



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

Mestrado:

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado:

Relatório de Estágio

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES
NA JOPER

João Miguel Maia Inácio nº 41209

Setembro de 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

Mestrado:

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado:

Relatório de Estágio

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES NA
JOPER

João Miguel Maia Inácio nº 41209

Orientação:

Professora Doutora Maria Clara Santos – Instituto Superior de Economia e Gestão

Dr^a Aida Jerónimo – JOPER Indústria de Equipamentos Agrícolas S.A.

Setembro de 2014

Resumo

O presente relatório surge no seguimento do estágio realizado no Departamento de Gestão de Recursos Humanos da JOPER – Equipamentos Agrícolas S.A. no âmbito do Trabalho de Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Ao longo do período de estadia na organização foi possível realizar inúmeras tarefas, como a participação da elaboração do Relatório Único e do processamento salarial, no entanto verificou-se um maior enfoque na Análise e Descrição de Funções.

O objetivo deste trabalho consiste em descrever as tarefas realizadas durante os três meses de estágio, no entanto devido ao grande envolvimento no processo de Análise e Descrição de Funções, o enquadramento teórico terá o foco nesta prática. Após efetuado o enquadramento far-se-á a apresentação da JOPER e a caracterização dos seus Recursos Humanos. Posteriormente descrevem-se as atividades e tarefas realizadas pormenorizadamente. De seguida será analisada a aplicação do processo de Análise de Funções e a consequente elaboração das Descrições e Especificações de Funções à luz da revisão da literatura. Por fim, será efetuada uma conclusão crítica, apresentando as limitações e a avaliação pessoal

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Análise de Funções, Descrição e Especificação de Funções.

Abstract

The present document reports my internship at JOPER – Equipamentos Agrícolas S.A. in the Human Resources Department. This internship was part of the Master's degree in Human Resources Management. Throughout the period of stay in the organization I was able to participate in numerous tasks such as preparation of Relatório Único and payroll, however there was a greater focus on Job Analysis and Descriptions.

The objective of this study is to describe the tasks performed during the internship, however due to the large involvement in the Job Analysis and Description the theoretical framework will focus on this practice. After the literature review will be done to the presentation of JOPER and the characterization of its Human Resources. Later we describe the activities and tasks performed in detail. Then we will analyze the

application of the Job Analysis process and the consequent development of Job Descriptions and Specifications in the light of the literature review. Finally, a critical conclusion will be made by presenting the limitations and personal assessment

Keywords: Human Resource Management, Job Analysis; Job Description and Specification.

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Doutora Maria Clara Santos pela orientação, apoio e aconselhamento prestado ao longo da elaboração do presente relatório.

Agradeço à JOPER por ter concedido o meu pedido de estágio, e acima de tudo gostaria de deixar o meu profundo obrigado à Dra. Aida Jerónimo pela partilha de conhecimento e experiências, como também todas as oportunidades, pela confiança e acima de tudo pelo apoio prestado ao longo da duração do estágio e da realização deste relatório.

Aos meus pais, três avós, irmão e restante família o meu especial agradecimento, por tudo aquilo que fizeram por mim, pela educação que me deram, e acima de tudo queria vos dedicar mais este marco na minha vida, por serem os meus mais fiéis apoiantes, e por me darem a força necessária para terminar mais esta aventura

