho.

Almeida (2012) refere que o MGPC representa o resultado de mais de vinte anos de mudança, sendo no quadro das organizações reativas e flexíveis que os MGPC se aplicam, permitindo a realização de um círculo virtuoso entre organização e competências. Este círculo virtuoso remete-nos para o facto de as escolhas da organização estimularem a identificação e o desenvolvimento de competências e, por outro lado, as competências dinamizarem e fazerem evoluir positivamente as organizações (Corrêa, 2015).

Um MGPC descreve a combinação de conhecimentos, habilidades e atributos necessária para executar com eficácia determinada função e são utilizados como uma ferramenta de RH para diversas práticas da área. Um MGPC inclui quer aspetos inatos, quer aspetos adquiridos (Sanghi, 2016).

Segundo Lima, Zambroni-de-Souza e Araújo (2015), o MGPC, caracteriza-se como um sistema de gestão capaz de identificar competências relevantes à estratégia organizacional, articulando-as aos processos e práticas da GRH, nomeadamente, R&S, formação e desenvolvimento, gestão da performance, carreira e sucessão, compensação tornando possível o desenvolvimento simultâneo das organizações e dos indivíduos que as constituem.

Um MGPC integra dois tipos de competências já definidos anteriormente – as competências transversais e as competências específicas das várias famílias de funções que forem identificadas na organização (Camara, 2017).

Dependendo dos objetivos, alguns MGPC, podem-se destinar à identificação das competências essenciais (*core competencies*) que são relevantes e necessárias a todos os membros de determinada organização, independentemente do seu nível hierárquico ou da função que desempenham na organização (Sanghi, 2016).

As metodologias existentes para a criação de MGPC são inúmeras pois, sendo uma ferramenta bastante flexível, permite que cada organização a adapte ao seu contexto específico (Cascão, 2014).

A adoção de MGPC torna-se um recurso que permite orientar o planeamento, o desenvolvimento e avaliação de estratégias tanto organizacionais como individuais (Carbone et al., 2009 *as cited in* Carbone et al., 2016).

A metodologia seguida no decorrer do estágio para a elaboração do MGPC, apresentado na obra de Mário Ceitil, é demonstrado na Tabela 2 (Ceitil, 2016, p.132-133).

**Tabela 2**

*Metodologia de intervenção como forma de resposta a questões práticas no processo de GRH baseada em competências*

Perguntas	Fases metodológicas
<p>1. Que competências-chave é que a minha organização necessita para garantir a sua competitividade e sucesso?</p> <p>2. Quais são as competências-chave que todos os colaboradores devem manifestar?</p> <p>3. E aquelas, que pela natureza das missões das pessoas e dos processos em que estão integrados, são específicas só de alguns?</p>	<b>FASE 1</b> – Identificação do portefólio de competências-chave transversais e específicas
<p>4. Como é que garanto que os resultados da manifestação das competências pelos colaboradores são o input requerido pela estratégia e objetivos da organização?</p>	<b>FASE 2</b> – Definição operacional do portefólio de competências-chave
<p>5. Como personalizo a gestão de competências por cada um dos colaboradores?</p>	<b>FASE 3</b> – Definição dos perfis individuais de competências requeridas
<p>6. Obtido o novo referencial da gestão de recursos humanos – pelas competências – como é que operacionalizo ao nível da estratégia e políticas (gestão integrada e estratégica de recursos humanos)?</p>	<b>FASE 4</b> – Ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de recursos humanos

Nota. Adaptado de Ceitil (2016, p.132-133).

### 1.3.1.1 Mapeamento de Competências

O Mapeamento de Competências pode ser visto enquanto o processo de identificação das competências-chave para uma organização e para os cargos ou funções da mesma. Através do mapeamento de competências, a organização trata de identificar as habilidades e pontos fortes de um individuo em áreas como o trabalho em equipa, liderança e tomada de decisão sendo, por isso, essencial no reforço da estratégia, visão e cultura organizacional (Srividya & Basu, 2015).

Na visão Peres et al. (2017), o mapeamento de competência refere-se a uma ferramenta à disposição da gestão que permite avaliar as discrepâncias entre as competências necessárias para o cumprimento dos requisitos e objetivos organizacionais, e as competências realmente existentes na organização.

Singh e Malhotra (2016), à semelhança de Srividya e Basu (2015), assumem o mapeamento de competências também como um processo que identifica as competências-chave de uma função ou

organização, incorporando-as em vários processos (evolução de cargos, formação e recrutamento). Para além disso, o mapeamento de competências permite identificar os pontos fortes e fracos de um indivíduo, a fim de o ajudar a uma melhor compreensão de si e, consecutivamente, mostrar para onde os esforços devem ser redirecionados a fim de alcançar um desenvolvimento da sua carreira. Os autores afirmam que o mapeamento de competências retrata uma das ferramentas mais precisas para identificar o trabalho e as competências comportamentais de determinado indivíduo de uma organização (Singh & Malhotra, 2016; Mustafa & Surbhi, 2014).

A atividade de mapeamento de competências tem como finalidade o apuramento das competências existentes no âmbito corporativo e o alinhamento destas com a estratégia organizacional. Tal permite identificar, por um lado, a superação do desempenho esperado e, por outro, as eventuais discrepâncias que possam advir. O mapeamento de competências divide-se em três processos e é aplicado nos diferentes níveis corporativos: individual, departamental e organizacional (Almeida et al., 2015).

Citando Tamilarasi (2015), o mapeamento de competências é o processo pelo se torna possível descobrir as diferenças entre o nível desejado de competência exigido por determinada função e o nível real de competência que o colaborador responsável por tal função detém. O processo de mapeamento de competências pode ser usado como *input* para diversas práticas da GRH: R&S, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, sucessão de carreiras, *coaching*, entre outras. Ele pode ser executado por especialistas, especialistas de RH, analistas de funções, psicólogos e engenheiros industriais, através da combinação de alguns métodos: entrevistas, trabalhos em equipa, questionário, uso da DF, etc. (Tamilarasi, 2015).

A importância do mapeamento de competências nos tempos atuais, bem como os motivos pelos quais este é realizado são descritos pela autora (Tamilarasi, 2015):

- Através da identificação das competências é possível realizar um treino e desenvolvimento dos indivíduos mais adequado para que assim trabalhem com maior eficiência;
- Ao analisar o gap de competências recebido pela identificação das competências, existe uma melhor compreensão entre os resultados reais da organização e os resultados desejados pela mesma e, por isso, as principais áreas de desempenho podem ser aprimoradas;
- Permite que o indivíduo, na fase de planeamento de carreira, se possa preparar melhor para a mesma, tendo em conta as competências que foram identificadas para determinada função;
- Através do mapeamento de competências, os indivíduos conseguem preparar-se para o próximo conjunto de responsabilidades que poderão vir a ter aquando da sucessão de carreira;
- Ao analisar o mapeamento de competências, o indivíduo pode alterar o seu comportamento, nomeadamente, a forma com exerce o seu trabalho combatendo as lacunas existentes e identificadas por esse mapeamento;
- A superação do gap de competências aumenta a confiança e a motivação nos indivíduos;

- Uma abordagem de gestão baseada em competências, em comparação com a gestão que não tem por base as competências, permite que o indivíduo realize o seu trabalho com mais precisão, resultando em resultados mais eficientes;
- O mapeamento de competência ajuda o indivíduo a determinar as áreas onde o desenvolvimento é mais necessário, levando a incrementar um plano de autodesenvolvimento.

De uma forma sucinta, para a autora, o mapeamento de competências permite que os colaboradores da organização tomem consciência das lacunas existentes em termos de competências que possuem, promove o alcance dos níveis de desempenho desejados, assim como, clarifica as responsabilidades e os objetivos de cada função, contribuindo para o aumento da satisfação dos colaboradores (Tamilarasi, 2015). Além disso, o processo de mapeamento de competências pode auxiliar a organização no desenvolvimento de uma estratégia clara para o desenvolvimento das competências da sua força de trabalho, na medida em que este determina até que ponto as competências relacionadas a uma função são possuídas pelo colaborador (Chouhan & Srivastava, 2014).

Rego e seus colaboradores (2018) referem que o processo de identificação das competências reside na busca dos comportamentos que manifestam uma relação de causalidade com o bom desempenho, tornando as competências, em grande medida, idiossincráticas a cada organização, podendo essa identificação assentar em diversos tipos de metodologias de ADF.

A identificação das competências chave é tida para Ceitil (2016) como a primeira fase de uma das metodologias possíveis para uma correta GPC.

Segundo Carbone et al. (2016), após a definição concreta da estratégia organizacional, estamos em condições de realizar o mapeamento de competências. Para os autores, o mapeamento preocupa-se em identificar o gap de competências. O mapeamento das competências profissionais e a identificação dos gaps a serem supridos impõem-se como recursos valiosos para a garantia da sustentabilidade dos negócios e a perpetuidade da organização.

A literatura propõe algumas formas de realizar, de forma bem-sucedida, o mapeamento de competências. Para o presente trabalho focar-nos-emos nos trabalhos realizados por Ceitil (2016) e Carbone et al. (2016), que explicitam de forma concreta e clara como esse mapeamento deverá ser realizado.

Carbone e seus colaboradores (2016) definem como primeiro passo do mapeamento de competências a identificação das competências organizacionais e profissionais que a organização precisa para fazer face às suas metas e propósitos, e que garantam a sua sustentabilidade. Posto isto, o diagnóstico de competências deve retratar de forma precisa a realidade organizacional, tendo em consideração as características e nuances da organização, permitindo produzir com razoável precisão os perfis dos colaboradores e da organização, viabilizando a estratégia de atuação predefinida. Os autores acrescentam que, para a eficácia do processo de mapeamento de competências, a(s) técnica(s) de pesquisa ou coleta de dados deve(m) considerar alguns fatores,

nomeadamente, a cultura organizacional; a estrutura e tamanho da organização; a natureza das competências a serem mapeadas (profissionais ou organizacionais ou ambas); o prazo disponível para realizar o mapeamento; o número de indivíduos envolvidos na pesquisa; a disponibilidade dos mesmos; o número e qualificação dos entrevistadores, bem como, os RH disponíveis para o apoio necessário (Carbone et al., 2016).

De seguida apresentam-se as técnicas que podem ser utilizadas para o mapeamento de competências (Carbone et al., 2016).

- **Análise Documental**

Técnica de pesquisa que inclui procedimentos voltados para o estudo e análise de materiais escritos, com o objetivo de extrair informações e conclusões que possam dar suporte ao objetivo a cumprir. No campo do mapeamento de competências, a análise documental consiste numa série de operações que têm como finalidade a identificação e análise de documentos produzidos nas organizações que ofereçam ou permitam a extração de informações relevantes ao processo de mapeamento. Para este tipo de análise podem ser utilizados todos os documentos que estejam ligados com a estratégia organizacional, como por exemplo, a visão, missão e valores ou até o clima e cultura organizacional, desde que esses subsidiem a descrição de competências organizacionais e individuais. A análise documental passa por um conjunto de etapas e procedimentos: (1) clarificação dos objetivos da análise; (2) leitura superficial e escolha dos documentos que serão analisados em profundidade; (3) definição das categorias de análise; (4) análise documental; (5) categorização; (6) interpretação e, (7) descrição.

- **Grupo Focal ou *Focus Groups***

Permite a identificação e registo de diferentes perceções e entendimentos sobre uma determinada questão ou problema. Esta técnica é apropriada em situações que se procura saber como determinada experiência ou ideia é entendida por diferentes indivíduos. Contudo, esta técnica pode-se tornar pouco realista, na medida em que, os participantes do grupo focal se influenciam uns aos outros, pelas respostas às ideias apresentadas. À semelhança da técnica análise documental, também esta é regida por um conjunto de etapas, discriminadas de seguida:

- Preparação do grupo focal: definição da temática e composição do grupo; seleção dos participantes; organização do ambiente em que será realizado.
- Execução do grupo focal: receção dos participantes pelo moderador; autoapresentação dos participantes; início dos trabalhos pelo moderador – explicação sobre a importância do mapeamento de competências e do grupo focal enquanto recurso fundamental para a coleta de informações –; apresentação das questões e registo das discussões.
- Análise e transcrição das anotações realizadas: análise das discussões e elaboração do texto conclusivo sobre as mesmas.

## ▪ Entrevista

Refere-se à conversação dirigida a um propósito definido, neste caso, o mapeamento de competências, entre duas ou mais pessoas. No geral, a modalidade de entrevista mais utilizada no mapeamento de competências é a modalidade face a face, em que o entrevistador e o entrevistado se encontram diante um do outro.

Quanto ao tipo de entrevista, para efeitos de mapeamento de competências, é mais comum o uso da entrevista semiestruturada. Neste caso, a entrevista é realizada segundo um roteiro preestabelecido, o que permite a obtenção de descrições de situações profissionais, comportamentos que devem ocorrer no exercício de determinada função, entre outros. Esse roteiro deverá apresentar um caráter flexível, para permitir ao entrevistador captar toda a informação de interesse para o mapeamento de competências, devendo, de igual forma, estar bem estruturado e completo, para que seja possível a formulação das questões mais pertinentes. Além disso, deve ser um documento preparado com antecedência, para que seja possível a revisão, por parte do entrevistador, do conteúdo de cada questão formulada, sempre que necessário e, por fim, ser validado por um grupo representativo daquele que está a ser alvo de pesquisa.

Durante a entrevista, o entrevistador deverá demonstrar-se neutro e atento às respostas dos entrevistados, tendo sempre presente as limitações passíveis de acontecer numa entrevista, para que rapidamente, e quando surjam, as consiga gerenciar da melhor forma possível. Após a entrevista prossegue-se a análise das informações obtidas, sendo a técnica de análise de conteúdo a mais utilizada para o efeito.

Apresentadas as teorias suportadas por Carbone et al., (2016) para o processo de mapeamento de competências, analisemos de seguida as etapas propostas Ceitil (2016), para o mesmo fim.

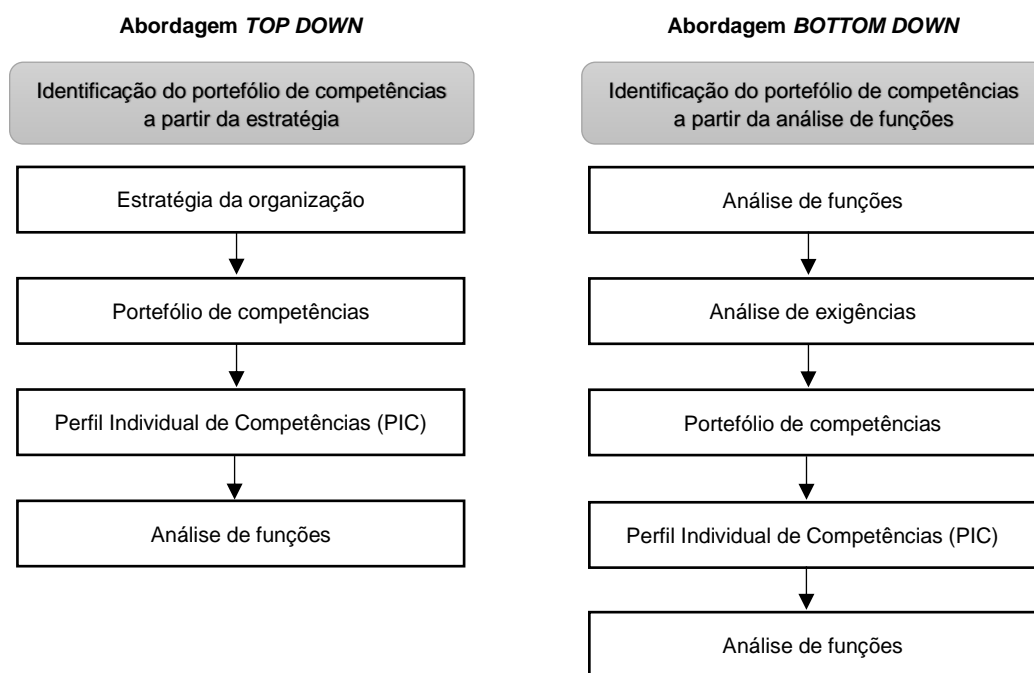
O processo de identificação do portefólio de competências-chave da organização (Figura 5) está, segundo o autor, diretamente influenciado pelo ponto de partida que conduz ao alinhamento da GRH com a estratégia da organização. Assim, quando iniciado podemos ser confrontados com duas situações (Ceitil, 2016):

1. A estratégia e missão da organização são explícitas – neste caso, é possível adotar a abordagem *top down*;
2. A estratégias e missão da organização não estão formalizadas ou não são conhecidas – neste caso dois cenários são possíveis:
  - a. Deduz-se a estratégia da organização e daí assume-se a abordagem *top down*;
  - b. Assume-se a abordagem *bottom up* com as respetivas perdas de alinhamento entre o portefólio de competências-chave e os objetivos de uma GPC.



Figura 5

Cenários de Abordagens na identificação das competências-chave



Nota. Adaptado de Ceitil (2016).

Desta forma, o propósito para o qual o MGPC está a ser construído deve ser o principal fator a considerar aquando da escolha da abordagem para identificação das competências-chave (PAHDORF, 2014).

A abordagem *bottom up* é geralmente aconselhada quando a organização tem por objetivo se o desenvolvimento de um modelo de competências somente para algumas funções críticas ou famílias de funções, sendo útil, principalmente, para fins de recrutamento e desenvolvimento, especificamente para essa função ou família de funções. Este tipo de abordagem permite à organização, a realização de um teste piloto do processo numa função ou cargo específico passando, após o desenvolvimento deste modelo inicial, a criar modelos de competências para outras funções ou cargos sendo, por essa razão, um processo iterado dependendo do número de funções ou cargos que se pretende abordar. Por sua vez, quando a organização pretende avançar para uma GRH baseada em competências, é imperativo o uso da abordagem *top down* a uma escala real. A maior vantagem desta abordagem é o facto de permitir à organização um alinhamento claro dos modelos de competências com os objetivos estratégicos da organização (PAHRODF, 2014).

Segundo Ceitil (2016) o conhecimento da estratégia organizacional é crucial para uma boa identificação das competências chave requeridas para a organização. Na fase da identificação das competências-chave as competências são, simultaneamente, transversais e específicas. As competências transversais representam as competências que atravessam toda a empresa, sem exceção, ou seja, devem estar presentes em todas as pessoas dos quadros da organização. Em suma, dizem respeito ao conjunto de competências que terão se ser demonstradas e postas em prática para que o plano seja cumprido, na sua totalidade (Ceitil, 2016).

As competências específicas, por seu turno, são específicas para cada função ou tarefa. Estas são de carácter mais técnico que as transversais, podendo afirmar-se que são competências *hard* ou duras, uma vez que são competências exercidas pelos indivíduos que precisam delas para um bom desempenho na sua função (Ceitil, 2016).

Na mesma linha de pensamento, Camara (2017), define as competências transversais (denominadas pelo autor como competências genéricas), como as competências aplicáveis a todos os colaboradores da organização, independentemente da função que ocupam, embora com um grau de exigência diferenciado determinado pelo nível de responsabilidade da função. Quanto às competências específicas, o autor apresenta-as como as competências que se somam às competências transversais para constituir o perfil de uma determinada função e que são somente aplicáveis às funções que integram a mesma família de funções (Camara, 2017).