Aos meus amigos e colegas de Mestrado, o meu especial agradecimento, por todo o apoio que me deram ao longo do Mestrado e da elaboração deste relatório.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
3. Caracterização da Empresa	17
3.1 Visão, Missão e Valores.....	18
3.2 Posicionamento do Departamento de Recursos Humanos	18
3.3 Caracterização dos Recursos Humanos.....	19
4. Apresentação das atividades desempenhadas na empresa	20
4.1 Análise e descrição de funções:	20
4.2 Compensações:	23
4.3 Indicadores de Gestão.....	23
4.4 Saúde no Trabalho	24
4.5 Relatório Único.....	24
4.6 Marcação de Férias	25
5. Reflexão crítica da implementação do processo de Análise e Descrição de Funções à luz da revisão da literatura	25
6. Conclusão	28
7. Referências Bibliográficas	30
Anexos.....	34
Anexo I – Organograma geral.....	34
Anexo II – Caracterização dos Recursos Humanos.....	35
Anexo III- Entrevista de Análise de Funções	36
Anexo IV – Lista de Competências	37
Anexo V – Descrições e Especificações de Funções	39
Anexo VI – Exemplo de Parâmetros de Avaliação.....	49
Anexo VII – Questionário de Revisão de Descrição e Especificação de Função.....	50
Anexo VIII – Excerto do Mapa de Faltas por Motivo.....	51
Anexo IX – Excerto do Mapa de Horas Extraordinárias	52
Anexo X – Excerto do Mapa de Inspeção Médica	53
Anexo XI – Excerto do Mapa de Acidentes de Trabalho	54
Anexo XII – Excerto do Mapa de Férias.....	55

1. Introdução

O presente trabalho destina-se a concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão. Para obter o grau de Mestre é necessário realizar o Trabalho Final de Mestrado, em que pode ser escolhida uma de três hipóteses: dissertação, projeto ou relatório de estágio. Neste sentido foi opção a realização do estágio, com o intuito não só de concluir o Mestrado, como da obtenção de experiência profissional na área da Gestão de Recursos Humanos.

O estágio curricular teve uma duração aproximada de três meses e foi realizado no Departamento de Gestão de Recursos Humanos na JOPER – Equipamentos Agrícolas S.A., uma empresa que apoia a agricultura através da construção e venda de reboques e alfaias agrícolas, onde existe uma aposta clara de expansão tanto ao nível nacional como internacional.

O estágio compreendeu a realização de algumas tarefas como o processamento salarial, a marcação de férias e o preenchimento do Relatório Único, no entanto existiu um grande enfoque do estágio na Análise e Descrição de Funções.

A realização do processo de Análise e Descrição de Funções torna-se fundamental nos dias de hoje, onde as organizações são mais competitivas, onde o ambiente envolvente muda cada vez mais rapidamente e a globalização da economia impera. Num mundo cada vez mais instável torna-se necessário obtermos informação correta e precisa sobre as funções da organização, de modo a conseguirmos tomar as melhores decisões ao nosso alcance (McEntire et al., 2006; Sanchez, 1994). A Análise e Descrição de Funções vai proporcionar esta informação, apoiando assim as diversas práticas de Recursos Humanos, ao identificar as tarefas, conhecimentos, aptidões e capacidades dos trabalhadores da organização, assim proporcionando uma maior compreensão das suas forças e limitações. Através da obtenção desta informação poderão ser tomadas as devidas ações corretivas de forma a tornar as diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos mais eficazes (Cliffer, 1994, cit. por Siddique, 2004; Singh, 2008).

Desta forma o objetivo principal deste relatório é descrever como o processo de Análise de Funções foi implementado na JOPER, bem como a descrição das restantes atividades realizadas ao longo do estágio. Assim devido ao grande enfoque da Análise de Descrições de Funções neste relatório o enquadramento teórico será focado neste

processo. Num segundo momento será feita a apresentação da JOPER – Equipamentos Agrícolas S.A. e a caracterização dos seus Recursos Humanos. No momento três será descrita de forma pormenorizada as atividades realizadas ao longo do estágio. De seguida será feito um contraponto entre a revisão da literatura e o processo de Análise de Funções realizado na empresa, e por fim será efetuada uma conclusão crítica que incluiu as limitações e a avaliação pessoal do estágio.

2. Enquadramento Teórico

A Análise de Funções é considerada por muitos a base de quase todas as atividades relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, incluindo o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, a gestão de remunerações entre outras. Tal acontece pelo fornecimento de informações específicas das funções da organização, nomeadamente das suas tarefas e das suas responsabilidades, bem como dos conhecimentos, capacidades e aptidões necessárias para efetuar um bom desempenho (Boyd, 2008; McEntire et al., 2006; Prien et al., 2009; Safdar et al., 2010; Sanchez & Levine, 2012; Siddique, 2004; Singh, 2008).

Sendo um dos pilares da Gestão de Recursos Humanos é necessário verificarmos as definições dadas por alguns autores sobre a Análise de Funções. Decenzo e Robbins (2010) definem a Análise de Funções como uma exploração sistemática das atividades dentro de uma função. Ainda defendem que é um procedimento técnico utilizado para definir os deveres e responsabilidades, ainda providenciando informações sobre o trabalho que está a ser realizado correntemente, bem como os conhecimentos, aptidões e capacidades que um indivíduo necessita para desempenhar a função adequadamente.

Por sua vez Morgeson (2007a) afirma que a Análise de Funções é o processo de obtenção de informações acerca das funções, que inclui tanto a descrição do que é feito, tal como a especificação das capacidades que são necessárias para desempenhar a função. Assim este conceito apresenta-se como um processo em que é necessário efetuar um conjunto de decisões tais como: o tipo de informação a recolher, e que métodos e fontes de informação vamos utilizar.

Através destas definições conseguimos perceber que a Análise de Funções é um instrumento preparado de forma intencional e de aplicação sistemática, com vista a conhecer e sintetizar o conteúdo das funções constituintes de uma organização, recolhendo informação válida, de modo a apoiar a gestão na tomada de decisão (Butler & Harvey, 1988, cit por. Safdar et al. 2010; Chang & Kleiner, 2002; Gomes et al., 2008; McCormick, 1976 cit. por Levine et al., 1983).

A análise de funções é confirmada como uma prática estratégica que permite conhecer melhor as funções e os trabalhadores da nossa organização, que possuiu o potencial de contribuir para o desempenho organizacional, competitividade e

produtividade da organização, podendo o seu efeito ser sentido direta ou indiretamente pela sua influência nas restantes práticas de Recursos Humanos (McEntire et al., 2010; Sanchez, 1994; Sherman et al., 1998 cit. por Safdar et al. 2010; Siddique, 2004).

As organizações que conduzem o processo de Análise de Funções, segundo Cliffer (1994, cit. por Siddique, 2004), possuem maiores conhecimentos das forças e das limitações dos seus trabalhadores, podendo assim tomar ações corretivas, melhorando as deficiências das suas capacidades e dos seus comportamentos. Caso o processo de Análise de Funções não for efetuado, poderemos não possuir as informações adequadas para decidir as soluções necessárias ao nível da Gestão de Recursos Humanos (Reiter-Palmon et al., 2006). Segundo Singh (2008), a Análise de Funções é um pré-requisito para a existência de uma Gestão de Recursos Humanos eficaz na organização, que possibilita a melhoria da comunicação dentro das empresas e a sua capacidade de reação à mudança.

O processo de Análise de Funções permite que os trabalhadores recebam a informação correta e de forma atempada sobre as suas tarefas e sobre as suas responsabilidades, bem como os níveis de desempenho desejados, providenciando uma maior direção aos incumbentes (Tradução do termo inglês "*incumbent*" que significa titular e/ou o atual detentor ou ocupante de uma função) de forma a atingirem os seus objetivos. Por outro lado contribui para a definição clara dos papéis dos trabalhadores, dando a possibilidade a que todos os incumbentes percebam cada nível da hierarquia organizacional (Siddique, 2004). Siddique (2004) refere também que a Análise de Funções contribui para a melhoria do desempenho organizacional, através da promoção de atitudes positivas e um maior comprometimento com a organização.

Como base de quase todas as práticas de Recursos Humanos é importante verificarmos um exemplo da contribuição deste processo, assumindo como exemplo o recrutamento e seleção. Este processo é fundamental para esta prática, pois através da conclusão da Análise de Funções, e pela consequente criação da descrição e da especificação da função teremos uma imagem, relativamente fiel, das tarefas realizadas, das responsabilidades inerentes à função, e dos conhecimentos, aptidões, capacidades e outras características necessárias ao bom desempenho da função. Assim conseguimos desenvolver um anúncio de recrutamento baseado no tipo de características que os candidatos deverão apresentar para serem recrutados e posteriormente contratados.