A junção das competências transversais e específicas darão lugar ao chamado portefólio de competências críticas (ou chave) da organização. Tais competências, requeridas no portefólio de competências-chave, subsidiam-se em dois tipos: os *clusters* e as famílias funcionais. Por *clusters* entendem-se os grupos de competências associados a certos papéis e representam as competências transversais à organização, ou seja, aquelas que devem ser demonstradas por todas as pessoas que compõe a organização (Ceitil, 2016). Estes clusters são obtidos através do consenso entre o conselho de administração e/ou responsáveis de negócios, que identificam e definem as competências-chave transversais da organização.

Segundo Neves, Garrido e Simões (2006), os clusters reúnem um conjunto de competências com especial enfoque na área da liderança e gestão, no domínio técnico-profissional e no campo comportamental (Camara, 2017).

As famílias funcionais encontram-se, por sua vez, associadas às competências específicas, sendo caracterizadas pelos conjuntos de funções com aspetos técnicos em comum. Para se chegar à definição das competências específicas das famílias funcionais, realiza-se uma análise das funções que apresentam aspetos comuns, *i.e.*, das funções que pertencem à mesma área funcional.

### **1.3.1.2 Operacionalização do Portefólio de Competências-chave**

Identificado o portefólio de competências-chave, é necessário defini-las e descrevê-las, iniciando-se operacionalização do portefólio de competências-chave. Este passo é, de acordo com Ceitil (2016), um passo muito importante na medida em que é partir da definição e descrição minuciosa das competências-chave que se torna possível a elaboração dos indicadores comportamentais que servirão de linhas orientadoras para a atualização das mesmas, como analisaremos mais à frente (Ceitil, 2016).

A definição operacional do portefólio de competências-chave, realizada com o objetivo de evitar que as competências requeridas pela organização não sejam vagas, prevê dois momentos chave (Ceitil, 2016):

1. A definição operacional do portefólio de competências-chave transversais;

## 2. A definição operacional do portefólio de competências-chave específicas.

Como visto anteriormente, o portefólio de competências-chave é constituído pelas competências transversais e pelas competências específicas. Enquanto as competências transversais dizem respeito às competências que devem ser comuns a vários contextos, estando isentas de especificidades profissionais e situacionais; as competências específicas, encontram-se diretamente relacionadas com a atividade profissional, sendo hierarquizadas, ao contrário das competências transversais que se diferem destas pela sua transversalidade e transferibilidade (Ceitil, 2016).

A primeira parte – definição operacional do portefólio de competências-chave transversais – é realizada através de encontros com o Conselho de Administração da organização e/ou com os responsáveis de negócio. Nesta fase, os principais objetivos passam pela definição das competências transversais, seguida da definição dos indicadores comportamentais, indicadores de medida e sistemas de medida, validados por fim pelo Conselho de Administração e/ou responsáveis de negócios. A definição operacional do portefólio de competências-chave específicas é da responsabilidade das equipas responsáveis pelas famílias de funções, seguindo o mesmo procedimento realizado para a definição operacional do portefólio de competências transversais, contudo, sendo no final apresentados e validados pelo Conselho de Administração e/ou responsáveis de negócio (Ceitil, 2016).

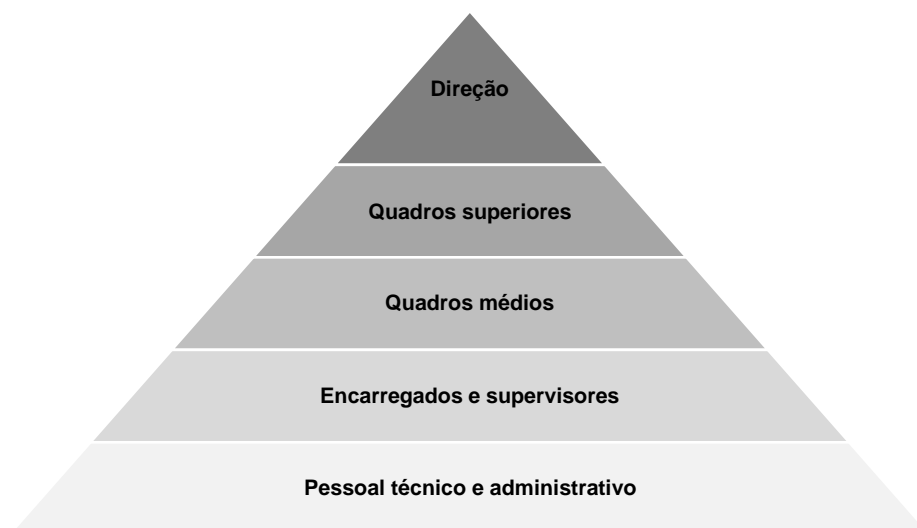
De forma geral, segundo o autor, a definição de competências deverá determinar, por um lado, os comportamentos que os colaboradores devem manifestar (o quê) e, por outro, de que forma (como?) e com que finalidade (para quê) os demonstram (Ceitil, 2016).

A descrição das competências-chave da organização obedece a algumas regras de carácter técnico, que se prendem, por um lado, com a exclusão de adjetivos na construção das frases de modo a evitar dúvidas de interpretação e, por outro, com a criação de definições de forma sintética e que demonstre claramente os comportamentos que devem ser seguidos pelos colaboradores (Ceitil, 2016).

As diferentes funções de uma organização variam quanto ao seu grau de complexidade e nível de responsabilidade, pelo que se torna importante que, antes de se identificar o grau de exigência de uma determinada função, se proceda à segmentação da população da organização de acordo com a responsabilidade e complexidade associadas a cada função. Desta forma, assume-se que quanto maior o grau de complexidade e nível de responsabilidade associados a determinada função, maior deverá ser o grau de exigência relativamente às competências (Camara, 2017).

**Figura 6**

*Representação gráfica de um exemplo de segmentação da população de uma organização*



*Nota.* Adaptado de Camara (2017).

Quando realizada a segmentação da população da organização (Figura 6), e antes de definidos os indicadores comportamentais, torna-se necessário o estabelecimento de uma escala de exigência aplicável a todas as competências, que nos indique os diferentes níveis de proficiência em que o titular de determinada função deve apresentar tal competência, tendo por base o perfil ideal da função (Camara, 2017).

Os níveis de proficiência (Tabela 3) indicam os comportamentos relativos a cada performance, da mais distante do perfil desejado até ao nível de excelência, permitindo ao avaliador agrupar os avaliados em blocos (Gramigna, 2018).

**Tabela 3**

Níveis de Proficiência

- |                            |
|----------------------------|
| 1 – nível crítico          |
| 2 – nível médio (inferior) |
| 3 – nível médio            |
| 4 – nível médio (superior) |
| 5 – nível de excelência    |

*Nota.* Adaptado de Gramigna (2018).

A escala utilizada para o efeito, à semelhança do proposto por Camara (2017), denomina-se Escala Likert criada em 1932 por Rensis Likert. A Escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica, habitualmente utilizada em pesquisas de opinião (Neves, Guerreiro & Azevedo, 2016).

O número de níveis de proficiência a serem utilizados é, na opinião de PAHRODF (2014), determinado pelo responsável pela criação do MGPC e pelos seus usuários, dependendo da finalidade, podendo variar entre três e cinco níveis. Após definidos os parâmetros dos níveis de competência procede-se ao desenvolvimento de uma “tabela de competências” (PAHRODF, 2014).

Camara (2017), exemplifica para a definição dos níveis de proficiência, uma escala com cinco níveis de exigência (Tabela 4), em que cada um desses níveis servia para identificar o grau de exigência de determinada competência, para o exercício de cada função em específico.

**Tabela 4**

*Escala utilizada para definição dos níveis de proficiência de cada competência*

Nível	Descrição
1 – Fraco	Raras vezes demonstra possuir a competência.
2 – Razoável	Por vezes demonstra possuir a competência.
3 – Bom	Em regra, demonstra possuir a competência.
4 – Muito Bom	Demonstra sempre possuir a competência.
5 – Excelente	Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir.

*Nota.* Adaptado de Camara (2017).

Na opinião de PAHRODF (2014), os níveis de proficiência servem diversos propósitos:

- Os níveis de proficiência facilitam a comparação de cargos/funções, no que respeita às competências requeridas e aos níveis de proficiência necessários, tendo por base o uso de uma escala incremental comum.
- Os níveis de proficiência facilitam, de igual forma, o planeamento e a gestão do desempenho, uma vez que os indicadores de desempenho são claramente definidos

Torna-se evidente que o modelo de competências deve fornecer uma definição clara de cada competência, sendo a forma mais usual de avaliação das mesmas realizada, através de indicadores comportamentais observáveis e/ou mensuráveis, respeitantes à atitude do colaborador, com o objetivo de suprimir constantemente e com sucesso os objetivos da sua função (Ceitil, 2016; Skorková, 2016).

Na visão de Ceitil (2016) o conceito de indicador comportamental pode ser entendido como o conjunto de ações observáveis que permitem verificar se as competências estão ou não atualizadas nos colaboradores. Em suma, os indicadores comportamentais são utilizados para descrever um conjunto de comportamentos que o colaborador deve apresentar e que permitam operacionalizar essas mesmas competências.

Os indicadores comportamentais são observáveis e numerados, existindo para os vários níveis de proficiência e, a sua redação, deve ser ajustada ao nível de exigência respetivo. Representam uma diferença qualitativa, indispensável para alcançar esses níveis de proficiência numa determinada competência (Camara, 2017). Segundo o autor, a identificação dos indicadores comportamentais observáveis de uma determinada competência deve ser realizada pelos painéis de gestores que identificaram e selecionaram tal competência, para integrar o perfil de uma função. Dessa forma, a identificação deve ser realizada:

- Pelo painel de gestores de topo, no que respeita aos indicadores comportamentais das competências transversais;
- Pelos painéis de gestores seniores de cada família de funções, no que respeita às competências específicas dessa família de funções.

Durante a pesquisa, os membros dos painéis, devem analisar em conjunto quais os indicadores que caracterizam um desempenho excelente, tendo em consideração o comportamento dos colaboradores que consensualmente identificam como excecionais. Posteriormente, devem redigi-los de modo concreto, para que não sejam ambíguos, garantindo que são possíveis observar no dia a dia de trabalho dos colaboradores (Camara, 2017).

Segundo a PAHDORF (2014) os indicadores comportamentais dizem respeito a uma declaração do que pode ser observado, em termos comportamentais, por um indivíduo que manifeste determinada competência. Os indicadores comportamentais, fornecem evidências objetivas de que um indivíduo possui determinada competência e, ainda, mostra o que é aceite como desempenho eficaz na execução de determinada tarefa (PAHDORF, 2014).

Os indicadores comportamentais podem ser declarados como uma manifestação de determinados comportamentos ou, pelo contrário, declarados como um comportamento desejado “ausente”. Contudo, na maioria das vezes, os indicadores comportamentais são expressos de forma afirmativa, uma vez que, facilita o entendimento dos mesmos por parte dos usuários do modelo. À semelhança dos níveis de proficiência, também os indicadores comportamentais devem ser mensuráveis (PAHDORF, 2014).

**Tabela 5**

*Exemplo de um indicador comportamental bem declarado*

INDICADORES COMPORTAMENTAIS	
<b>Competência</b> Foco no Cliente	<b>Exemplo de um indicador comportamental bem declarado</b> Acompanha o cliente, antes e após as entregas do serviço e garante que as suas necessidades sejam satisfeitas.

*Nota.* Adaptado de PAHDORF (2014).

Pode ser considerado como indicador comportamental ideal, de acordo com a Tabela 5, aquele que contenha as seguintes características (PAHDORF, 2014):

- Deve descrever comportamentos concretos e específicos observáveis, verificáveis e passíveis de medição;
- Deve ilustrar o que o indivíduo faz, como se a competência já tivesse sido adquirida;
- Pode ser ensinado ou alterado através de treino, *coaching* ou mediante outras estratégias de desenvolvimento.

Após definidos os indicadores comportamentais, impõe-se a necessidade de definir os indicadores de medida. Estes servem, de uma forma geral, para medir os comportamentos descritos nos

indicadores comportamentais e, ao nos dizer o que é que pretendemos medir com as competências, possibilitam verificar a presença ou não presença dessas competências assim como, verificar a atualização das mesmas (Ceitil, 2016).

A terceira e última fase da definição do portefólio de competências-chave, quer transversais quer específicas, diz respeito à definição dos sistemas de medida. Na mesma linha de pensamento da definição dos indicadores de medida, os sistemas de medida surgem pela necessidade de se medir o nível de atualização das competências. Estes sistemas de medida servem, sobretudo, para possamos saber se o processo está a decorrer como previsto e realizam-se através de instrumentos de medida, como por exemplo, o inquérito de satisfação dos colaboradores ou os relatórios de atividades (Ceitil, 2016).

### **1.3.1.3 Definição dos perfis individuais de competências requeridas**

Na visão de Camara (2017), o perfil de competências de determinada função é constituído pela soma das competências genéricas transversais à organização – aplicáveis a todas as funções – com as competências específicas que correspondem à família de funções em que a mesma está inserida.

Ceitil (2016), refere que a definição do PIC tem em consideração, por um lado, a identificação das funções da organização e, por outro, as competências requeridas para o exercício das mesmas. Tais competências requeridas pela função são retidas do portefólio de competências-chave, quer dos *clusters* (competências transversais), quer das famílias funcionais (competências específicas).

O autor, defende que o manual do PIC constitui um instrumento de trabalho, devendo nesse sentido, estar organizado de forma a facilitar a sua consulta, propondo a seguinte estrutura para a elaboração dos mesmos (Ceitil, 2016):

- *PICs* agrupados por áreas funcionais;
- Dentro de cada área funcional as funções que lhe estão associadas;
- Funções ordenadas de acordo com o organograma da organização;
- *PICs* ordenados por competências transversais e específicas da família funcional de afetação.

O PIC deve compreender entre oito e doze competências e, ainda, ter estipulado o grau de exigência em que o respetivo titular deve possuir para cada uma dessas competências (Camara, 2017).

Para que o PIC retrate a necessidade real, é necessário que se possua uma visão aprofundada da empresa em questão, conhecer a sua missão, visão e valores, bem como, o negócio, estratégias e funções específicas que o indivíduo avaliado vai assumir, *ie*, o que vai além da DF (Gramigna, 2018).

Após isso, e quando definido o PIC procede-se à definição do Nível de Atualização da Competência (NAC) requerido, tendo por base o nível de exigência e o conteúdo da função, assim como, a oportunidade dessa função ser expressa no contexto de trabalho da organização. O NAC varia numa escala numérica, de 1 a 5, correspondente à frequência com que o titular da função em análise demonstra as competências requeridas. Dessa forma, o manual dos perfis individuais de

competências requeridas, é constituído pelos PIC e NAC de todas as funções e colaboradores de uma organização e, esse manual, permite observar o perfil que é requerido para o exercício das diversas funções que compõe o universo dessa mesma organização (Ceitil, 2016).

A importância do perfil requerido para o exercício de uma função tem que ver com a possibilidade de comparar o perfil de competências atual (as competências que os responsáveis pelas funções manifestam realmente), com o perfil requerido da função e, após a análise dos desvios verificados, elaborar as modalidades práticas de intervenção (planos de ação) que permitem a atualização das competências requeridas para cada um dos responsáveis das funções, num certo período (Ceitil, 2016).

Vejam de seguida um exemplo da definição do perfil individual de competências-chave requeridas para a função “Diretor de Recursos Humanos”, bem como o nível de atualização de competências elaborado para a mesma função (Tabela 6).

**Tabela 6**

*PIC e NAC requerido para a função de Diretor de Recursos Humanos*

PIC – Perfil individual de competências requeridas				
Área funcional: DRH	Função: Diretor de Recursos Humanos			
Competências	Níveis			
	1	2	3	4
1. Liderança				X
2. Resolução de problemas				X
3. Gestão e desenvolvimento de competências			X	
4. Orientação para o cliente		X		
5. Orientação para os resultados				X
6. Comunicação/informação				X
7. Gestão de recursos humanos				X
8. Gestão das remunerações			X	
9. Gestão da formação			X	
10. Recrutamento e seleção			X	
11. Planeamento de RH				X
12. Gestão e operacionalização da política de SST			X	
13. Gestão do património		X		

*Nota. Adaptado de Ceitil (2016, p.148)*



## **Capítulo II – Apresentação do Estágio**

Este capítulo irá fazer uma maior alusão ao desenvolvimento do estágio propriamente dito e descrito em relatório. É nesta parte que irá ser feita uma breve apresentação da empresa onde o estágio se realizou, assim como, apresentado todo o trabalho desenvolvido, enfatizando a experiência profissional adquirida.

## **1.4 Apresentação do Local de Estágio**

A formação de índole prática que decorreu em contexto laboral, teve lugar numa empresa situada em Viana do Castelo, precisamente na Zona Industrial de São Romão do Neiva, tendo-se iniciado no dia 18 de novembro de 2019 e concluído no dia 13 de março de 2020, perfazendo um total de quatrocentas e setenta horas. Apresentamos nesta secção o histórico e evolução do negócio da organização onde decorreu o estágio, a sua missão, visão e valores organizacionais, assim como, todo o trabalho desenvolvido durante o estágio descrito.

### **1.4.1 O histórico e evolução do negócio**

A Empresa Energia, S.A. (nome fictício) foi constituída em 1980 em Viana do Castelo, é uma sociedade anónima, com sede atual na cidade do Porto, com o capital social de 1.500.000,00 euros.

As suas áreas de atividade são a Energia e a Telecomunicações. Apresenta-se hoje como uma prestadora de serviços de referência na construção, manutenção e gestão de operações em toda a cadeia de valor do setor energético, desenvolvendo a sua atividade nas áreas de produção, transporte, distribuição e manutenção de redes e infraestruturas. A empresa Energia, S.A. conta com Equipas de Gestão e Operacionais Especializados, possuindo competências, meios, equipamentos e tecnologias adaptadas às necessidades dos clientes.

Tem como objetivo fulcral, a consolidação estratégica no mercado internacional a par de um crescimento sustentável e sustentado, nomeadamente no continente africano, em países como Angola e Moçambique, com previsões de desenvolvimento em outros Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP)<sup>1</sup> e na Europa, nomeadamente na França, sem nunca descurar o território nacional.

Ao longo de já quatro décadas, a Empresa Energia, S.A. tem provas dadas e consolidadas dentro da sua área de intervenção enquanto uma empresa de referência nacional e internacional, pautando-se de forma persistente, designadamente por honrar os seus compromissos, a satisfação dos seus clientes, a dedicação e o respeito, as relações interpessoais, o trabalho e espírito de equipa, mas também a inovação, a excelência, o desenvolvimento sustentável.

A empresa revela que os últimos anos alavancaram desafios muito interessantes e significativos no setor energético, consequência da revolução energética sentida. No entanto, as alterações processuais e de capital humano das empresas, decorrente da evolução digital e cultural, foram também um conjunto de fatores impulsionadores de novos desafios.

A sua capacidade técnica e de gestão representam uma mais-valia para a empresa que aposta no desenvolvimento e crescimento da sua atividade, no mercado nacional e nos mercados externos visando, com o seu *know-how*, atingir os objetivos propostos pela organização. Desta forma, a organização consolida-se de forma significativa no mercado energético nacional e internacional.

---

<sup>1</sup> PALOP é o acrónimo da designação de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (também conhecidos como África Lusófona), nomeadamente: Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Guiné Equatorial.

Como parte deste percurso construtivo, a Empresa Energia, S.A., continua empenhada em cumprir as expectativas de todos os seus *stakeholders*.

#### **1.4.1.1 Missão, Visão e Valores Organizacionais**

Com o intuito de materializar a sua Visão, a Empresa Energia, S.A., marca presença assídua em toda a cadeia de valor dos setores das Telecomunicações e Energia.

Ambicionando ser reconhecida enquanto referência no mercado da Produção, Distribuição, Transmissão de Energia e Instalações Elétricas, trabalha diariamente na prossecução do seu objetivo de projetar a marca para mercados internacionais, sem nunca descurar as suas origens.

Alimentando a sinergia existente entre os benefícios económico-sociais da empresa e os benefícios individuais dos seus acionistas, parceiros e colaboradores, a Empresa Energia, S.A., pretende manter uma atuação direcionada para a criação de valor, garantindo, dessa forma, a satisfação de todos os *stakeholders*.

Por e para que isto seja possível, rege-se por um conjunto de valores que a permitem atingir os objetivos a que se propõe ano após ano, de entre os quais: o compromisso; trabalho em equipa; satisfação do cliente; excelência; qualidade; inovação; crescimento sustentável; dedicação; respeito; relação interpessoal e, responsabilidade social.

#### **1.5 O Trabalho Desenvolvido**

A realização do estágio curricular baseou-se essencialmente no programa de trabalho solicitado pela Supervisora na organização, sob supervisão constante da Orientadora Académica, Professora Doutora Ana Teresa Oliveira, resultando na reestruturação do Manual de Funções (MF) da empresa e na elaboração e implementação de um MGPC ajustado à realidade da mesma.

No capítulo anterior foi apresentada a revisão de literatura relevante com base nas questões orientadas para o estudo realizado no âmbito do estágio curricular. Por sua vez, será agora apresentada a metodologia adotada para a prossecução do estudo.

Neste estudo foi adotada uma abordagem qualitativa. A investigação qualitativa assenta em métodos para recolha e análise de informação, sendo os mais comuns os textos e documentos, as entrevistas, os registos áudio e vídeo e a observação. Por forma a alcançar o objetivo geral definido optou-se para avaliação e recolha de dados, a realização de entrevistas. Durante o estágio foi preenchido o documento de “Registo de Presenças Diárias” (Anexo I).

Assim, para a complementação da experiência prática obtida através do estágio curricular, foi necessário avaliar o conhecimento dos profissionais da organização sobre o tema a estudar, procedendo-se depois a cada uma das tarefas descritas de seguida.

### **1.5.1 Enquadramento, explicação e sensibilização dos colaboradores da empresa sobre a importância da Análise e Descrição de Funções**

No decorrer do estágio procurou-se definir e descrever, da melhor forma possível, as funções existentes na empresa e as competências necessárias (quer transversais, quer específicas) para o bom desempenho das mesmas, traduzindo-se tal trabalho na reestruturação e atualização do MF e construção do MGPC da Empresa Energia, S.A. a ser implementado pelo Departamento de Recursos Humanos da mesma.

O conceito de competência é ainda nos dias de hoje, um tema muito abstrato e o qual nem todas as pessoas têm em mente a sua definição e importância em contexto organizacional.

Desta forma, e para que todos os colaboradores da Empresa Energia, S.A. tivessem a perceção sobre o trabalho a ser realizado durante o estágio descrito e a importância do mesmo para a própria organização, procedeu-se ao enquadramento, explicação e sensibilização destes sobre a importância da tarefa.

Na primeira semana de estágio, entre 18 e 22 de novembro de 2019, procedeu-se ao enquadramento dos colaboradores dos vários departamentos da empresa, começando pelos Responsáveis de Departamento e, passando, de uma forma consecutiva, aos níveis hierárquicos inferiores.

Nesta primeira etapa, foi enviado um email com uma “Nota Informativa” (Anexo II), previamente elaborada pela estagiária e a Supervisora na organização e posteriormente validada pela Administração Executiva da empresa, com o principal objetivo de consciencializar todos os intervenientes das diversas etapas deste trabalho.

O documento visava, essencialmente, uma breve descrição sobre a importância da realização da ADF da Empresa Energia S.A., a metodologia a ser aplicada para o efeito, o fluxo do processo de análise, revisão, criação e atualização de funções da Empresa Energia, S.A., bem como, o período em que esta tarefa se realizaria.

### **1.5.2 Elaboração dos questionários e restante documentação de suporte às entrevistas com cada colaborador**

A preparação da entrevista é uma etapa fulcral da investigação, uma vez que requer tempo e planeamento para que o objetivo seja possível de se alcançar. Dos vários tipos de entrevistas existentes, as mais relevantes são a entrevista estruturada, a entrevista semiestruturada e a entrevista aberta. Segundo Minayo e Costa (2018), quando tomada no sentido amplo de comunicação verbal e no sentido restrito de construção de conhecimento sobre um objeto em específico, a entrevista, revela-se como a técnica mais utilizada no processo de trabalho qualitativo empírico. Para os autores, a entrevista constitui-se como uma conversa entre dois ou mais interlocutores, sendo realizada por iniciativa do entrevistador com a finalidade de se construir informações pertinentes sobre determinado objeto de investigação (Minayo & Costa, 2018).

Assumida como uma “conversa com finalidade”, a entrevista individual caracteriza-se pela sua forma de organização e utilidade para os estudos a que se destina (Minayo & Costa, 2018). Para o estudo empírico, elegeu-se como principal fonte de informação e pesquisa, a entrevista estruturada. A entrevista estruturada tem como principal finalidade o levantamento de opiniões, sendo mediada por um questionário totalmente estruturado e, no qual a escolha dos interlocutores é condicionada às respostas a questões predefinidas pelo entrevistador (Minayo & Costa, 2018).

Desta forma, procedeu-se à elaboração de um questionário totalmente organizado e estruturado, onde as questões foram previamente formuladas pela estagiária. Os questionários ocupam, no caso da investigação qualitativa, um lugar de complementaridade em relação às técnicas de aprofundamento dialético e compreensivo (Minayo & Costa, 2018). Uma das principais vantagens de um questionário é que nem sempre é necessária a presença do entrevistador para que o entrevistado possa responder às questões, por exemplo, através do uso das novas tecnologias da informação.

Contudo, foi através das entrevistas, de cariz individual e presencial, que se tornou possível a recolha de dados fulcrais e imprescindíveis, relativamente a um conjunto de informações que interessava recolher.

A documentação de suporte às entrevistas com cada colaborador, nomeadamente, o “Questionário de Análise e Descrição de Funções – Responsável de Departamento” (Anexo III) e o “Questionário de Análise e Descrição de Funções – Função específica” (Anexo IV), foi construída por forma a que a informação recolhida, fosse o mais fiável e concisa possível.

Numa primeira fase, ambos os questionários abordavam um conjunto de áreas distintas e que poderiam vir a enviesar o principal objetivo do estudo: identificar e descrever da forma mais clara e objetiva possível as funções existentes na Empresa Energia, S.A., assim como, o conjunto de competências necessárias ao seu eficaz desempenho.

Para além disso, denotamos que os questionários elaborados inicialmente, dada a sua grande extensão, poderiam causar nos entrevistados algum desconforto e originar um desinteresse em responder fiável e corretamente às questões colocadas, estando em risco mais uma vez a qualidade do resultado do estudo descrito.

Na opinião de Quivy e Campenhoudt (2015), a entrevista deve ser constituída pelo menor número de perguntas possível para que o entrevistado, devido ao elevado número de questões, não perca o interesse em respondê-las, de forma entusiasta e adequada. Assim, no momento da formulação das questões, o entrevistador deve preocupar-se e ter cuidado para que não elabore questões desnecessárias, arbitrarias, ambíguas ou tendenciosas.

Os questionários para a análise e descrição de funções e, conseqüentemente, identificação de competências, foram construídos, exclusivamente, para esse efeito e para o estudo em causa. Estes eram constituídos por respostas abertas, respostas dicotômicas e respostas de escolha múltipla.

O questionário entregue apenas aos Responsáveis de Departamento, encontrava-se dividido em 6 grupos:

### **Grupo 1 – Identificação do Departamento**

Este grupo estava diretamente relacionado com a obtenção de dados gerais associados ao Departamento em causa, assim como, ao próprio entrevistado, nomeadamente: o nome do Departamento; o nome do responsável pelo Departamento; a categoria profissional do responsável; informação sobre superior(es) hierárquico(s) (nome e função/departamento); o número de colaboradores com a mesma função/posto hierárquico e, o número de subordinados a cargo. Neste grupo, apenas a questão à “Categoria Profissional” e ao “Número de colaboradores com a mesma função/posto hierárquico”, eram respondidas pelo Departamento de Recursos Humanos, e não pelo entrevistado.

### **Grupo 2 – Missão do Departamento**

Neste grupo, era solicitado a cada entrevistado uma breve descrição do principal objetivo e função do Departamento pelo qual tinha responsabilidade. Esta foi uma das questões em que se sentiu maior dificuldade em obter respostas claras e objetivas, tendo sido muitas vezes preenchida pela estagiária e apenas validada pelo entrevistado.

### **Grupo 3 – Descrição de Funções no Departamento**

Num dos grupos mais importantes deste questionário para o estudo em causa, o entrevistado era convidado a identificar as funções existentes no Departamento pelo qual era responsável, assim como, identificar a pessoa responsável por cada função definida. Alguns dos entrevistados demonstraram maior dificuldade em responder a este grupo, do que os restantes entrevistados, dada a ambiguidade de tarefas associadas à função. Outra dificuldade sentida, refere-se ao facto de muitos dos entrevistados considerarem uma igualdade na definição entre “Categoria Profissional” e entre “Função” levando a que, muitas vezes, denominassem uma função de igual forma à categoria profissional do indivíduo por ela responsável.

### **Grupo 4 – Relações Funcionais (Departamento)**

No grupo 4, o entrevistado identificava as relações funcionais do Departamento pelo qual era responsável. Este grupo dividia-se em dois subgrupos: as relações internas e as relações externas. Por relações internas, entendiam-se todas aquelas que eram realizadas entre departamentos, ou seja, as relações interdepartamentais. Por outro lado, as relações externas consideravam todas as relações do Departamento alvo de estudo com outras entidades externas à Empresa Energia, S.A., como por exemplo, parceiros, outras empresas, fornecedores. Cada entrevistado identificava os departamentos ou entidades contactadas, os principais assuntos que originariam tal contacto, bem como, a frequência desse contacto (regular, periódico ou ocasional).

### **Grupo 5 – Responsabilidades associadas ao Departamento**

Aqui, o principal objetivo passava por identificar a necessidade de transferência de responsabilidades, mediante possíveis situações, como por exemplo, a ausência do Responsável de Departamento. Numa pergunta dicotômica, entre as opções “sim” e “não”, o entrevistado teria de responder se alguém o substituiu-a no caso da sua ausência. Caso a resposta fosse afirmativa, o

entrevistado tinha ainda de identificar a pessoa que o passava a substituir nessa situação, assim como, designar as tarefas delegadas por pessoa substituta.

### **Grupo 6 – Competências Específicas do Departamento**

Com elevada importância para o estudo em causa, este grupo estava diretamente relacionado com a identificação, por parte do entrevistado, das competências específicas do Departamento pelo qual era responsável. Estas competências específicas, representariam um conjunto de 8 competências essenciais e imprescindíveis ao bom funcionamento e desempenho das funções que constituíam o Departamento.

Após as primeiras entrevistas, fez-se sentir a dificuldade dos responsáveis de cada departamento ao eleger 8 competências necessárias para o mesmo. Mediante esta situação, a Orientadora Académica, Professora Doutora Ana Teresa Oliveira, aconselhou a elaboração de uma “*Pool de Competências*”, onde estivessem descritas várias competências que pudessem integrar o conjunto dos Departamentos da Empresa Energia, S.A., tendo-se tornado, após isto, o processo de identificação das mesmas por parte dos entrevistados, cada vez mais fácil.

Por sua vez, após a entrevista realizada a cada Responsável de Departamento, tínhamos em mente o início das entrevistas aos indivíduos definidos pelo mesmo, para a correta análise e descrição de cada função anteriormente identificada. O questionário entregue para a análise e descrição de cada função específica, era constituído por 10 grupos:

#### **Grupo 1 – Identificação da função**

À semelhança do questionário dirigido aos Responsáveis de Departamento, o primeiro grupo estava diretamente relacionado com a obtenção de dados gerais acerca da função em causa, assim como, de dados pessoais do entrevistado. Pretendia-se essencialmente saber: a designação da função; o nome do titular; a antiguidade na empresa; as habilitações literárias; a categoria profissional (informação preenchida pelo Departamento de Recursos Humanos); o departamento em qual estava inserido; o nome e função do(s) superior(es) hierárquico(s) e, por fim, o número de colaboradores com a mesma função/posto (informação preenchida pelo Departamento de Recursos Humanos).

#### **Grupo 2 – Missão da Função**

Neste grupo, era solicitado a cada entrevistado uma breve descrição do principal objetivo da sua função. Também à semelhança do ocorrido nas entrevistas com os Responsáveis de Departamento, esta foi uma das questões em que se sentiu maior dificuldade em obter respostas claras e objetivas, tendo sido muitas vezes preenchida pela estagiária e apenas validada pelo entrevistado.

#### **Grupo 3 – Descrição da função**

Nesta fase, cada entrevistado deveria identificar e descrever tarefas que habitualmente executa no exercício da sua função. Estas tarefas estavam divididas em tarefas regulares (aquelas realizadas diariamente ou com maior frequência/importância que outras tarefas); tarefas periódicas (todas aquelas que estavam associadas a uma periodicidade e que eram realizadas de acordo com essa

mesma periodicidade) e, tarefas ocasionais (todas aquelas que poderiam ou não estar associadas à função e que eram realizadas mediante uma ocasião, necessidade ou situação específica).

#### **Grupo 4 – Requisitos necessários para o bom desempenho da função**

Com o intuito de fazer o entrevistado pensar sobre as competências e requisitos necessários para o bom desempenho da função alvo de análise e descrição, era solicitado aos mesmos que identificassem os requisitos mínimos que consideravam necessários um indivíduo apresentar e deter para o exercício da mesma função, tais como, o nível de escolaridade mínimo, a(s) área(s) de formação adequada(s) ao bom desempenho da função e outros requisitos (informáticos, idiomas, *soft skills*) relevantes para o bom desempenho da função. Estas questões foram um grande contributo para o Departamento de Recursos Humanos, uma vez que, permitiu uma mais eficaz criação dos perfis necessários, aquando da abertura de uma vaga de emprego.

#### **Grupo 5 – Relações Hierárquicas**

O objetivo deste grupo passava por identificar, para cada função em específico, o nome e função da chefia funcional e, nos casos aplicáveis, o tipo e a frequência da supervisão do trabalho dos subordinados a cargo.

#### **Grupo 6 – Relações Funcionais**

À semelhança do questionário dirigido aos Responsáveis de Departamento e da mesma forma, também neste questionário se pedia a cada entrevistado para identificar as relações, internas e externas, não ao nível do Departamento, mas sim, ao nível da função alvo de análise e descrição.

#### **Grupo 7 – Responsabilidades**

Aqui, o principal objetivo não passava por identificar a necessidade de transferência de responsabilidades, mediante possíveis situações, como por exemplo, a ausência do titular da função, mas sim perceber quais as funções da empresa que implicam o acesso a qualquer tipo de informação confidencial.

#### **Grupo 8 – Autonomia**

Numa pergunta de escolha múltipla, os entrevistados eram questionados sobre qual o grau de autonomia que consideravam possuir na sua função. Eram apresentados 5 níveis de autonomia distintos, de forma crescente, onde cada entrevistado selecionava qual o nível que melhor se adequava à sua função. Nesta questão, surgiram algumas dúvidas uma vez que a maioria dos entrevistados referiam que o nível 3 e 4 eram bastante parecidos, causando-lhes uma certa confusão aquando da decisão, o que fez que se eliminasse o nível 3, passando então a haver 4 níveis de autonomia distintos.

#### **Grupo 9 – Delegação de tarefas em caso de ausência**

Este grupo, à semelhança do Grupo 5 do questionário dirigido a cada Responsável de Departamento, pretendia identificar as funções que necessitavam de delegar tarefas a outros recursos humanos da empresa, em casos de ausência pelo titular da função.



## **Grupo 10 – Competências Específicas da Função**

Este grupo, à semelhança do Grupo 5 do questionário dirigido a cada Responsável de Departamento, pretendia identificar as funções que necessitavam de delegar tarefas a outros recursos humanos da empresa, em casos de ausência pelo titular da função.

### **1.5.3 Agendamento e realização das entrevistas**

Finda a preparação das entrevistas, procedeu-se ao seu agendamento e realização.

Inicialmente perspetivou-se um agendamento das entrevistas com todos os Responsáveis de Departamento, com o principal objetivo de estes responderem ao “Questionário de Análise e Descrição de Funções – Responsável de Departamento” (Anexo III), antes de iniciarmos as entrevistas aos restantes colaboradores da empresa dos níveis hierárquicos sucedentes.

Para o agendamento, optamos pela construção de uma *Timeline* (Anexo V), definida pelo *Cambridge Dictionary* (acesso em novembro 2019) como uma linha que mostra o tempo e ordem de ocorrência de determinado evento, que viria a ser divulgada via email, pela Responsável do Departamento de Recursos Humanos, a cada Responsável de Departamento.

O início das entrevistas decorreu no dia 27 de novembro de 2019, com o Departamento onde a estagiária estava integrada, o Departamento de Recursos Humanos. Seguiu-se o Departamento de Comunicação e Marketing, o Departamento de Compras, o Departamento de Orçamentação (Nacional e Internacional), o Departamento de Ambiente Qualidade e Segurança, o Departamento Administrativo Financeiro, o Departamento de Subestações e Instalações Elétricas e o Departamento de Linhas Transporte e Distribuição.

Quer o Departamento de Empreitada Contínua, quer o Departamento de Logística encontravam-se, no momento de divulgação da *timeline*, com data a definir. Essa situação ocorreu por motivos inerentes à própria atividade da empresa uma vez que, o Responsável do Departamento de Empreitada Contínua – aquele que representava até à data maior volume de negócio na atividade da empresa – solicitou que a sua entrevista decorresse no início do ano de 2020, por maior disponibilidade da sua parte. Também a entrevista ao Responsável de Departamento de Logística foi adiada para 2020 pois, no momento de início das entrevistas, esse mesmo departamento, encontrava-se em fase de reestruturação e de mobilidade interna de responsáveis.

Já após a entrevista ao Responsável de Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Comunicação e Marketing e Departamento de Compras, começaram a surgir as primeiras alterações à *timilime* inicialmente estipulada, o que provocou uma alteração constante à data das restantes entrevistas.

Devido a tal situação, optou-se por se iniciar as entrevistas com os restantes colaboradores dos níveis hierárquicos sucedentes, onde foi aplicado o “Questionário de Análise e Descrição de Funções – Função específica” (Anexo III), por forma a fazer uma gestão do tempo do estágio curricular o mais eficiente possível.

As entrevistas foram realizadas, maioritariamente, no Departamento de Recursos Humanos, mais especificamente no escritório individual da Responsável do mesmo. Contudo, quando tal não era possível, foram sempre disponibilizadas salas individuais para a realização das mesmas, deixando os entrevistados confortáveis no momento da entrevista.

Todas as entrevistas eram devidamente datadas e cronometradas, por forma a conseguirmos calcular o tempo médio de realização das mesmas, a cada colaborador da empresa, tendo chegado a um tempo médio de 60 minutos.

#### **1.5.4 A construção do Manual de Funções**

Um dos objetivos do estágio descrito no presente trabalho, passava pela reestruturação do MF da Empresa Energia, S.A. A título de exemplo, faremos apenas alusão aos resultados obtidos no Departamento de Recursos Humanos, para explicação concreta de cada uma das tarefas realizadas.