Se tal não acontecer poderemos estar a empregar uma pessoa que não possui as características necessárias para executar a função. (Crowell, Hantula & McArthur, 2011; Dessler, 2013; Gan & Kleiner, 2005; Harvey & Wilson, 2000; Morgeson, 2007a; Palmer & Valet, 2001; Prien et al., 2009; Stybel, 2010). Através da descrição de funções, ainda poderemos desenvolver técnicas de seleção mais adequadas à função, como por exemplo a elaboração de entrevistas comportamentais ou a seleção de um certo tipo de teste psicológicos, de forma a avaliar as características principais da função (Gomes et al., 2008; Prien et al., 2009)

Este processo tão importante para a Gestão de Recursos Humanos poderá ter tido a sua origem no século V A.C., por Sócrates na sua descrição do estado ideal (Primoff & Fine, 1988 cit. por Singh, 2008), no entanto outros acreditam que a origem ainda poderá ser mais antiga, proveniente da Corte Imperial Chinesa, em 1115 A.C., onde poderá ter surgido a primeira Análise de Funções que envolvia seis itens: a escrita, a aritmética, música, tiro com arco, a equitação, cerimónias e ritos (Wilson, 2007). No entanto só em 1911, com Frederick Taylor, a Análise de Funções começou a tornar-se um tópico recorrente na literatura, por apresentar-se como um dos pilares da Gestão Científica (Singh, 2008; Taylor, 1911). Taylor defendia que as responsabilidades e as tarefas deviam ser divididas em pequenos segmentos, sendo posteriormente distribuídas entre os trabalhadores, defendendo que as funções fossem desenhadas de acordo com os princípios da divisão de trabalho e da padronização (Gomes et al., 2008; Sanchez, 1994; Taylor, 1911). Pela existência de tarefas divididas e pelas responsabilidades muito rígidas, os trabalhadores apenas necessitavam de um conjunto limitado de conhecimentos, aptidões e habilidades, daí ser necessário pouco tempo de observação para compreender a plenitude da função (Sanchez, 1994).

Desde então muitos têm sido os desenvolvimentos nesta área, como a criação de questionários estandardizados de Análise de Funções que permitem a aplicação a inúmeras funções, bem como a tentativa de tornar o processo menos evasivo e que consuma menor tempo aos analistas (Gibson et al., 2007). De entres muitos desenvolvimentos poderemos destacar o *Functional Job Analysis*, *Job Element Method* e a criação de uma abordagem mais ligada ao trabalhador e aos seus comportamentos, como o *Position Analysis Questionnaire* e o *Fleishman's Job Analysis Survey* (Gibson et al., 2007; Singh, 2008).

A influência de Taylor e o seu enfoque nas responsabilidades e nas tarefas influenciou fortemente a chamada abordagem tradicional de Análise de Funções. Atualmente o mundo do trabalho muda cada vez mais rapidamente, apresentando ambientes mais dinâmicos, com constantes inovações tecnológicas, e onde a globalização da economia impera, era de estranhar se as funções permanecessem as mesmas, daí as responsabilidades e os conhecimentos, aptidões e capacidades apresentarem-se cada vez mais multifuncionais, tornando obsoletas as funções que não se adaptam aos novos tempos (McEntire et al., 2006; Sanchez, 1994; Schneider & Konz, 1989; Singh, 2008).

Na abordagem tradicional os indivíduos, as funções e a sua conseqüente correspondência eram estáveis ao longo do tempo (Singh, 2008), sendo que Schneider e Konz (1989) afirmam que ao realizarmos uma Análise de Funções tradicional estamos a verificar as tarefas e os conhecimentos, aptidões e capacidades necessárias para executar a função que ainda existe ou provavelmente já se modificou, o que nos leva a crer que as funções são estáticas, e isso é inconsistente com a visão da Gestão dos Recursos Humanos e a sua necessidade de fazer evoluir as pessoas.

Esta estabilidade que Schneider e Konz se referiam em muito se encontrava presa pela influência do taylorismo e no grande enfoque que existia nas funções, principalmente pelas empresas que se encontram em ambientes mais estáveis (Singh, 2008).

Este paradigma de enfoque apenas na função tem-se vindo a alterar ao longo dos tempos, pois como Sanchez e Levine (2012) referem, as funções não existem de forma separada dos indivíduos que as executam, passando da preocupação com o trabalho para com o indivíduo, e a sua integração num grupo de trabalho.

Singh (2008), atendendo ao estado do ambiente que envolve as empresas, refere que as formas tradicionais de Análise de Funções tornaram-se ultrapassadas. O mesmo autor defende que as Análises de Função devem contemplar traços gerais e amplos em vez de aptidões e comportamentos específicos, talvez pela necessidade das organizações necessitarem de pessoas multifuncionais, que acumulem diferentes papéis e responsabilidades, fazendo mais do que aquilo que está escrito nas suas descrições de funções (Singh, 2008).

Assim alguns autores têm trazido a questão da existência de uma Análise de Funções estratégica e proactiva, afirmando que esta poderá ajudar as organizações ao promover atitudes positivas de trabalho e comprometimento com a sua função (Siddique, 2004).

Schneider e Konz (1989) defendem que o objetivo da criação de uma Análise de Funções estratégica é especificar as tarefas desempenhadas e quais os conhecimentos, capacidades e aptidões necessárias para executar a função que se prevê existir no futuro. Para tal acontecer é necessário recolher informação sobre assuntos estratégicos para a organização, e sobre que alterações são previsíveis no ambiente e que poderão afetar a função no futuro. Após essa recolha é necessária rever as tarefas e os conhecimentos, capacidades e aptidões consoante as mudanças esperadas, e reescrever a descrição de funções.

Singh (2008), por sua vez, defende que a Análise de Funções deverá ser proactiva, e que a organização deverá monitorizar e atualizar as Análises de Funções quando existir alguma alteração no ambiente em redor da organização. Siddique (2004), no seu estudo, sugere igualmente uma abordagem proactiva de Análise de Funções, mas esta baseada nas competências, defendendo um maior enfoque na motivação, adaptabilidade, no trabalho em equipa, entre outras características, com o intuito de obter um desempenho eficaz na função. Ainda argumenta que as empresas que utilizam as competências poderão adaptar-se melhor face à instabilidade do ambiente, e construir práticas de Recursos Humanos adaptadas há necessidades da organização.

Apesar de acreditarem que poderá ser possível a ligação entre as competências e a Análise de Funções, Sanchez e Levine (2009), defendem que as duas conceções tem propósitos diferentes, pois enquanto o propósito da Análise de Funções é perceber e medir as tarefas da função, por sua vez o propósito do modelo de competências é influenciar a maneira como as tarefas são desempenhadas, enfatizando os comportamentos estratégicos. Os autores não põem em causa a possível ligação que poderá existir, mas afirmam que ainda não existem estudos que validem a inclusão de ambos os conceitos no mesmo processo.

Segundo Cherrington (1995, cit. por Safdar et al., 2010), quer seja uma Análise de Funções tradicional ou mais proactiva, este processo poderá ser implementado em três ocasiões distintas: primeiro é quando a organização está na sua fase inicial; a

segunda é quando uma nova função é criada; e a terceira é quando uma função sofre alterações significativas em termos de novos métodos, processos ou tecnologias utilizadas.