##### **1.5.4.1 Análise e Descrição de Funções na Empresa Energia, S.A.**

Como já mencionado anteriormente, a técnica eleita para a recolha de informação sobre o conteúdo do trabalho e sobre as respetivas exigências humanas para a realização do mesmo foi, a entrevista. Uma das vantagens desta técnica tem que ver com a possibilidade de se realizar uma AF mais complexa e/ou com uma carga mental importante, como era o caso.

Para que a informação que necessitávamos de obter fosse o mais viável e realista possível, achamos por bem distinguir a ADF em dois momentos: primeiro, foi realizada a entrevista de ADF aos responsáveis de Departamento seguida das entrevistas de ADF aos colaboradores selecionados pelos responsáveis de Departamento anteriormente, para cada função em específico. As entrevistas foram, inicialmente, realizadas conforme o previsto na *timeline* (Anexo V) realizada para o efeito. Essa *timeline* descrevia a ordem das entrevistas por departamento da seguinte forma:

- 1º. Departamento de Recursos Humanos/Departamento Jurídico
- 2º. Departamento de Comunicação e Marketing
- 3º. Departamento de Compras
- 4º. Departamento de Orçamentação (Internacional e Nacional)
- 5º. Departamento de Ambiente, Segurança e Qualidade
- 6º. Departamento Administrativo Financeiro
- 7º. Departamento de Linhas, Transporte e Distribuição
- 8º. Departamento de Logística
- 9º. Departamento de Empregada Contínua

Iniciamos então a nossa ADF com a responsável do DRH, que era ao mesmo tempo a responsável do Departamento Jurídico.

A ADF aos responsáveis de departamento tinha como finalidade principal, a identificação por parte dos mesmos das funções que eram exercidas no departamento, bem como, a identificação dos responsáveis por essas funções a entrevistar mais tarde. A responsável de RH definiu que o DRH

tinha, para além da sua, mais três funções distintas: técnico/a de *payroll*, técnico/a assistente de RH e técnico/a de desenvolvimento de RH.

Com o objetivo de tornar a identificação mais fácil das diversas funções de cada departamento pelos seus responsáveis, foi utilizada a “Classificação Portuguesa das Profissões” (CPP) (edição de 2011), disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Este documento retrata o conjunto de todas as profissões existentes em Portugal e a sua respetiva descrição funcional, agregadas por grupos profissionais.

Para que houvesse uma melhor gestão do tempo de estágio, aproveitou-se o momento das entrevistas aos responsáveis de departamento para realizar, ao mesmo tempo, a entrevista individual sobre a função específica de cada um e, conseqüentemente, apurar as competências associadas e requeridas pela função. Após definidas as funções do departamento, e analisadas e descritas as funções de cada um dos responsáveis, passamos a entrevistar o/a colaborador/a responsável por cada uma delas.

Utilizando a ADF realizada no Departamento de Recursos Humanos como exemplo, obtivemos um total de quatro funções distintas identificadas pela responsável desse mesmo departamento. Com essa identificação, foi-nos possível agendar as entrevistas com cada um dos responsáveis dessas funções, mediante a disponibilidade dos mesmos. No caso do Departamento de Recursos Humanos, as funções identificadas pela responsável de departamento, tinham um responsável diferente para cada uma, o que significa que se realizaram cinco entrevistas (responsável de departamento, técnico/a de *payroll*, técnico/a assistente de RH e técnico/a de desenvolvimento de RH).

A ADF realizada culminou na elaboração do MF, que contempla a descrição de 65 funções distintas. Ressalva-se que, por indisponibilidade dos responsáveis de algumas funções, o MF não foi concluído na íntegra durante o período de estágio estabelecido.

### **1.5.5 A construção do Modelo de Competências**

Por forma a elaborarmos um MGPC totalmente adequado ao negócio e atividade da Empresa Energia, S.A. consideramos como base o trabalho realizado por Ceitil (2016) e Camara (2017). Contudo, dada a complexidade do trabalho a ser executado, face a um recurso escasso, o tempo, foram apenas concluídas algumas fases do Modelo proposto pelos autores.

Como podemos constatar, através da revisão de literatura realizada no Capítulo I, um MGPC pressupõe em primeira estância, a identificação do portefólio de competências-chave transversais e específicas da organização. O portefólio de competências demonstra-nos as competências requeridas pela organização por forma a verem realizadas as suas estratégias e políticas (Ceitil, 2016).

Para essa identificação o autor propõe a escolha de uma das seguintes abordagens: abordagem *top down* ou abordagem *bottom up*. A escolha, por sua vez, deve ter por base o objetivo pelo qual o modelo está a ser criado.

Deduzida a estratégia da organização, com a ajuda da Administração da Empresa, assumiu-se a abordagem *top down* na medida em que o objetivo passava, essencialmente, por alinhar o Modelo de Competências com as metas e estratégias da organização.

### 1.5.5.1 Identificação do portefólio de competências chave transversais e específicas

O primeiro passo tomado para a criação do MGPC na Empresa Energia, S.A. foi, de acordo com o proposto por Ceitil (2016), a identificação do portefólio de competências-chave da empresa. Esse portefólio-chave compreende as competências transversais e as competências específicas da organização.

Apesar do autor apresentar uma metodologia específica, quer para a identificação das competências-chave transversais, quer para a identificação das competências-chave específicas, apenas nos foi possível adotar a metodologia proposta para a identificação das competências-chave transversais, como demonstra a Tabela 7.

**Tabela 7**

*Metodologia adotada para identificação das competências transversais da organização*

IDENTIFICAÇÃO DO PORTEFÓLIO DE COMPETÊNCIAS-CHAVE (COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS)	
O quê?	Como?
1. Análise da estratégia da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise de documentação institucional;</li> <li>▪ Análise dos processos críticos de negócio;</li> <li>▪ Análise dos fatores críticos de sucesso;</li> <li>▪ Análise das métricas <i>performance</i> da organização (indicadores de gestão, <i>balanced scorecard</i>)</li> </ul>
2. Enumeração dos comportamentos profissionais coerentes com a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sessão 1: reflexão com o Conselho de Administração para clarificação da estratégia e validação de comportamentos-chave para a mesma</li> </ul>
3. Identificação das competências requeridas pela estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sessão 2: validação do portefólio de competências-chave pelo Conselho de Administração</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de Ceitil (2016).

Para a identificação das competências-chave específicas da organização, optou-se por reformular, com base no trabalho proposto por Ceitil (2016), a metodologia proposta por este. Tal sucedeu pelo facto de, por se tratar de uma grande empresa, com vários departamentos, sentirmos a dificuldade em garantir a compreensão por parte de todos os elementos que viriam a participar neste processo de identificação, da metodologia a ser adotada para o efeito.

Posto isto, a identificação das competências-chave específicas foi realizada segundo a metodologia apresentada na Tabela 8.

**Tabela 8**

*Metodologia adotada para identificação das competências específicas da organização*

IDENTIFICAÇÃO DO PORTEFÓLIO DE COMPETÊNCIAS-CHAVE (COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS)	
O quê?	Como?
1. Análise dos Departamentos da Empresa	1. Identificação da atividade do Departamento
2. Enumeração dos comportamentos profissionais coerentes com a atividade do Departamento	2. Reunião com os Diretores/Responsáveis de Departamento
3. Identificação das competências requeridas pela atividade do Departamento	3. Definição do portfólio de competências específicas 4. Apresentação e validação pelo Conselho de Administração

*Nota.* Adaptado de Ceitil (2016).

#### 1.5.5.1.1 Competências transversais

O processo de identificação das competências que são transversais à organização e aplicáveis a todos os colaboradores foi realizado através de encontros com o conselho de administração da organização, onde se procedeu à análise da documentação institucional (como Planos de Negócio, Contrato de Trabalho coletivo aplicado à empresa, Plano Financeiro, entre outros), dos processos de negócio e dos fatores críticos de sucesso.

Através dessa análise foi possível clarificar quais os comportamentos profissionais requeridos na organização, tendo por base a sua missão e objetivos organizacionais.

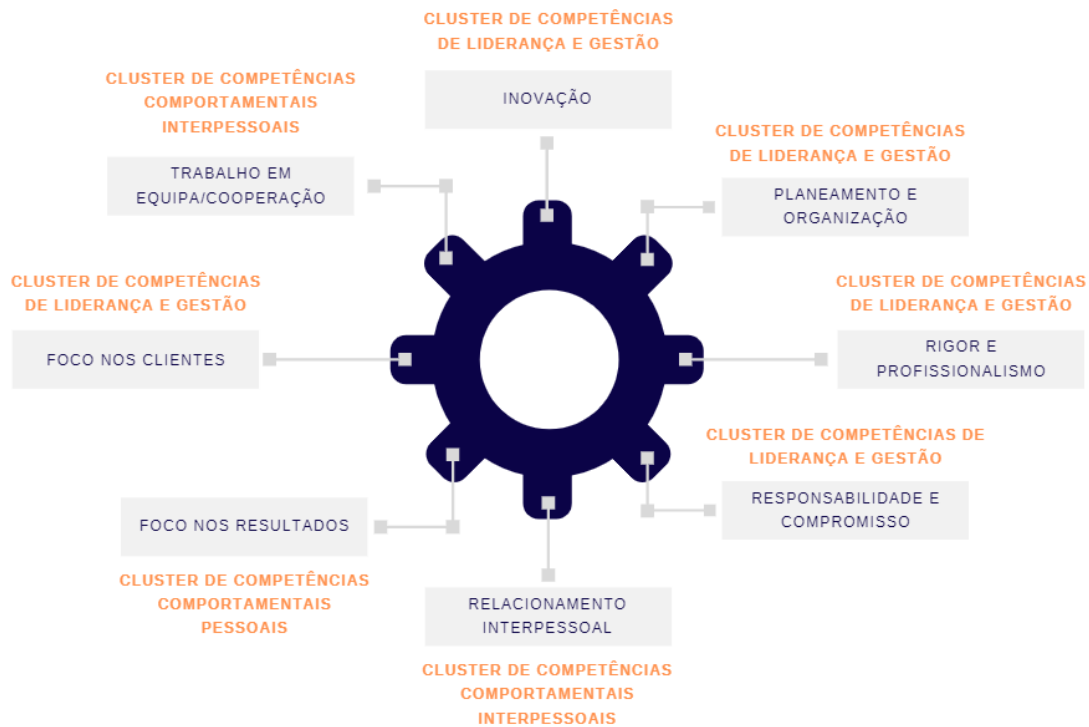
Por forma a facilitar este processo aos elementos do conselho de administração com quem nos reunimos fez-se uso de um Dicionário de Competências (DC), nomeadamente, o proposto por Camara (2017). Esse dicionário continha um total de 146 competências comportamentais, de liderança e gestão e, ainda, competências técnico-profissionais agrupadas por *clusters*. Além da definição de cada uma das 146 competências, encontravam-se de igual forma as respetivas matrizes de indicadores.

Foram definidas pelo conselho de administração um conjunto de oito competências transversais, as quais consideram imprescindíveis para a prossecução dos objetivos organizacionais, de acordo com a missão, princípios operativos e valores da organização.

Tal como possível verificar pela Figura 7, após a identificação das competências transversais em conjunto com o conselho de administração, estas foram ainda agrupadas em clusters tal como proposto por Ceitil (2016). Como visto no Capítulo I, os clusters são obtidos através do consenso de administração, reunindo um conjunto de competências com especial enfoque na área da liderança e gestão, no domínio técnico-profissional e no campo comportamental (Camara, 2017).

**Figura 7**

*Competências Transversais da Empresa Energia, S.A.*



*Nota.* Retirado de Modelo de Competências da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

De acordo com o defendido pelo autor as oito competências foram organizadas e distribuídas por clusters, da seguinte forma:

- **Cluster de Competências de Liderança e Gestão:**
  - Inovação;
  - Planeamento e Organização;
  - Rigor e Profissionalismo;
  - Responsabilidade e Compromisso;
  - Foco nos Clientes.
- **Cluster de Competências Comportamentais Interpessoais:**
  - Relacionamento Interpessoal;
  - Foco nos Resultados;
  - Trabalho em Equipa/Cooperação.

#### 1.5.5.1.2 Competências específicas

As competências específicas estão, ao contrário das competências transversais, totalmente orientadas para uma função objetiva. Estas não são transferíveis pelo que dependem, maior parte

das vezes, de conhecimentos técnicos, *know-how* específico e capacidades indispensáveis para o exercício de determinada função.

O processo para a identificação das competências específicas, dada a sua própria complexidade, denotou-se mais exigente em comparação ao processo de identificação das competências transversais. Tal deveu-se pelo facto de estarmos perante um grande número funções que eram necessário descortinar.

Para garantir a harmonia do trabalho realizado e facilitar o seu entendimento por todos os intervenientes da organização, em todos os seus níveis hierárquicos, optamos pela identificação das competências específicas ao nível de cada Departamento.

Para o efeito, por forma a facilitar o processo de identificação, procedemos à sua divisão em duas principais etapas:

1. Identificação das competências específicas do Departamento com os Responsáveis de Departamento;
2. Comunicação das competências específicas do Departamento aos restantes colaboradores do mesmo.

Foram realizadas novas reuniões com os Responsáveis de Departamento para a escolha e definição das competências específicas associadas ao mesmo. Ao longo das entrevistas denotou-se uma extrema dificuldade dos mesmos em entender a importância da identificação das competências, pelo que foi necessário elaborar uma nova Nota Informativa que viria a ser divulgada via e-mail pela Diretora do Departamento de Recursos Humanos, a todos os Diretores e Responsáveis de Departamento.

Além disso, para facilitar a escolha dos Diretores/Responsáveis de Departamento, foi criado o “Catálogo para Descrição de Competências Específicas: Departamento” (Anexo VI), com um total de 41 competências específicas. Contudo, este não era limitativo, pelo que os entrevistados estavam na condição de escolher outras competências específicas que considerariam mais adequadas à atividade do Departamento e que não estavam contemplados no Catálogo.

Devido a percalços inevitáveis pelo percurso, nomeadamente, o escasso tempo, apenas foi possível entrevistar os Responsáveis/Diretores de onze (11) Departamentos. Os Diretores/Responsáveis de Departamento, entrevistados no período de estágio, com o objetivo de identificar as competências específicas dos Departamentos que supervisionavam foram:

- Responsável do Departamento de Recursos Humanos;
- Responsável do Departamento de Linhas, Transporte e Distribuição;
- Responsável do Departamento de Subestações, Instalações Elétricas e Construção Civil;
- Responsável do Departamento de Orçamentação (Nacional e Internacional);
- Diretor e Responsáveis do Departamento de Compras e Logística;

- Responsável do Departamento de Ambiente, Qualidade e Segurança;
- Responsável do Departamento de Recursos Humanos;
- Responsável do Departamento Jurídico;
- Responsável do Departamento Administrativo Financeiro;
- Responsável do Departamento de Comunicação e Marketing;

À semelhança do feito no ponto “2.2.4.1 Análise e Descrição de Funções na Empresa Energia, S.A.”, iremos demonstrar e explanar em concreto a identificação das Competências Específicas do Departamento de Recursos Humanos.

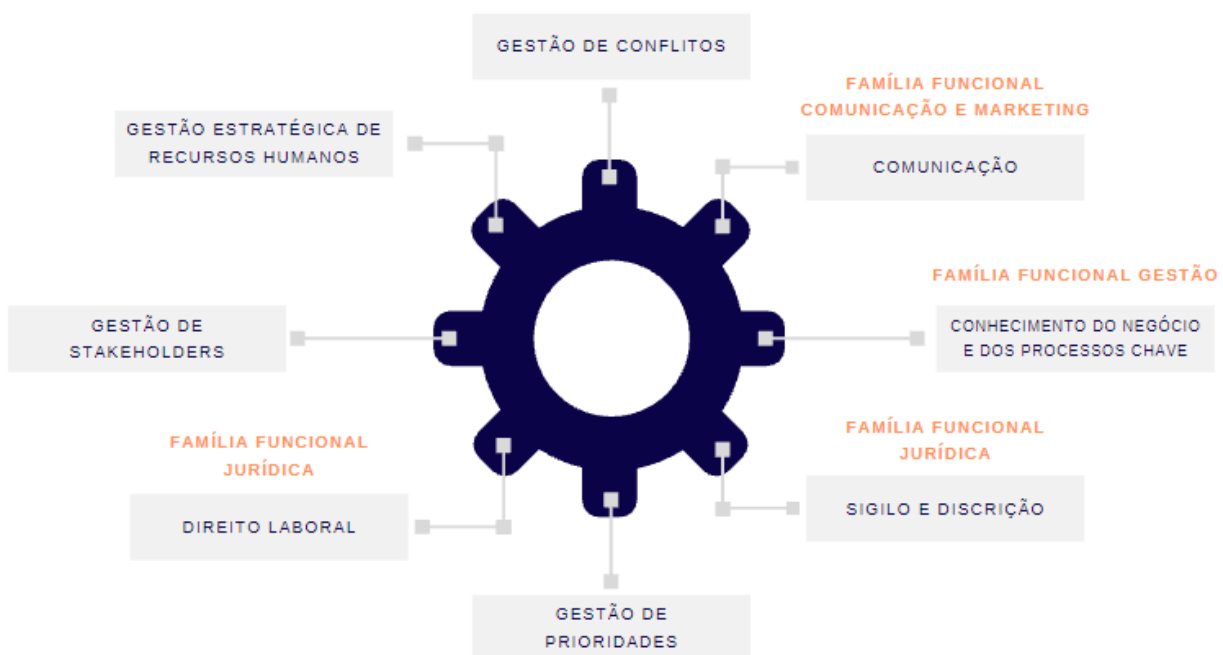
Para identificação das Competências Específicas do Departamento de Recursos Humanos procedeu-se à marcação de uma reunião com a Responsável pelo Departamento, onde foi pedido que escolhesse, segundo o “Catálogo para Descrição de Competências Específicas: Departamento” (Anexo VI), um total de oito competências específicas para o Departamento que supervisionava.

As competências específicas devem, ao contrário das transversais que são agrupadas por clusters, ser agrupadas em famílias funcionais. As famílias funcionais são caracterizadas pelos conjuntos de funções com aspetos técnicos em comum. Para se chegar à definição das competências específicas das famílias funcionais, realiza-se uma análise das funções que apresentam aspetos comuns, *i.e.*, das funções que pertencem à mesma área funcional.

Foi possível identificar três famílias funcionais distintas para o conjunto das oito competências específicas do Departamento de Recursos Humanos da Empresa Energia, S.A. (Figura 8):

**Figura 8**

*Competências Específicas do Departamento de Recursos Humanos da Empresa Energia, S.A.*



*Nota.* Retirado de Modelo de Competências da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).



- **Família Funcional Comunicação e Marketing:**
  - Competência Específica Comunicação;
- **Família Funcional Gestão:**
  - Competência Específica Conhecimento do Negócio e dos Processos Chave;
- **Família Funcional Jurídica:**
  - Competência Específica Sigilo e Discrição;
  - Competência Específica Direito Laboral.

### 1.5.5.2 Definição operacional do portefólio de competências-chave

#### 1.5.5.2.1 Competências transversais: níveis de proficiência e indicadores comportamentais

Após selecionadas as oito competências transversais em conjunto com o Conselho de Administração, a estagiária procedeu à definição do conteúdo de cada uma das competências, que passaria a vigorar em toda a organização. Definido o conteúdo das competências, foram identificados os indicadores comportamentais observáveis para os vários níveis de proficiência.

Uma vez que se refere a uma parte do processo da construção do MGPC bastante extensa, mostramos de seguida um exemplo da descrição do conteúdo e respetivos indicadores comportamentais da competência transversal “Rigor e Profissionalismo” (Figura 9).