O processo de Análise de Funções, é composto por quatro elementos a recolher, sendo que o primeiro é perceber as tarefas que estão envolvidas numa função e de seguida perceber que conhecimentos, aptidões e capacidades são necessários para existir um bom desempenho. O terceiro elemento é a determinação das características do local de trabalho, e como estas podem ter impacto no desempenho dos nossos colaboradores. E por fim, devem ser determinados alguns objetivos de desempenho para cada função (Prien et al., 2009). Todos os elementos a recolher são determinados pelo propósito da Análise de Funções sendo que os elementos recolhidos vão contribuir para a construção dos produtos finais do processo, como a descrição e a especificação de funções (Morgeson, 2007a; Prien et al., 2009).

As atividades de trabalho inerentes à função são um dos elementos a recolher, pois estas atividades são a razão pela qual a função existe e onde o incumbente passa grande maioria do seu tempo (Morgeson, 2007a; Prien et al., 2009). As atividades de trabalho podem ser divididas em termos de tarefas e responsabilidades (Morgeson & Dierdorff, 2011). Por tarefas é entendido como a coleção específica de elementos de trabalho desempenhados de forma encadeada, que incluem ações, objetos, propósito e resultado da ação (Morgeson & Dierdorff, 2011; Morgeson, 2007a). Por sua vez as responsabilidades são uma coleção de tarefas relacionadas que têm um propósito em comum, e que representam um conjunto de comportamentos genéricos, aplicáveis a um grande variedade de papéis no trabalho e no cumprimento dos objetivos (Morgeson & Dierdorff, 2011; Morgeson, 2007a).

Outro tipo de informação recolhida durante o processo de Análise de Funções é os requisitos dos incumbentes ou seja os conhecimentos, aptidões, capacidades e outras características fundamentais para desempenhar a função (Morgeson & Dierdorff, 2011; Morgeson, 2007a; Prien et al., 2009).

Os conhecimentos é a informação organizada, ao nível conceptual, factual e processual, que quando aplicamos na execução das nossas tarefas obtemos um desempenho bem-sucedido, sendo que geralmente são específicos a cada função (Morgeson & Dierdorff, 2011; Prien et al. 2009). Os conhecimentos não são visíveis

diretamente nas ações, por serem adquiridos previamente através da educação, formação, entre outros (Prien et al., 2009). As capacidades refletem o nível de proficiência para desempenhar uma tarefa (Morgeson & Dierdorff, 2011), sendo que podem ser adquiridas através da educação, formação e pela experiência (Saif et al., 2013). As capacidades, ao contrário dos conhecimentos, podem ser diretamente observáveis (Prien et al., 2009), podendo ser divididas em básicas ou multifuncionais, sendo que as básicas podem ser mais facilmente adquiridas, e incluem coisas como escrita. As capacidades multifuncionais são desenvolvidas com o intuito de promoverem um melhor desempenho em todos os contextos de trabalho, como a capacidade de resolução de problemas (Morgeson & Dierdorff, 2011). As aptidões são capacidades básicas ensinadas para serem estáveis ao longo do tempo, sendo utilizadas numa série de atividades diferentes (Morgeson, 2007a). As aptidões dividem-se em cognitivas (fala), psicomotoras (tempo de reação), físicas (força) e de percepção sensorial (visão) (Boyd, 2008; Morgeson & Dierdorff, 2011). Por fim temos as outras características que não passa de uma inclusão de outras categorias que podem ditar um bom desempenho na função, que podem incluir traços de personalidade e motivacionais (resistência ao stress, honestidade, iniciativa...) ou mesmo experiências de trabalho ou a certificação numa área específica (Morgeson, 2007a; Morgeson & Dierdorff, 2011).

As características do local de trabalho são outro tipo de informação que é recolhida num processo de Análise de Funções, pois só assim poderemos ter uma análise completa da função (Prien et al., 2009). O estudo das características do local de trabalho tem o seu relevo, pois estas poderão afetar o desempenho dos trabalhadores, sendo importante ter em conta o contexto em que a tarefa é realizada, o contexto social presente na organização e o contexto físico onde se desempenham as tarefas (Dessler, 2013; Morgeson & Dierdorff, 2011).