**Figura 9**

*Definição e descrição do conteúdo da competência transversal “Rigor e Profissionalismo”*



## **RIGOR E PROFISSIONALISMO**

### CLUSTER COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO

Capacidade para, de forma independente, exercer o seu trabalho de acordo com as normas profissionais aplicáveis à sua função. Implica uma preocupação quanto ao nível de rigor no trabalho e fiabilidade da informação reportada. Implica ainda a manifestação de comportamentos como a autocritica permanente, o respeito escrupuloso por prazos estabelecidos, compromissos assumidos com clientes e colegas e o cumprimento constante das normas aplicáveis à sua função.

*Nota.* Retirado de Modelo de Competências da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

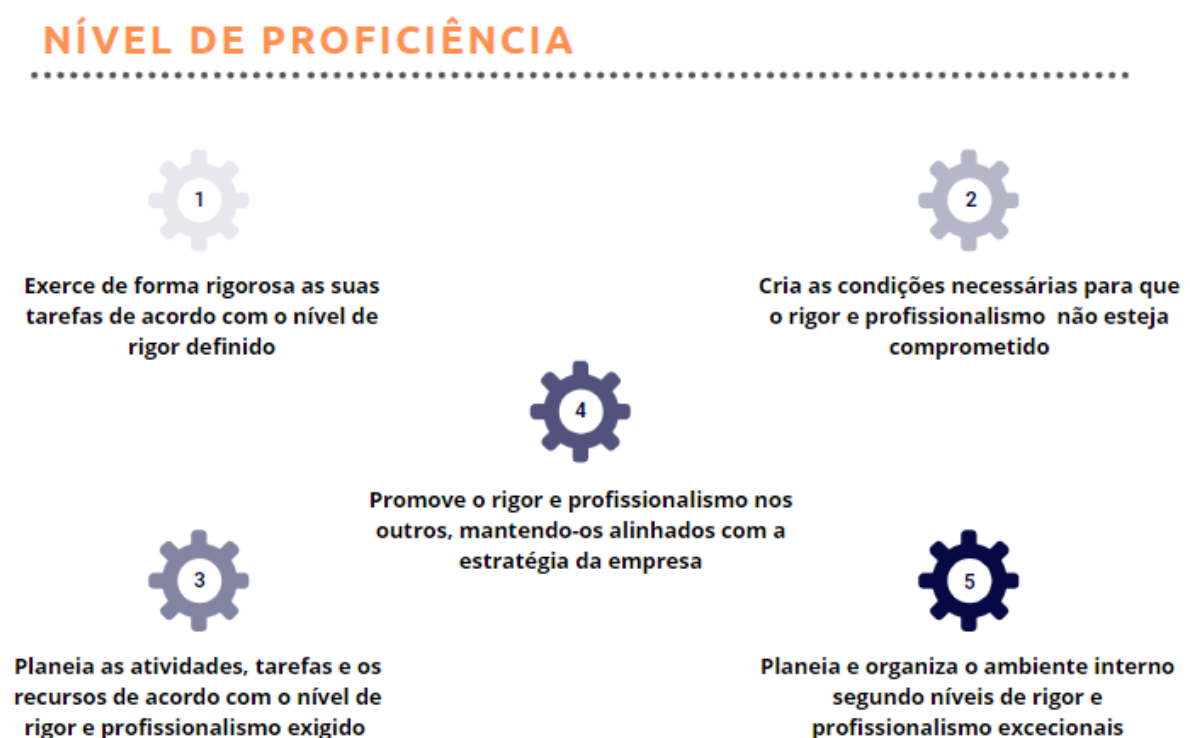
Para cada competência transversal foram identificados cinco níveis de proficiência distintos segundo o proposto pelo Modelo de Ceitil (2016). No caso da competência transversal “Rigor e Profissionalismo”, a orientanda definiu, sob aprovação da Responsável do Departamento de Recursos Humanos da organização, os seguintes níveis (Figura 10):

- **Nível 1:** Exerce de forma rigorosa as suas tarefas de acordo com o nível de rigor definido;

- **Nível 2:** Cria as condições necessárias para que o rigor e profissionalismo não esteja comprometido;
- **Nível 3:** Planeia as atividades, tarefas e os recursos de acordo com o nível de rigor e profissionalismo exigido;
- **Nível 4:** Promove o rigor e profissionalismo nos outros, mantendo-os alinhados com a estratégia da empresa;
- **Nível 5:** Planeia e organiza o ambiente interno segundo níveis de rigor e profissionalismo excepcionais.

**Figura 10**

*Níveis de Proficiência – Competência Transversal “Rigor e Profissionalismo”*

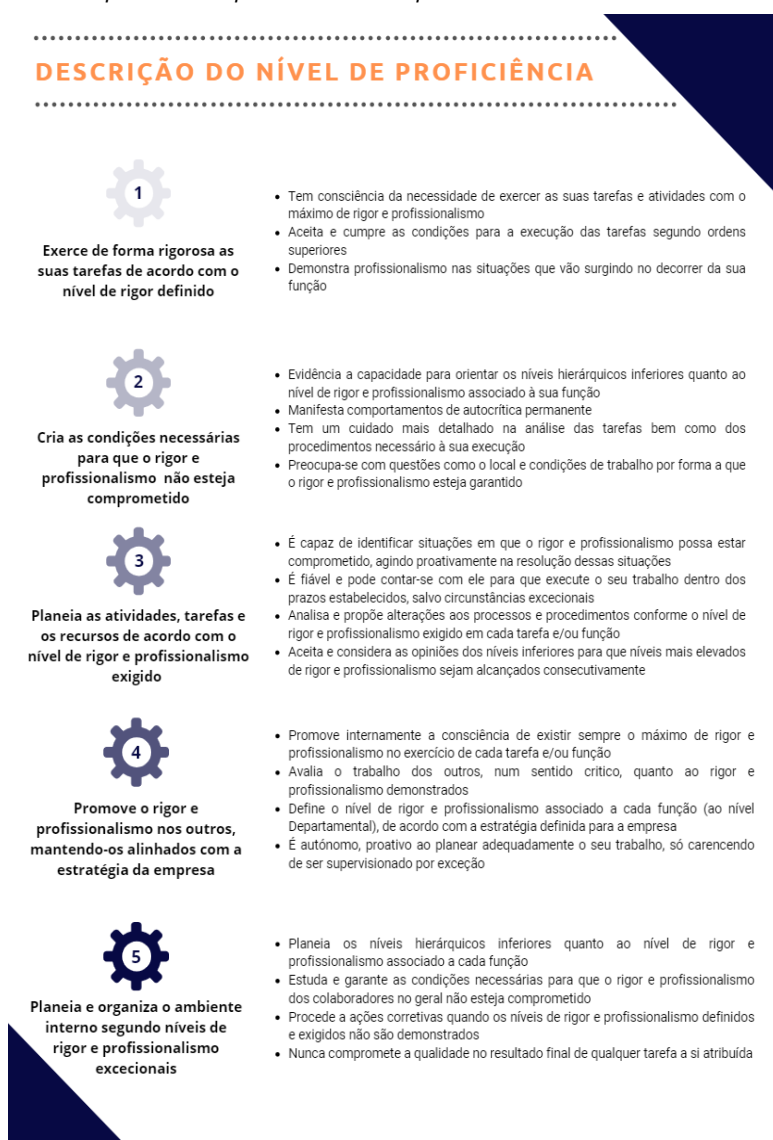


*Nota.* Retirado de Modelo de Competências da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

O modelo adotado defende que para cada nível de proficiência estabelecido, sejam igualmente definidos os indicadores comportamentais observáveis. Os indicadores comportamentais devem ser ajustados ao nível de exigência respetivo, representando a diferença qualitativa, indispensável para alcançar os níveis de proficiência de determinada competência (Camara, 2017). A Figura 11 demonstra a descrição de indicadores comportamentais da Competência Transversal “Rigor e Profissionalismo”.

Figura 11

Descrição dos indicadores comportamentais para cada nível de proficiência



Nota. Retirado de Modelo de Competências da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

#### 1.5.5.2 Competências específicas: níveis de proficiência e indicadores comportamentais

No seguimento do realizado para a definição dos níveis de proficiência e indicadores comportamentais das competências transversais, foi empregue a mesma lógica para definir os níveis de proficiência e indicadores comportamentais das competências específicas.

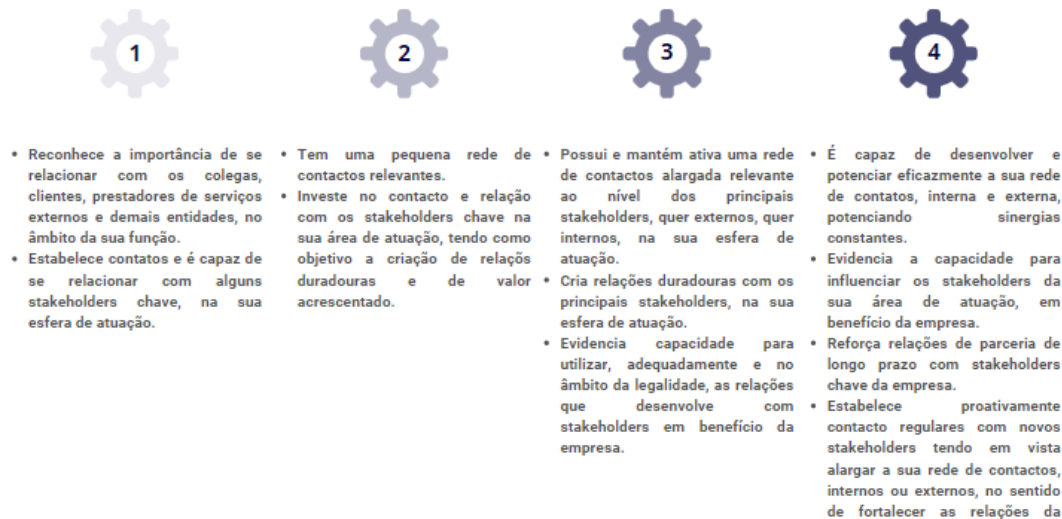
Assim, tendo por base as oito competências específicas identificadas por cada Responsável/Diretor de Departamento da Empresa Energia, S.A., definiram-se os cinco níveis de proficiência, desta vez, suportados pelos respetivos indicadores comportamentais.

A título exemplificativo demonstramos o sucedido com a competência específica “Gestão de Stakeholders”, identificada pela Responsável do Departamento de Recursos Humanos (Figura 12).

Figura 12

Níveis de Proficiência e Indicadores Comportamentais da competência específica “Gestão de Stakeholders”

### NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA



Nota. Retirado de Modelo de Competências da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

Como é possível reparar pela Figura 12, ao contrário das competências transversais, que apresentam cinco níveis de proficiência, optamos por considerar apenas quatro níveis de proficiência aquando da identificação das competências específicas de cada Departamento. Inicialmente, foram considerados os cinco níveis de proficiência, mas rapidamente percecionamos a grande ambiguidade dos indicadores comportamentais associados a cada um dos níveis o que nos motivou a reduzir a escala de níveis de proficiência.

#### 1.5.5.3 Interligação do Modelo de Gestão por Competências ao Manual de Funções

Simultaneamente com a criação do MGPC da Energia S.A. foi reestruturado o MF da Empresa.

Para a reestruturação desse documento, suportamo-nos nas entrevistas de ADF realizadas e já explanadas anteriormente. As entrevistas eram, como já referido, realizadas presencial e individualmente.

O novo MF da organização passaria não só a contemplar todas as funções existentes até à data na mesma como também, uma completa interligação ao novo MGPC.

Foi realizado, para cada Departamento da organização, um MF onde se incluíam todas as funções existentes no mesmo. O grande objetivo da realização do MF de cada Departamento passava por identificar e explicitar um conjunto de informações relevantes para as práticas da equipa de Gestão de Recursos Humanos da Empresa Energia, S.A. Além disso, tínhamos ainda por objetivo a criação de um documento oficial onde qualquer pessoa da organização pudesse identificar e conhecer cada Departamento da Empresa, no seu todo. Dessa forma, foi incluída numa fase inicial em cada MF a seguinte informação: a missão do departamento (Figura 13); o descritivo de funções que constituía

o departamento (Figura 13); o organigrama do departamento (Figura 13); as competências específicas do departamento, organizadas por clusters (Figura 14); o descritivo de relações funcionais do departamento (internas e externas) (Figura 15).

**Figura 13**

*Missão, Conjunto de Funções e Organigrama do Departamento de Recursos Humanos*



*Nota.* Retirado de Manual de Funções da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

**Figura 14**

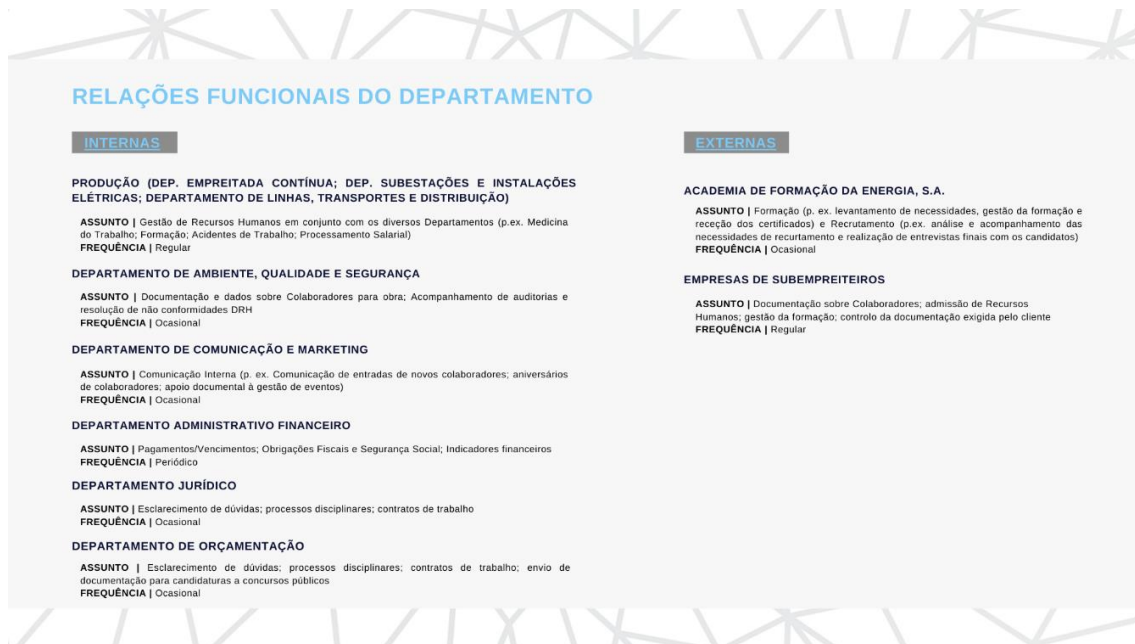
*Competências Específicas do Departamento de Recursos Humanos, organizadas por clusters*



*Nota.* Retirado de Manual de Funções da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

**Figura 15**

*Descritivo de relações funcionais (internas e externas) do Departamento de Recursos Humanos*

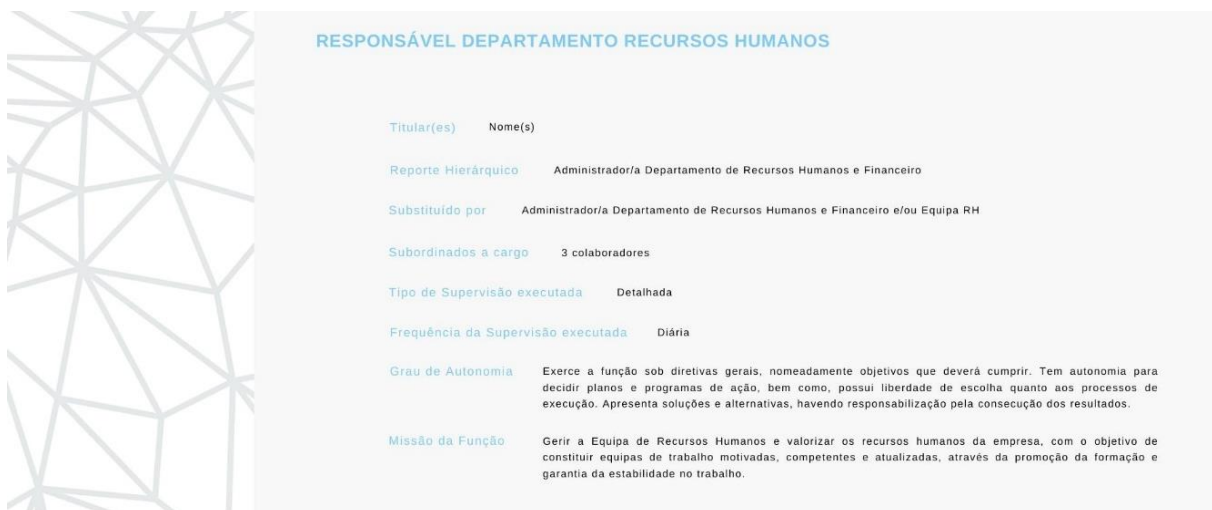


*Nota.* Retirado de Manual de Funções da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

Antes de se proceder à descrição das funções de cada departamento propriamente dita, tentou-se ainda identificar, para cada função que constituía o departamento em análise, um conjunto de informações que consideramos necessárias para um melhor entendimento de cada função, nomeadamente: titular da função; reporte hierárquico; identificação da(s) função(ões) pelo qual seria substituído quando necessário; enumeração das funções que lhes estavam subordinadas; tipo de supervisão executada quando aplicável; grau de autonomia da função e, missão da função. Na Figura 16 verificamos o caso específico da função “Responsável Departamento de Recursos Humanos”.

**Figura 16**

*Informações específicas relativamente à função "Responsável Departamento Recursos Humanos".*



*Nota.* Retirado de Manual de Funções da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

Após isso, procedeu-se então à descrição de cada função específica. As tarefas foram descritas pelos titulares de cada função durante cada entrevista e, posteriormente validadas pelos seus superiores hierárquicos. Para uma melhor compreensão de cada função, dividimos as tarefas em três grupos de acordo com a periodicidade da sua realização: tarefas regulares (aquelas realizadas diariamente ou com maior frequência/importância que outras tarefas); tarefas periódicas (todas aquelas que estavam associadas a uma periodicidade e que eram realizadas de acordo com essa mesma periodicidade) e, tarefas ocasionais (todas aquelas que poderiam ou não estar associadas à função e que eram realizadas mediante uma ocasião, necessidade ou situação específica), como se verifica na Figura 17.

**Figura 17**

*Descritivo da Função “Responsável Departamento Recursos Humanos” em tarefas, por periodicidade*

**DESCRIPÇÃO DA FUNÇÃO**

**TAREFAS REGULARES**

- Implementar e coordenar a implementação das políticas de recursos humanos, nomeadamente, a política de recrutamento e seleção e de gestão da formação da empresa
- Funcionar como ponto de contato para esclarecimento de dúvidas de colaboradores e resolução de todo o tipo de assuntos em matéria de recursos humanos
- Apoiar os vários responsáveis na implementação da política de Recursos Humanos definida para cada departamento
- Coordenar os recursos humanos afetos à sua área de responsabilidade, definindo as necessidades previsionais e operacionais no âmbito das áreas de recrutamento, motivação, avaliação de desempenho, desenvolvimento e formação, no sentido de apoiar a implementação das Políticas de Recursos Humanos
- Coordenar e garantir a implementação da política salarial e de benefícios e de gestão de performance, propondo soluções e implementando ferramentas que garantam a articulação com os objetivos estratégicos da empresa e outputs para a gestão de retribuição, contribuindo assim para atrair, reter e motivar os colaboradores de mérito e de elevado potencial e promover níveis de performance interna de excelência

**TAREFAS PERIÓDICAS**

- Definir e propor descritivos de funções, modelo competências e política de avaliação de desempenho
- Definir e propor melhorias ao processo interno de Gestão de Recursos Humanos
- Acompanhar os custos e analisar indicadores de Gestão de Recursos Humanos, por forma a prestar informação de apoio ao processo de tomada de decisão por parte da Administração
- Definir e propor políticas de recursos humanos, nomeadamente, a política de recrutamento e seleção e de gestão da formação da empresa
- Desenvolver, articular e acompanhar os restantes Departamentos de Recursos Humanos internacionais das empresas do Grupo
- Controlar os procedimentos administrativos ao nível do processamento salarial, pagamento de obrigações correlacionadas e alterações ao cadastro dos colaboradores, bem como, a elaboração de documentação relacionada com a área de recursos humanos

**TAREFAS OCASIONAIS**

- Coordenar e apoiar o acolhimento, integração e acompanhamento dos novos colaboradores
- Apoiar e coordenar a construção de planos de desenvolvimento estratégico para alguns colaboradores
- Gerir o processo de seleção e recrutamento de colaboradores
- Participar nas reuniões de Direção, disponibilizando informação relevante sobre a Gestão de Recursos Humanos, analisando e acompanhando em conjunto com os restantes membros a implementação da estratégia definida para a Painhas e contribuindo para a tomada de decisões estratégicas da organização

*Nota.* Retirado de Manual de Funções da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

#### 1.5.5.3.1 Definição dos perfis individuais de competências requeridos por função

A última fase realizada na construção do MGPC foi a definição dos PIC para cada função que compõe o MF.

Os PIC prendem-se, por um lado, com a identificação das exigências e fatores de qualificação para cada uma das funções das organizações e, por outro, com as competências requeridas para o exercício dessas funções (Ceitil, 2016).

Quando descritas na íntegra o conjunto de tarefas regulares, periódicas e ocasionais que constituíam cada função identificada no MF procedeu-se à interligação do MF com o MGPC, composto pelo conjunto de competências transversais e competências específicas da organização e de cada de departamento. Assim, e com base em tal documento e nas competências transversais e específicas definidas, identificou-se o nível de proficiência desejável para cada uma das funções

descritas. Isto é, não os níveis para cada competência em que cada titular de cada função se encontrava no momento da realização da DF, mas sim, aqueles que eram considerados como requeridos para o bom desempenho das tarefas de cada função (Tabela 9).

Esta identificação dos níveis de proficiência para cada competência, realizada pelo superior hierárquico de cada titular da função, traz os inputs necessários aquando da realização de avaliação de desempenho para o plano de desenvolvimento de cada colaborador e da sua carreira. Cada PIC está também referido no MF, para cada uma das funções descritas e analisadas, como vemos na Figura 18.

**Tabela 9**

*PIC requerido para a função de Diretor de Recursos Humanos da Energia, S.A.*

PIC – Perfil individual de competências requeridas					
Área funcional: DRH			Função: Diretor/a de Recursos Humanos		
Competências Transversais	Níveis				
	1	2	3	4	5
1. Inovação/Flexibilidade				X	
2. Trabalho em equipa/cooperação				X	
3. Foco no Cliente				X	
4. Foco nos Resultados				X	
5. Planeamento e Organização				X	
6. Rigor e Profissionalismo				X	
7. Responsabilidade e Compromisso				X	
8. Relacionamento Interpessoal					X
Competências Específicas	1	2	3	4	
1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos				X	
2. Comunicação				X	
3. Gestão de <i>Stakeholders</i>				X	
4. Gestão de Conflitos				X	
5. Direito Laboral				X	
6. Conhecimento do negócio e dos Processos Chave			X		
7. Gestão de Prioridades				X	
8. Sigilo e discrição				X	

*Nota. Elaboração Própria.*



**Figura 18**

*Competências Transversais e Competências Específicas, por níveis de proficiência (PIC requerido), da função "Responsável Departamento de Recursos Humanos".*



*Nota.* Retirado de Manual de Funções da Empresa Energia, S.A. (Elaboração Própria).

Após a definição dos PIC achamos ainda relevante identificar, juntamente de cada titular da função e respetivos superiores hierárquicos, sete requisitos essenciais para o bom exercício de cada uma das funções anteriormente descritas. Estes requisitos tratavam-se, sobretudo, de conhecimentos e capacidades técnicas imprescindíveis para um bom desempenho da função e foram definidos com o principal objetivo de dar uma informação mais rica e completa à GRH da Empresa Energia, S.A., a ser essencialmente utilizada nos seus processos de R&S.

### 1.5.6 Validação dos conteúdos finais com as respetivas chefias intermédias

Finda a interligação e compilação entre o MF e o MGPC da Empresa Energia, S.A., procedeu-se à divulgação interna do resultado dessa interligação.

Para o efeito, optou-se por realizar essa divulgação segundo a composição hierárquica da organização, iniciando-se esse processo pelo Conselho de Administração da mesma. Após validação dos documentos pelos membros do Conselho de Administração da Energia S.A., passamos para os níveis hierárquicos inferiores: os Diretores e/ou Responsáveis pelos diversos departamentos que constituem a Energia, S.A.

Para facilitar esse processo, optou-se por convocar esses responsáveis para uma sessão de apresentação do trabalho realizado ao longo do Estágio. Todos os responsáveis tomaram conhecimento não só do trabalho realizado no departamento que pelo qual são responsáveis, como puderam verificar o trabalho realizado de igual forma nos restantes departamentos.

Não havendo oportunidade de partilhar com os níveis hierárquicos inferiores na mesma medida, solicitou-se às chefias intermédias a partilha interna do MF e MGP afeto ao seu departamento, aos seus subordinados.

No final do Estágio, os dois documentos foram divididos por Departamento tendo ficado à disposição de cada Responsável de Departamento para eventuais atualizações.

## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

A execução deste estágio permitiu concluir com sucesso o desafio a que nos tínhamos proposto realizar, em profundidade: a criação e implementação de um MGPC, alinhado com o MF da Energia, S.A.

A análise teórica do presente Relatório de Estágio tinha como principal alvo de estudo o contributo da área de GRH na eficácia organizacional, nomeadamente, através da implementação de um sistema de GRH por competências, pelo facto de se tratar de uma área da gestão, em constante evolução e, conseqüentemente, geradora de desafios crescentes à capacidade competitiva das empresas, num mercado em constante evolução.

Esta análise permitiu-nos sobretudo, perceber a crescente importância e necessidade das organizações se moldarem a estes novos sistemas e modelos de GP, principalmente motivados pela alta competitividade e volatilidade sentida no mercado de trabalho. De facto, não só os processos produtivos, como também os indivíduos foram evoluindo ao longo dos séculos, tornando-

se cada vez mais desafiante e complexa a gestão das suas capacidades e talentos. A teoria analisada dá-nos vários motivos para assumir os MGPC como mais eficazes para essa gestão, quando comparados com os modelos tradicionais da GP.

Assumindo que desde o primeiro dia procurei desempenhar as funções que me foram atribuídas com o maior empenho e profissionalismo, penso que a minha contribuição tenha constituído uma mais-valia para a empresa, correspondendo às expectativas que me foram colocadas.

Este estágio dotou a empresa de um MGPC e um novo MF, permitindo aos responsáveis pelas áreas-chave a tomada de decisão cada vez mais rentável e eficaz, enquanto empresa que quer fazer a diferença no mercado.

No decorrer do estágio, sempre que sentidas, as dificuldades foram suprimidas quer pela ajuda da Supervisora na organização, responsável do Departamento de Recursos Humanos, que prontamente se disponibilizou para me ensinar e acompanhar no desenvolvimento de todas as tarefas; quer através do apoio e suporte técnico recebido por parte dos restantes colaboradores da empresa. Além destes, foi possível contar com o apoio regular da Orientadora Académica, Professora Doutora Ana Teresa Oliveira que se demonstrou totalmente disponível durante e após a realização deste estágio. Durante todo o período de estágio, foram organizadas reuniões de acompanhamento periódicas pela Professora Doutora Ana Teresa Oliveira, nas quais foi possível adquirir os conhecimentos e capacidades necessárias ao fecho deste Relatório.

As maiores limitações sentidas na realização das tarefas que me estavam destinadas durante o estágio, de acordo com o exposto, tiveram sobretudo a ver com a pouca familiarização da generalidade dos inquiridos, acerca dos conceitos e temáticas em estudo. Denotou-se que, o nível de familiarização, variava de acordo com a própria função exercida pelo inquirido bem como o grau hierárquico em que o mesmo se encontrava, tendo-se comprovado que os inquiridos com atividades de gestão, intermédias ou de *backoffice* se demonstraram mais familiarizados (ainda que pouco), do que os demais inquiridos que exercem atividades, essencialmente, de produção (como por exemplo a função de electricista ou de ajudante de electricista). Esta falta de familiarização dos conceitos em estudo demonstrava-se, muitas vezes, um entrave durante as entrevistas realizadas, tornando-as mais complexas, para ambas as partes, uma vez que se tornava necessário realizar uma abordagem menos técnica por forma a assegurar uma correta compreensão daquilo que era o objetivo do presente trabalho.

Outra limitação sentida tem a ver com a gestão do tempo durante o estágio realizado. Houve, como já referido anteriormente, a necessidade de serem adiadas algumas das entrevistas iniciais aos Responsáveis de Departamento, o que acabaria por dificultar o processo de recolha de dados importantes antes da realização das entrevistas de análise e descrição de funções aos restantes colaboradores de graus hierárquicos inferiores. Isto obrigou a que o fluxo de intervenção definido inicialmente fosse alterado por forma a gerirmos da melhor maneira possível o tempo disponível que tínhamos para a recolha de maior e melhor informação.

A Pandemia por Covid-19 sentida em todo mundo provocou igualmente constrangimentos, já na parte de redação do presente trabalho, uma vez que restringiu as relações humanas a contactos impessoais e distantes, tornando toda esta etapa mais difícil e desmotivante. Pese embora as dificuldades encontradas, o apoio pontual e consistente da Orientadora Académica tornou possível o encerramento desta grande etapa que é o Mestrado.

Apesar dos constrangimentos sentidos durante e após a realização do Estágio exposto no presente Relatório, ressalva-se um balanço geral positivo, uma vez que as dificuldades e desafios sentidos foram sempre, da melhor forma possível ultrapassados.

Além do envolvimento com a GRH da organização, tive também a oportunidade de estar envolvida na área de Comunicação e Marketing da mesma, onde me foi possível desenvolver diversas competências na minha área de formação base, já após o período de estágio, o que provocou uma maior motivação em procurar o meu desenvolvimento, quer pessoal, quer profissional. Desta forma, a realização quer do Estágio Curricular, quer do seu relatório, permitiram-me alargar horizontes para a minha vida profissional, uma vez que as experiências relacionadas com a GRH não foram as únicas a ser vividas, consequentes deste estágio.

O aumento de conhecimentos na área de RH, quer técnicos, quer das atividades do dia-a-dia de um Departamento de RH, assim como os vínculos criados com os colaboradores da Empresa Energia, S.A. foram de extrema importância, quer para o meu crescimento pessoal como para um crescimento académico e profissional, aumentando ainda mais o interesse da mestranda na área alvo de estudo. Com a realização deste trabalho foi-me dada a oportunidade de vivenciar um ambiente de trabalho onde estiveram presentes as mais variadas situações, ficando a compreender de forma abrangente, a complexidade e funcionamento da área de GRH, no mercado de trabalho.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, L. F., Catto, F., Rosa, E. A., Monteiro, R. d., & Hassmann, S. N. (jan./abr. de 2015). Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(1), 273-298.
- Almeida, P. P. (2012). *Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI*. Lisboa: Bnomics.
- Amorim, W. A., Comini, G. M., & Fischer, A. L. (Maio-Junho de 2019). Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: Convergência ou Divergência. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 215-221. doi:10.1590/S0034-759020190307
- Anyakoha, C. (2019). Job Analysis as a Tool for Improved Organizational Performance of SMEs in Lagos, Nigeria. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2, 7-16.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: developing effective people skills for better leadership and management* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Bala, I. (2015). HRM In The Digital Age – Digital Changes And Challenges Of The HR Profession. *International Journal Of Business Management*, 2(2), 1259-1266. Obtido de <http://www.ijbm.co.in/>
- Barracho, C. (2014). Os recursos humanos e os desafios da actual gestão num contexto global em constante mudança. *Economia & Empresa*(18), 173-184.
- Bem, R. M., & Coelho, C. C. (mar./jun. de 2014). Metodologias, modelos conceituais e frameworks: uma análise da implementação da Gestão do Conhecimento em bibliotecas. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 3(5), 144-173. Obtido de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/issue/view/3242>
- Boxall, P. F. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 52(2), 179-194. Obtido de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35846/gestao-por-competencias--metodos-e-tecnicas-para-mapeamento-de-competencias/i/pt-br>
- Câmara, P. B. (2017). *Dicionário de Competências*. Lisboa: RH Editora.

- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI : recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cambridge Dictionary. (25 de novembro de 2019). Obtido de <https://dictionary.cambridge.org/>
- Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R., & Silva, K. I. (2016). *Gestão por competências* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Carvalho, A. V., Nascimento, L. P., & Serafim, O. C. (2012). *Administração de Recursos Humanos* (2ª ed.). São Paulo: Cengage.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagens das boas práticas*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cascio, W. F. (2017). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Saraiva Educação SA.
- Cassol, A., Reis Gonçalo, C., Santos, A., & Lima Ruas, R. (2016). A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(1), 27-43. doi:10.5585/riae.v15i1.2161
- Ceartil, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Barueri, SP: Manole.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 14-22.
- Conroy, D. E. (2017). Achievement motives. Em A. J. Elliot, C. S. Dweck, & D. S. Yeager, *Handbook of competence and motivation: Theory and application* (2nd ed., pp. 25-42). The Guilford Press.
- Corrêa, G. C. (jan./jun. de 2015). Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Revista do CEPE*, 39(67), 103-116. doi:10.17058/cepe.v0i41.6294
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (Setembro de 2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195. doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.002
- Del Corso, J. M., Petraski, S. J., da Silva, W. V., & Taffarel, M. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10 (Especial), 49-57. Obtido em 25 de fevereiro de 2021, de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84582014000300007&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000300007&lng=es&tlng=pt).

- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management*, 8(3), 289-309.
- Derrosso, G., & Boewerk, S. (jan./dez. de 2017). Gestão de desempenho por competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional. *Universitas Gestão e TI*, 7(1-2), 1-16.
- Domingos, A., Sarmiento, M., & Duarte, M. (2015). O Desenvolvimento de Competências Gerais e Específicas no Ensino Superior de Contabilidade: Percepções dos Docentes. *Congresso dos TOC - 20 anos* (pp. 1-20). Lisboa: OTOC - Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Edien, A. G. (2015). Effects of Job Analysis on Personnel Innovation. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(10), 09-18.
- Ferreira, A. I., Nunes, F. G., Duarte, H., & Martinez, L. F. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Figueiredo, M. E., Pais, L. M., Correia, M. F., Esteves, M. T., Kanan, L. A., Marcon, S. R., . . . Cervo, C. S. (2017). *Gestão de pessoas nas organizações*. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC).
- Filho, N. C., & Barbosa, M. A. (Maio-Agosto de 2019). Gestão por Competências e Indústria 4.0 em uma empresa angolana. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 7(2), pp. 56-69.
- Ghedine, T. (abr./jun de 2015). Abordagem Gestão por Competências na Construção da Estratégia Organizacional. *Revista Alcance*, 22(2), 278-297.
- Gramigna, M. R. (2018). *Gestão Por Competências: Ferramentas para avaliar e mapear perfis*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Griffiths, B., & Washington, E. (2015). *Competencies at work: Providing a Common Language for Talent Management*. New York: Business Expert Press.
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Haque Talukder, A. K. (Jan./Jun. de 2014). Perceived importance of job analysis influencing motivation and competencies among blue-collar and white-collar employees. *IBA Business Review*, 9(1), 79-91. Obtido de [https://scholar.google.ca/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=uhcclSE1b9oC&citation\\_for\\_view=uhcclSE1b9oC:qUcmZB5y\\_30C](https://scholar.google.ca/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=uhcclSE1b9oC&citation_for_view=uhcclSE1b9oC:qUcmZB5y_30C)
- INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa, Portugal: INE.
- Janani, J., & Gomathi, S. (janeiro de 2015). "Formulating and Implementing Competency Modelling, Profiling and Mapping" at Private Limited, Ranipet, Vellore. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 23-31. Obtido de <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/5431>



- Jorge, F. C., Bittencourt, J. P., & Galleli, B. (Jan./Jun. de 2014). Avaliação de Competências em uma Instituição Hospitalar: A visão de avaliados e avaliadores. *Future Studies Research Journal*, 6(1), 03-31.
- Joseph, J., & Krarabe, R. (2015). Job Description, Job Analysis, its Impact on Productivity. *IRACST - International Journal of Commerce, Business and Management*, 5(5), 40-50.
- Kshatriya, S. (2016). Job Analysis and its Positive Impact on key Recruitment and Selection Processes: A Case Study. *Al Dar Research Journal for Sustainability*, 1(1), 46-68.
- Lacombe, F. (2017). *Recursos humanos*. São Paulo: Saraiva Educação SA.
- Le Boterf, G. (1995). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'organisation.
- Lima, C. M., Zambroni-de-Souza, P. C., & Araújo, A. J. (2015). A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(4), 1223-1238. doi:10.1590/1982-3703001972013
- Lima, L. C. (2016). *A relação entre o ambiente institucional, a gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais* [Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo]. Digital Library of Theses and Dissertations of USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06072016-163248/publico/CorrigidaLuciana.pdf>
- Mahfod, J., Khalifa, N. Y., & Faisal al., M. (2017). Electronic Human Resource Management (E-HRM) System. *International Journal of Economic Research*, 14(15), 563-576. Obtido de <http://www.serialsjournals.com>
- Marras, J. (2016). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Martins, I., Tinôco, D. d., Vieira, J. X., & Rodrigues, T. d. (2015). Gestão de Pessoas por Competências: da construção epistemológica a sua referência como padrão de recursos humanos no setor público brasileiro. *Revista do CCEI*, 19(34), 63-73. Obtido de [http://revista.urcamp.edu.br/index.php/Revista\\_CCEI/article/view/37](http://revista.urcamp.edu.br/index.php/Revista_CCEI/article/view/37)
- Mascarenhas, A. O. (2020). *Gestão estratégica de pessoas [livro eletrônico]: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Minayo, M. C., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*(40), 11-25. doi:10.24140/issn.1645-7250.rle40.01
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O., & Oliveira, C. A. (2019). Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. *Gestão e Sociedade*, 13(34), 2766-2792. doi:10.21171/ges.v13i34.2563

- Mota, M. F., & Cordeiro, J. P. (2015). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: estudo de caso no setor segurador. *European Journal of Applied Business Management*, 1(1), 93-114.
- Munck, L., Borim-de-Souza, R., Castro, A. L., & Zagui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *Revista de Administração*, 46(2), 107-121.
- Mustafa, M., & Surbhi. (Dezembro de 2014). Competency Mapping - A drive for HR excellence in it industry. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 12(4), pp. 1343-1351.
- Neves, A. S., Guerreiro, J. M., & Azevedo, G. R. (2016). Avaliando o portfólio do estudante: uma contribuição para o processo de ensino-aprendizagem. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 21(1), 199-220. doi:10.1590/S1414-40772016000100010
- Neves, J. D., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Oliveira, A. J., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos: o caso da Sasal, S.A. - Faurecia. *Gestão e Desenvolvimento*(28), 57-74. doi:<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9465>
- Oliveira, D. A., Gonçalves, R. d., & Barbosa, A. C. (abr./jun. de 2014). Percepção dos Gestores de Recursos Humanos em relação ao Modelo de Gestão por Competências. *Revista Faculdade Santo Agostinho*, 11(2), 01-26. doi:10.12819/2014.11.2.1
- Oliveira, E. d., Lopes, R. H., Belchior, M., & Wisler, M. (2020). *Tomada de (In) decisão nas Organizações* (1ª ed.). Belo Horizonte: Poisson.
- PAHRODF - Philippines Australia Human Resource and Organisational Development Facility. (2014). Generic Competency Dictionary for the Public Sector of the Philippine Government. Pasig City, Ortigas, Filipinas.
- Paiva, S., & Cartoni, D. (2013). A Importância da Gestão Estratégica de RH. *X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*. Obtido em Fevereiro de 2021, de <https://www.aedb.br/seget/artigos2013.php?pag=163>
- Paula, V. V., & Nogueira, G. d. (2016). A Importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro.
- Pereira, L. M., Loiola, E., & Gondim, S. M. (Jul./Set. de 2016). Aprendizagem de competências, suporte à transferência de aprendizagem e desempenho docente: evidências de validação de escala e teste de relações. *Organizações e Sociedade*, 23(78), pp. 438-459. doi:10.1590/1984-92307856
- Peres, A. M., Ezeagu, T. N., Sade, P. a., Souza, P. B., & Gómez-Torres, D. (2017). Mapeamento de competências: gaps identificados na formação gerencial do enfermeiro. *Texto & Contexto Enfermagem*, 26(2), 1-8.