Por fim poderá ser recolhido os níveis de desempenho de uma função, pois após verificarmos as atividades de trabalho da função e as características dos trabalhadores, obtemos a informação necessárias para estabelecer os *standards* de desempenho da função, tanto ao nível quantitativo como qualitativo para cada tarefa e responsabilidade (Dessler, 2013; Prien et al., 2009).

De forma a recolher todos os elementos enunciados anteriormente é necessário escolhermos as fontes onde iremos recolher a informação. Temos de considerar que

cada fonte providencia uma perspectiva diferente sobre a função e apresenta diferentes vantagens e desvantagens (Morgeson, 2007a).

Os incumbentes apresentam-se como a fonte lógica para recolher informação sobre os conteúdos e os requisitos para desempenhar a função, ao ser a fonte mais acessível, eficiente ao nível de custos e diretamente exposta ao trabalho em si, conhecendo melhor do que ninguém o que faz, como faz e com que frequência executa as suas tarefas (Dierdorff & Morgeson, 2009; Gomes et al., 2008; Morgeson & Dierdorff, 2011; Noe et al., 2011).

No entanto é necessário tomar as devidas cautelas, devido às desvantagens que apresentam, sendo por vezes necessário completar a informação com outras fontes, como por exemplo os supervisores (Noe et al., 2011). Uma das desvantagens é que alguns incumbentes poderão não ter a capacidade verbal necessária para expressar com exatidão a plenitude da sua função, não conseguindo transmitir o que normalmente fazem (Gomes et al., 2008; Morgeson, 2007a; Morgeson & Dierdorff, 2011). Outra das desvantagens é que alguns incumbentes poderão ser motivados a exagerarem a importância da sua função, com o intuito de valorizarem-se (Gomes et al., 2008; Noe et al., 2011), sendo que num estudo realizado por Morgeson et al. (2004) os incumbentes recorrem mais frequentemente a práticas de autopromoção, quando se fala de capacidades e competências, levando a definir uma imagem da sua função de modo enviesado.

Por sua vez os supervisores estão numa posição excelente para fornecer informações sobre as funções dos seus incumbentes, pois vão facultar dados sobre o que fazem, os objetivos das funções e os requisitos que os incumbentes deverão possuir para obterem um bom desempenho na função, principalmente se já tiverem executado aquela função. Por terem uma perspectiva mais distante, conseguem diferenciar os atributos necessários para desempenhar a função, dos papéis associados à mesma (Gomes et al., 2008; Morgeson, 2007a; Morgeson & Dierdorff, 2011).

Uma das vantagens ao recorrer aos supervisores é por estes estarem menos sujeitos a enviesamentos no fornecimento de informação, principalmente por essa informação não estar relacionada diretamente consigo, no entanto as relações que têm com os seus subordinados podem afetar o seu julgamento (Gomes et al., 2008; Morgeson, 2007a).

Outra fonte de informação são os analistas de funções, que por norma são consultores exteriores ou profissionais de Recursos Humanos da organização, que possuem os conhecimentos e a formação necessária em Análise de Funções (Morgeson & Dierdorff, 2011). Os analistas geram análises de funções de extrema confiança, por dominarem as técnicas, métodos e os instrumentos da Análise de Funções, produzindo assim uma grande quantidade de informação fiável, comparável entre funções, e com menor probabilidade desta ser enviesada (Gomes et al., 2008; Morgeson, 2007a; Morgeson & Dierdorff, 2011). Esta fonte, como qualquer outra acarreta as suas desvantagens, como no caso de o processo ser conduzido por consultores exteriores, os custos de utilização destes analistas poderão ser muito elevados (Gomes et al., 2008). Para além dos custos os analistas poderão não ter a informação adequada sobre as funções em análise, principalmente se esta se decompor em pequenas tarefas de ocorrência irregular (Morgeson, 2007a). Por fim os analistas de funções poderão ser afetados por estereótipos da sua experiência anterior, influenciando a sua capacidade de julgar a função em análise (Gomes et al., 2008; Morgeson, 2007a).