- Piza, D. H. (2017). Gestão de Pessoas por Competência na Era do Conhecimento. *Revista Gestão em Foco*, 1-7. Obtido de <https://portal.unisepe.com.br/unifia/gestao-em-foco/ano-2017/>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2015). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Radel, J. (2017). Organizational Change and industry 4.0 (id4). A perspective on possible future challenges for Human Resources Management. In H. Berlin & M. Knaut (Eds.), *Industrie von morgen. Beiträge und Positionen 2017*, pp. 32-39.
- Reginaldo, T., Tartari, J. d., & Lira, W. J. (2016). Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1), 06-16.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reis, F. L., Dias, D., & Alves, M. S. (2015). O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*(1), 61-88.
- Ribeiro, J. S., Soares, M. A., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. (mar. de 2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspetivas em Gestão & Conhecimento*, 7(Número Especial), 4-17.
- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*(33), pp. 39-51.
- Rodrigues, J. V., Camara, P. B., & Guerra, P. B. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª. ed. ed.). Lisboa: D. Quixote.
- Ruel, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-Based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364-380. Obtido de <http://www.jstor.org/stable/41783479>
- Rutledge, L., LeMire, S., Hawks, M., & Mowdood, A. (2016). Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library. *Journal of Library Administration*, 56(3), 235-250. doi:10.1080/01930826.2015.1105051
- Ruzzarin, R., & Simionovschi, M. (2016). *Competências: uma base para a governança corporativa*. Porto Alegre: AGE.
- Sá, P., & Paixão, F. (2015). Competências-chave para todos no séc. XXI: orientações emergentes do contexto europeu. *Interações*, 11(39), 243-254. Obtido de <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/issue/view/547>
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Newbury Park, California: SAGE Publications, Inc. doi:10.4135/9789353280352











- Santos, A. P. (jan./mar. de 2014). Competências para a carreira de gestores governamentais: desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. *REGE - Revista de Gestão*, 21(1), 65-82.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 2(1), 18-32.
- Siddique, C. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244. doi:10.1080/0958519032000157438
- Silva, A. C., Munhoz, F. M., Oliveira, L. M., Silva, W. R., Woehl, S., Catapan, A., & Martins, P. F. (2014). A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. *Journal Globalization, Competitiveness & Governability*, 8(2), 102-120.
- Silva, F. S., & Carvalho, E. A. (12 de Outubro de 2015). Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. *Revista UNINGÁ Review*, 24(1), 124-131. Obtido em fevereiro de 2021, de Uningá Review Journal: <http://revista.uninga.br/index.php/uningareviews/article/view/1663>
- Silva, M. H., & Ludeña, M. E. (Novembro de 2013). A utilização da tecnologia de informação na área de recursos humanos: estudo de caso em duas empresas de São Paulo. *Revista Formadores: Vivências e Estudos*, 6(1), 114-117. Obtido de <http://www.seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/article/view/291>
- Silva, V. V., Ribeiro, J. L., Alvarez, G. R., & Caregnato, S. E. (2019). Competence-based management research in the Web of Science and Scopus databases: Scientific production, collaboration, and impact. *Publications*, 7(4), 60. doi:10.3390/publications7040060
- Singh, T., & Malhotra, S. (Maio de 2016). Competency Mapping: A Strategic Hr Tool towards Effective Skill Mapping In Global Market. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 5(5), 1-8. Obtido de <http://www.ijhssi.org/>
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234. doi:doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029
- Smith, K. J. (2015). Conducting Thorough Job Analyses and Drafting Lawful Job Descriptions. *Employment Relations Today*, 41, 95-99. doi:10.1002/ERT.21479
- Srividya, N., & Basu, R. (2015). Competency Mapping Correctional Officers. *SCMS Journal of Indian Management*, 12, 88-96.
- Stoilkovska, A., & Serafimovic, G. (2017). Job Analysis as an important Human Resources Management function. *International Refereed Scientific Journal Vision*, 2(1), 113-124.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

- Suhairom, N., Musta'amal, A. H., Amin, N. F., & Johari, N. K. (2014). The Development of Competency Model and Instrument for Competency Measurement: The Research Methods. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 1300-1308. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.367
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181. Obtido de <https://www.sciencedirect.com/journal/procedia-economics-and-finance/vol/11/suppl/C>
- Tamborlin, N., & Dalfovo, O. (mar./jun. de 2014). Delineamento de um painel de indicadores de desempenho para tomada de decisão baseado em gestão da tecnologia da informação na IES como inteligência competitiva. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 3(5), 54-97. Obtido de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/81675>
- Tamilarasi, S. (2015). Managing Human Resource Through Competency Mapping. *Paripex-Indian Journal of Research*, 4(1), 65-68.
- Tridapalli, R. G. (2017). GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: treinamento e desenvolvimento. *Revista Maiêutica - Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, 5(1), 213-220. Obtido de [http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO\\_EaD/article/view/1730](http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1730)
- Verboncu, I., & Zeininger, L. (2015). The Manager and the Managerial Tools: Job Description. *Review of International Comparative Management*, 16(5), 603-614.
- Vieira, L., & Carvalho, N. M. (2015). A Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações. *Revista Humanidades e Inovação*, 2(2), 84-89.
- Vieites, A. L. (2019). Recrutamento e seleção: mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica. Em E. A. Santos, & M. T. Cruz, *Gestão de Pessoas no Século XXI: Desafios e Tendências para além de modismos* (pp. 26-34). São Paulo: Tiki Books.
- Waters, L. D., Mironova, O., & Stobinski, J. X. (2017). The many potential uses for a job analysis. *Journal of the association for vascular access*, 23(2), 124-128. doi:10.1016/j.java.2017.06.007
- Zonato, J. R., Pavan, N. C., & Nardi, A. (2015). O impacto da tecnologia na Gestão de Recursos Humanos. *Rev. Científica Eletrônica UNISEB*, 5(5), 104-117.
- Zubair, S. S., & Khan, M. A. (2014). Job Analysis and Performance Management in Pakistan Army: A Strategic Human Resource Management Perspective. *Information and Knowledge Management*, 4(10), 51-58.

## Anexos











### Anexo I – Registo de Presenças Diárias











Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 18/11/2019	Sumário do Dia: - Início do Estágio Curricular - Sessão de apresentação, acolhimento e integração - Análise Documental	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 19/11/2019	Sumário do Dia: - Elaboração do Processo de Análise e Descrição de Funções (ADF) e Competências a implementar - Reunião com membro do Conselho de Administração e Supervisora de Estágio para validação do Processo anteriormente referido	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 20/11/2019	Sumário do Dia: - Elaboração de um Nota Informativa para divulgação interna sobre o processo de ADF e Competências - Análise Documental	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 21/11/2019	Sumário do Dia: - Elaboração do Questionário para ADF e Competências na Organização - Reunião presencial com a Orientadora Académica (ESTG-IPVC)	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 22/11/2019	Sumário do Dia: - Análise do Descritivo de Funções em vigor (2015) e do Modelo de Avaliação de Desempenho (2018) - Continuação da elaboração do Questionário de ADF e Competências	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 










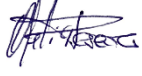
Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 25/11/2019	Sumário do Dia: - Análise das Categorias Profissionais existentes na Empresa - Elaboração do Cronograma de Entrevistas	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 26/11/2019	Sumário do Dia: - Divisão do Questionário de ADF em dois novos questionários: Questionário de ADF e de Competências Específicas – Departamento e Questionário de ADF e de Competências Específicas – Função - Identificação e descrição das Competências Transversais da Empresa e validação com membro do Conselho de Administração	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 27/11/2019	Sumário do Dia: - Início das Entrevistas individuais e presenciais - Entrevista de ADF e de Competências Específicas do Departamento de Recursos Humanos - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Responsável Departamento de Recursos Humanos - Análise e consolidação dos dados obtidos no Manual de Funções (MF) e Modelo de Competências (MC)	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 28/11/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas do Departamento Jurídico - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Assessor/a Jurídico - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 29/11/2019	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração do MF e MC da Empresa	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 



































Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 02/12/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e de Competências Específicas do Departamento de Compras e Logística - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Diretor de Compras e Logística - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 03/12/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Responsável Compras Europa - Entrevista de ADF e de Competências Específicas do Departamento de Orçamentação Internacional - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Responsável Departamento de Orçamentação Internacional - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 04/12/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Orçamentista de Suporte Técnico (Internacional) - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 05/12/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e de Competências Específicas do Departamento de Ambiente, Qualidade e Segurança - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Responsável de Departamento de Ambiente, Qualidade e Segurança - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 06/12/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Técnico/a de Higiene e Segurança do Trabalho - Entrevista de ADF e de Competências Específicas do Departamento de Orçamentação Nacional - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Responsável de Departamento de Orçamentação Nacional - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 











Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 09/12/2019	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> <li>- Reunião presencial com a Orientadora Académica (ESTG-IPVC)</li> </ul>	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 10/12/2019	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Orçamentista de Suporte Técnico</li> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Orçamentista de Suporte Administrativo</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 11/12/2019	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Técnico/a Administrativo/a de Orçamentação</li> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas do Departamento de Subestações e Instalações Elétricas</li> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Responsável Departamento de Subestações e Instalações Elétricas</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 12/12/2019	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas do Departamento de Marketing e Comunicação</li> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Técnico/a de Comunicação e Marketing</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 13/12/2019	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Telefonista/Rececionista</li> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Técnico/a de Payroll</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 











Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 16/12/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Técnico/a Assistente de Recursos Humanos - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Técnico/a de Desenvolvimento de Recursos Humanos - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 17/12/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e de Competências Específicas do Departamento Administrativo Financeiro - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Responsável de Departamento Administrativo Financeiro - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 18/12/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Contabilista Certificado/a - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Administrativo/a de Contabilidade - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 19/12/2019	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Responsável de Tesouraria - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Assistente de Tesouraria - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 20/12/2019	Sumário do Dia: Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Técnico/a de Manutenção - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Responsável Departamento de Equipamentos - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 

Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 26/12/2019	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Administrativo/a de Equipamentos</li> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Responsável Compras França</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 27/12/2019	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Técnico/a de Compras</li> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Responsável Departamento de Frota/Oficina</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 30/12/2019	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Motorista de Pesados/Conductor Manobrador</li> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Responsável Departamento de Logística Inversa</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 31/12/2019	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Desenhador/a Técnico</li> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Medidor/a Orçamentista</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 02/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Gestor/a de Projeto Construção Civil</li> <li>- Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Controller de Gestão</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 













Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 03/01/2020	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Técnico/a de suporte ao Controlo de Gestão/Contabilidade - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Chefe de Oficina - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas  6	Rubrica do Supervisor:  	Rubrica do Estagiário:  
Data: 06/01/2020	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Ajudante de Mecânico - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Responsável Armazém de Materiais Próprios e EPI's - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas  6	Rubrica do Supervisor:  	Rubrica do Estagiário:  
Data: 07/01/2020	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Fiel de Armazém de Materiais Próprios e EPI's - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Responsável Armazém de Materiais Consignados - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas  6	Rubrica do Supervisor:  	Rubrica do Estagiário:  
Data: 08/01/2020	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e de Competências Específicas da Função Técnico/a de Sistemas de Apoio à Produção - Validação do MF e MC do Departamento de Ambiente, Qualidade e Segurança com a Responsável de Departamento - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas  6	Rubrica do Supervisor:  	Rubrica do Estagiário:  
Data: 09/01/2020	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Gestor/a de Projeto de Montagens Eletromecânicas - Entrevista de ADF e Competências Específicas do Departamento de Linhas, Transporte e Distribuição - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Responsável Departamento de Linhas, Transporte e Distribuição - Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC	N.º de Horas  6	Rubrica do Supervisor:  	Rubrica do Estagiário:  











Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 10/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Técnico/a Administrativo/a do Dpto. de Linhas, Transporte e Distribuição</li> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Gestor/a de Projeto de Construção e Manutenção de Linhas</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 13/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Encarregado/a Geral (Dpto. Subestações e Instalações Elétricas)</li> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Técnico/a de Estaleiro</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 14/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Chefe de Equipa (Dpto. Subestações e Instalações Elétricas)</li> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Encarregado/a Geral (Dpto. Linhas, Transporte e Distribuição)</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 15/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Encarregado/a de Obra (Dpto. Linhas, Transporte e Distribuição)</li> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Chefe de Equipa (Dpto. Linhas, Transporte e Distribuição)</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 16/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Oficial Eletricista</li> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Ajudante Eletricista</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 











Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 17/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Oficial Montador de Linhas</li> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Motorista</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 20/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas do Departamento de Empreitada Contínua</li> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Responsável de Departamento de Empreitada Contínua</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 21/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Manobrador/a de Equipamentos de Construção Linhas</li> <li>- Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Ajudante Montador de Linhas</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 22/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação do MF e MC do Departamento de Recursos Humanos com a Responsável de Departamento</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 23/01/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação do MF e MC do Departamento Jurídico com a Responsável de Departamento</li> <li>- Análise e consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC</li> <li>- Continuação da elaboração do MC e reestruturação do MF</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 











Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 24/01/2020	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Gestor Operacional - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Encarregado Gestor de Avarias, Manutenção e TET - Análise e consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 27/01/2020	Sumário do Dia: - Validação do Manual de Funções e Modelo de Competências do Departamento de Compras e Logística com o Responsável de Departamento - Análise e consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 28/01/2020	Sumário do Dia: - Análise e consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC - Continuação da elaboração do Modelo de Competências e reestruturação do Manual de Funções	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 29/01/2020	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração do Modelo de Competências e reestruturação do Manual de Funções	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 30/01/2020	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração do Modelo de Competências e reestruturação do Manual de Funções	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 








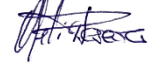














Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 31/01/2020	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Gestor de Avarias e Gestor Operacional – ARC - Análise e consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 03/02/2020	Sumário do Dia: - Validação do MF e MC do Departamento Administrativo Financeiro com a Responsável de Departamento - Análise e consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 04/02/2020	Sumário do Dia: - Entrevista de ADF e Competências Específicas da Função Técnico/a de Avarias - Análise e Consolidação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas até à data, no MF e MC	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 05/02/2020	Sumário do Dia: - Validação do MF e MC do Departamento de Marketing e Comunicação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos - Continuação da elaboração do MF e MC da empresa	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 06/02/2020	Sumário do Dia: - Validação do MF e MC do Departamento de Orçamentação Internacional com o Responsável de Departamento - Validação do MF e MC do Departamento de Orçamentação Nacional com o Responsável de Departamento - Continuação da elaboração do MF e MC da empresa	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 07/02/2020	Sumário do Dia: - Validação do MF e MC do Departamento de Subestações e Instalações Elétricas com o Responsável do Departamento - Continuação da elaboração do MF e MC da empresa	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 

Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 10/02/2020	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração do MF e MC da empresa	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 11/02/2020	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração do MF e MC da empresa	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 12/02/2020	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração do MF e MC da empresa	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 13/02/2020	Sumário do Dia: - Validação do MF e MC do Departamento de Linhas, Transporte e Distribuição com o Responsável do Departamento - Continuação da elaboração do MF e MC da empresa	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 14/02/2020	Sumário do Dia: - Continuação da elaboração do MF e MC da empresa - Redação do Relatório de Estágio	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 

Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 17/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação do MF e MC do Departamento de Empreitada Continua com o Responsável do Departamento</li> <li>- Continuação da elaboração do MF e MC da empresa</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 18/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da elaboração do MF e MC da empresa</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 19/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos do MF e MC do Departamento Administrativo Financeiro</li> <li>- Realização das alterações propostas consequentes dessa validação</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 20/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos do MF e MC do Departamento de Ambiente Qualidade e Segurança</li> <li>- Validação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos do MF e MC do Departamento de Marketing e Comunicação</li> <li>- Realização das alterações propostas consequentes dessa validação</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 21/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da elaboração do MF e MC da empresa</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 

Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 24/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos do MF e MC do Departamento de Compras e Logística</li> <li>- Realização das alterações propostas consequentes dessa validação</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 25/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos do MF e MC do Departamento de Empreitada Contínua</li> <li>- Realização das alterações propostas consequentes dessa validação</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 26/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos do MF e MC do Departamento de Orçamentação Internacional</li> <li>- Realização das alterações propostas consequentes dessa validação</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 27/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos do MF e MC do Departamento de Orçamentação Nacional</li> <li>- Realização das alterações propostas consequentes dessa validação</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 28/02/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos do MF e MC do Departamento de Subestações e Instalações Elétricas</li> <li>- Realização das alterações propostas consequentes dessa validação</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 

Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 02/03/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação com a Responsável do Departamento de Recursos Humanos do MF e MC do Departamento de Linhas, Transporte e Distribuição</li> <li>- Realização das alterações propostas consequentes dessa validação</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 03/03/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da elaboração do MF e MC da empresa</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 04/03/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação da apresentação do MF e MC da empresa ao Conselho de Administração e às Chefias Intermédias</li> </ul>	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 05/03/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação da apresentação do MF e MC da empresa ao Conselho de Administração e às Chefias Intermédias</li> </ul>	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 06/03/2020	<p>Sumário do Dia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação da apresentação do MF e MC da empresa com a Supervisora de Estágio</li> <li>- Redação do Relatório de Estágio</li> </ul>	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 

Nome do Estagiário: Ofélia do Rego Pereira		N.º Mecanográfico: 21925		
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Gestão de Empresas		
Data: 09/03/2020	Sumário do Dia: - Divulgação do Manual de Funções Geral e Modelo de Competências ao Conselho de Administração - Divisão do Manual de Funções e do Modelo de Competências por Departamento	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 10/03/2020	Sumário do Dia: - Divisão do Manual de Funções e do Modelo de Competências por Departamento	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 11/03/2020	Sumário do Dia: - Divisão do Manual de Funções e do Modelo de Competências por Departamento	N.º de Horas 4	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 12/03/2020	Sumário do Dia: - Divisão do Manual de Funções e do Modelo de Competências por Departamento	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 
Data: 13/03/2020	Sumário do Dia: - Divisão do Manual de Funções e do Modelo de Competências por Departamento - Divulgação do Manual de Funções Geral e Modelo de Competências às Chefias Intermédias (Diretores e Responsáveis de Departamento) - Fim do Estágio.	N.º de Horas 6	Rubrica do Supervisor: 	Rubrica do Estagiário: 

## **Anexo II – Nota Informativa**

### **A Análise e Descrição de Funções e Identificação das Competências da Energia S.A.**

A correta análise e descrição de funções é considerada como uma pedra basilar para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos eficaz. Desta forma, torna-se possível um conhecimento profundo sobre determinada função ou cargo específico, descrevendo o que cada colaborador faz, como faz e sob que condições o faz.

É fundamental analisar a importância de cada atividade, os comportamentos, competências e aptidões necessárias para a concretização da mesma, tal como, identificar os indicadores que revelam um alto desempenho na sua execução, por forma a que a organização se desenvolva e melhore continuamente e alavanque uma vantagem competitiva cada vez mais vincada num mercado altamente global.

A análise e descrição de funções consiste numa metodologia sistemática, estruturada e rigorosa de análise do trabalho e das funções de cada colaborador. Desta forma, através das técnicas de recolha de informação como a entrevista, a análise documental e a observação, pretende-se recolher informação estruturada, rigorosa e adequada capaz de levar a cabo a construção de perfis funcionais da empresa e identificar competências específicas para o desempenho da função, para os resultados organizacionais e para o próprio negócio.

É através da clara identificação dessas competências que é possível otimizar, de forma mais eficiente possível, o processo de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente no que reporta à gestão do talento e gestão de carreira dos colaboradores da Energia, S.A. promovendo e fomentando a motivação e satisfação contínua dos mesmos. Além disto, ao serem identificadas de forma clara e rigorosa, o seu mapeamento garante a máxima produtividade e flexibilidade diante de situações adversas e desafios que possam vir a surgir dentro da própria empresa.

Com o objetivo de agilizar todo o processo da Gestão de Recursos Humanos da Energia S.A., especificamente no que reporta à análise, descrição e desenvolvimento de cargos e funções existentes, bem como, a identificação das competências específicas para desempenho dessas funções, será realizada junto de todos os colaboradores, seguindo uma linha hierárquica, uma entrevista com recurso a um inquérito pré-definido.

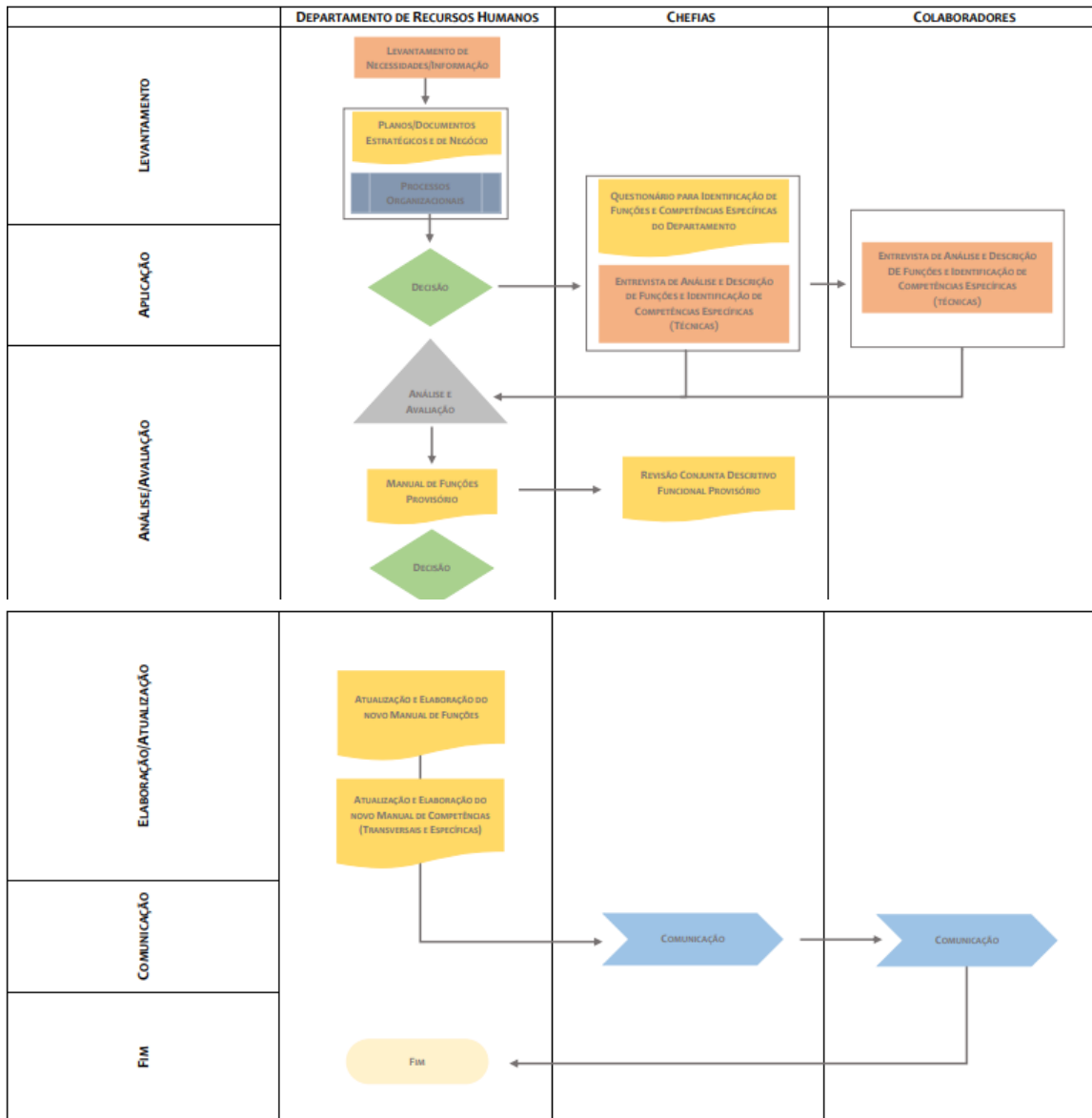
Neste sentido, a colaboração ativa de todos os colaboradores da Energia, S.A. neste processo é fundamental para o rigor, validade, fiabilidade e utilidade de toda a informação obtida junto dos intervenientes.

#### **Metodologia**

Por forma a ser possível uma análise exímia e uma descrição correta de cada função existente na Energia, S.A. e das competências que a compreendem, prevê-se o recurso a um método qualitativo: a entrevista. Através de entrevistas estruturadas será possível obter resultados e informação de elevada importância, tal como:

- identificação da função (i.e., designação da função, relações hierárquicas e funcionais, categoria profissional, área funcional ou departamento, etc.);
- objetivos e missão da função;
- responsabilidades (i.e., por pessoas, decisões, equipamentos, etc.);
- identificação das competências específicas para a execução de cada função;
- equipamentos e materiais necessários à realização da função (i.e., máquinas, ferramentas, etc.).

**Fluxo do Processo de Análise, Revisão, Criação e Atualização do Manual de Funções e do Manual de Competências da Energia S.A.**



**Legenda**

- Indicação de atividade a ser realizada
- Documentação
- Processo pré-definido

- Decisão
- Extração de Informação
- Transporte

- Fim do Processo



## **Realização**

Para a realização desta tarefa será necessário, como referido já anteriormente, o apoio e ajuda de todos os colaboradores da Energia, S.A.

Numa primeira instância, serão agendadas semanalmente entrevistas estruturadas, com recurso a questionários pré-definidos, com as chefias de cada Departamento da empresa por forma a que estes discriminem as funções existentes e alvo de estudo por Departamento e identifiquem as competências específicas intrínsecas a este.

Posteriormente, realizar-se-ão entrevistas a cada um dos colaboradores que integram o Departamento, para que seja possível a recolha de informação concreta e pormenorizada para a descrição de cada função anteriormente identificada.

Por fim, o Departamento de Recursos Humanos analisará toda a informação recolhida das entrevistas efetuadas para atualização e desenvolvimento do novo Manual de Funções e Manual de Competências da Empresa. Após a conclusão da elaboração dos Manuais reunir-se-á com a Comissão Executiva para validação dos mesmos.

Para garantir a viabilidade e fiabilidade do estudo, os horários e datas para a realização destas entrevistas serão agendadas antecipadamente para que não seja comprometido o trabalho de cada colaborador.

## Anexo III – Questionário de Análise e Descrição de Funções – Responsável de Departamento

### ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DEPARTAMENTO

A presente entrevista tem como objetivo principal a recolha de informação a respeito das diversas funções e cargos existentes nos Departamentos da Energia, S.A. e dela, resultará a atualização e elaboração do novo Manual de Funções da empresa e, conseqüentemente, a elaboração do novo Manual de Competências. Encontra-se organizada sob diferentes dimensões, nomeadamente: a identificação do departamento; a missão do departamento; a descrição das funções no departamento; a descrição de relações funcionais associadas ao departamento; as responsabilidades associadas ao departamento e, por fim, a identificação e caracterização das competências específicas para o Departamento em questão. Tem uma duração prevista de 60 minutos.

Por forma a que seja possível a melhoria continua dos serviços prestados pela organização é de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza **confidencial**. As **respostas** são exclusivamente **direcionadas para o departamento** e não para a função do entrevistado ou para o próprio, pelo que, deve ser tido em consideração aquilo que representa as competências específicas necessárias para o bom desempenho das funções que integram o Departamento.

**Departamento:**

**Data:**

**Tempo:**

1. IDENTIFICAÇÃO DO DEPARTAMENTO	
Departamento	
Nome do Diretor	
Categoria Profissional (a preencher pelo Departamento de RH)	
Superior(es) Hierárquico(s)	Nome:
	Função e Departamento:
Número de Colaboradores com a mesma função/posto hierárquico (a preencher pelo Departamento de RH)	
Número de subordinados a cargo	

## 2. MISSÃO DO DEPARTAMENTO

Qual a finalidade/missão do departamento?	
---	--

## 3. DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES NO DEPARTAMENTO

FUNÇÃO	RESPONSÁVEL PELA REALIZAÇÃO

## 2. RELAÇÕES FUNCIONAIS (DEPARTAMENTO)

RELAÇÕES INTERNAS					RELAÇÕES EXTERNAS						
CONTACTO COM	ASSUNTO	FREQUÊNCIA			MEIOS UTILIZADOS PARA CONTACTO	CONTACTO COM	ASSUNTO	FREQUÊNCIA			MEIOS UTILIZADOS PARA CONTACTO
		R	P	O				R	P	O	

#### 4. RESPONSABILIDADES ASSOCIADAS AO DEPARTAMENTO

a. No caso de se ter de ausentar como Diretor de Departamento alguém o substitui?

Sim

Não

b. Quem?

No caso de delegação de tarefas aquando da ausência do Diretor de Departamento indique:

TAREFAS A DELEGAR/DELEGADAS	RESPONSÁVEL PELA REALIZAÇÃO

#### 2. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO DEPARTAMENTO

Preencher segundo a seguinte definição:

**COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS** descrevem-se em capacidades técnicas que permitem realizar de forma mais eficiente possível as atividades e tarefas profissionais. Reporta o domínio de conteúdos, no âmbito organizacional, bem como a posse de conhecimentos e habilidades necessárias para o bom desempenho de determinada função.

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO	
ESPECÍFICAS	Cluster de Liderança e Gestão	
	Cluster competências técnico-profissionais	
	Cluster de competências comportamentais	
	Pessoais	Interpessoais

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	
<b>Cluster de Liderança e Gestão</b>	
Visão estratégica	
Inovação e rapidez	
Alianças e parcerias	
Abertura face ao exterior	
Conhecimento do negócio	
Saber comunicar	
Ganhar envolvimento	
Conhecer a organização	
Aprendizagem contínua	
Liderança	
Fazer com que as coisas aconteçam	
Coragem, determinação e credibilidade	
<b>Cluster de competências técnico-profissionais</b>	
Referem-se a conhecimentos técnicos (know-how), habilidades (skills) e experiência profissional requerida para o bom desempenho de determinada função.	
<b>Cluster de competências comportamentais:</b>	
Pessoais	Interpessoais
Visão helicóptero	Capacidade de comunicação
Capacidade de análise	Escuta ativa
Imaginação	Respeito pelos outros
Sentido de realidade	Empatia
Integridade	Persuasão
Proatividade	Capacidade de negociação
Ambição	Ética
Automotivação	Prudência
Criatividade	
Adaptabilidade	
Sigilo e responsabilidade	

Nota. Adaptado de Dicionário de Competências (Camara, 2017).

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

Departamento de Recursos Humanos

O Diretor/Responsável de Departamento

## Anexo IV – Questionário de Análise e Descrição de Funções – Função Específica

### ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS FUNÇÃO

A presente entrevista tem como objetivo principal a recolha de informação a respeito das diversas funções e cargos existentes na Energia, S.A. e dela, resultará a atualização e elaboração do novo Manual de Funções da empresa e, conseqüentemente, a elaboração do novo Manual de Competências. Encontra-se organizada sob diferentes dimensões, nomeadamente: a identificação e descrição da função (descrição de tarefas realizadas, processo de realização das diferentes tarefas e materiais e equipamentos necessários para a sua execução); a missão da função; os requisitos gerais necessários para o seu bom desempenho; a descrição de relações hierárquicas e funcionais associadas à função; as responsabilidades; a autonomia que o titular possui; a descrição das tarefas a delegar em caso de ausência do titular da função analisada e, por fim, a identificação e descrição das competências específicas para execução da função. Tem uma duração prevista de 45-60 minutos.

Por forma a que seja possível a melhoria continua dos serviços prestados pela organização é de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza **confidencial**. As **respostas** são exclusivamente **direcionadas para a função** e não para o titular que a desempenha, pelo que, deve ser tido em consideração aquilo que representa o bom desempenho da função alvo de análise.

**Nome do Entrevistado:**  
**Data:**

**Tempo:**

1. IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO	
Designação da Função	
Nome do Titular	
Antiguidade na Empresa	
Habilitações Literárias	
Categoria Profissional (a preencher pelo Departamento de RH)	
Departamento	
Superior(es) Hierárquico(s)	Nome:
	Categoria Profissional:
Número de Colaboradores com a mesma função/posto hierárquico (a preencher pelo Departamento de RH)	

2. MISSÃO DA FUNÇÃO	
Qual a finalidade/missão da função?	

3. DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO	
TAREFA	O QUE FAZ (indicar as tarefas subjacentes à função)
REGULARES	
PERIÓDICAS	
OCASIONAIS	

OBS: Preencher segundo uma ordem decrescente de importância.

2. REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA O BOM DESEMPENHO DA FUNÇÃO	
Nível de escolaridade mínimo que considera necessário para a execução da função	

Área(s) de formação que considera adequada(s) para o bom desempenho da função	
Que outros requisitos (e.g. informáticos, idiomas, <i>softskills</i> ) são relevantes para o bom desempenho na função? Especifique.	

2. RELAÇÕES HIERÁRQUICAS			
Nome da chefia (funcional)		Função da chefia direta (funcional)	
Supervisão do Trabalho (se aplicável)	Superficial	Detalhada	Não Supervisionada
Frequência da Supervisão (se aplicável)			

2. RELAÇÕES FUNCIONAIS											
RELAÇÕES INTERNAS				RELAÇÕES EXTERNAS							
CONTACTO COM	ASSUNTO	FREQUÊNCIA			MEIOS UTILIZADOS	CONTACTO COM	ASSUNTO	FREQUÊNCIA			MEIOS UTILIZADOS
		R	P	O				R	P	O	

## 5. RESPONSABILIDADES

Indique as responsabilidades afetas à sua função (e.g. prazos, procedimentos, etc.)

Responsabilidade sobre documentação confidencial; métodos e processos de trabalho; informação sigilosa; tomada de decisões enquanto diretora de departamento; responsável pelo planeamento e execução de novos processos e métodos de trabalho; responsável pelo desempenho de terceiros.

A sua função implica o acesso a qualquer tipo de informação confidencial?

Sim

Não



## 6. AUTONOMIA

A sua função resulta de instruções muito precisas. Beneficia de uma pequena ou nenhuma margem de ação para decidir como executar a tarefa. Recebe supervisão muito direta com autonomia muito reduzida.	
A sua função resulta de instruções nas quais existe alguma flexibilidade. Beneficia de alguma margem de ação para decidir como executar a tarefa. É um trabalho supervisionado com autonomia reduzida.	
Exerce a função sob diretivas definidas, nomeadamente planos e programas de ação. Detém alguma autonomia, que lhe permite interpretar as normas recebidas e decidir quanto aos procedimentos e práticas. Há supervisão em relação aos processos de execução das tarefas.	
Exerce a função sob diretivas gerais, nomeadamente objetivos que deverá cumprir. Tem autonomia para decidir planos e programas de ação, bem como, possui liberdade de escolha quanto aos processos de execução. Apresenta soluções e alternativas, havendo responsabilização pela consecução dos resultados.	
Exerce a função com autonomia total. A função, em consequência do seu posicionamento estratégico, possui um grau de autonomia elevado (define políticas, planos, programas de ação, normas, ...).	

**OBS: Escolher apenas uma opção tendo em conta a que mais se adequa para a função em análise.**

## 2. DELEGAÇÃO DE TAREFAS EM CASO DE AUSÊNCIA

TAREFAS A DELEGAR	RESPONSÁVEL PELA REALIZAÇÃO

## 2. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DA FUNÇÃO

Preencher segundo a seguinte definição:

**COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS** descrevem-se em capacidades técnicas que permitem realizar de forma mais eficiente possível as atividades e tarefas profissionais. Reporta o domínio de conteúdos, no âmbito organizacional, bem como a posse de conhecimentos e habilidades necessárias para o bom desempenho de determinada função.

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
ESPECÍFICAS	

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

Departamento de Recursos Humanos

O Colaborador

---

---



## Anexo VI – Catálogo para Descrição de Competências Específicas: Departamento



- Liderança
- Comunicação/Informação
- Compreensão estratégica
- Análise e resolução de problemas
- Negociação e persuasão
- Eficácia comunicacional
- Sigilo e discrição
- Networking
- Resiliência
- Gestão de Equipas
- Gestão do Tempo
- Iniciativa e Proatividade
- Gestão de prioridades
- Criatividade
- Gestão/Equilíbrio emocional
- Auto-confiança
- Atenção ao detalhe
- Ética e integridade
- Empatia
- Autonomia
- Análise e decisão
- Responsabilidade
- Escuta ativa
- Domínio da Informática
- Inspirar confiança
- Resistência ao stress
- Visão Estratégica
- Conhecimento e capacidade para utilizar sistemas e Instrumentos Informáticos
- Conhecimento do negócio e dos processos chave da empresa
- Conhecimento sobre processo de produção
- Capacidade de gestão e manutenção de equipamentos
- Capacidade e vontade de melhoria contínua
- Planeamento Estratégico
- Capacidade de gestão documental e arquivo
- Desenvolvimento e motivação de colaboradores
- Sentido crítico
- Tolerância à pressão e contrariedades
- Orientação para a segurança
- Adaptação e melhoria contínua
- Orientação para a qualidade
- Proatividade