De modo a recolher informação para proceder à Análise de Funções existem inúmeras técnicas e métodos que nos providenciam os dados necessários para efetuarmos uma Análise de Funções de forma adequada. Sendo que a entrevista, a observação, os questionários, documentação e os diários, consistem em técnicas de recolha de informação (Chang & Kleiner, 2002; Decenzo & Robbins, 2010; Dessler, 2013; Gomes et al. 2008; Morgeson, 2007; Morgeson & Dierdorff, 2011; Prien et al., 2009).

A observação é uma técnica que pode assumir diversas formas, sendo que a observação direta é a mais comum, onde requer que um analista observa o trabalho de um incumbente, quando este desempenha as suas tarefas (Gomes et al., 2008; Morgeson & Dierdorff, 2011). Esta técnica requer que o observador registre o que vai observando, podendo recorrer ao registo de notas, a elaboração de *checklists* ou ao preenchimento de questionários dos diversos aspetos do trabalho (Gomes et al., 2008; Morgeson & Dierdorff, 2011). Por outro lado podemos recorrer a gravação de áudio e de vídeo das ações dos trabalhadores, de modo a reduzir o efeito de audiência (Gomes et al., 2008; Morgeson & Dierdorff, 2011; Prien et al., 2009). Segundo Gomes et al. (2008) esta técnica permite recolher informação relativamente à duração, frequência e

complexidade da tarefa, os fluxos de trabalho, as condições em que são executadas as tarefas, os materiais e equipamentos utilizados.

Apesar de conseguirmos observar o trabalhador nas suas condições naturais, os trabalhadores poderão sentir-se observados, o que pode originar enviesamentos na recolha dos dados, devido à modificação de comportamentos por parte do trabalhador (Gomes et al., 2008; Dessler, et al., 2013). Esta técnica poderá ser um processo muito moroso (Dessler, 2013), em que até poderemos não observar todas as componentes do trabalho, principalmente se a função exigir um maior esforço mental por parte do trabalhador, apresentando-se mais útil quando os trabalhadores possuem tarefas mais físicas (Gomes et al., 2008; Morgeson & Dierdorff, 2011; Dessler, 2013; Prien et al, 2009).

A entrevista apresenta-se como outras das técnicas de recolha de informação apresentando-se como uma técnica simples e flexível de recolha informação (Chang & Kleiner, 2002; Dessler, 2013; Gomes et al., 2008; Prien et al., 2009). A entrevista poderá ser não estruturada, passando por perguntar ao trabalhador no que consiste no seu trabalho, ou poderá ser estruturada com itens específicos que deverão ser respondidos (Dessler, 2013; Reiter-Palmon et al., 2006). As entrevistas poderão ser conduzidas individualmente ou em grupo (Dessler, 2013; Prien et al, 2009; Decenzo & Robbins, 2010). Ao nível individual, o entrevistador realiza a entrevista a um incumbente, com o intuito de obter informações detalhadas sobre os aspetos específicos da função, recolhendo assim a informação diretamente dos executantes da função (Gomes et al., 2008; Prien et al, 2009; Morgeson, 2007a). Se a entrevista for efetuada em grupo são entrevistados simultaneamente vários trabalhadores com o conteúdo funcional igual ou idêntico, permitindo recolher informação de forma mais rápida e barata (Decenzo & Robbins, 2013; Dessler, 2013). A presente técnica permite verificar e clarificar as respostas dos trabalhadores de forma imediata, possibilitando confrontar as informações recolhidas através de outras técnicas (Gomes et al., 2008; Morgeson, 2007a; Prien et al, 2009). A entrevista ainda possibilita a realização de Análises de Funções mais complexas, ao permitir recolher uma grande quantidade de informação, tanto em termos de quantidade como qualidade (Gomes et al., 2008).

De modo a obter a informação necessária, as entrevistas devem ser conduzidas por pessoas com experiência, se tal não acontecer poderão ficar assuntos por abordar e o processo poderá ficar incompleto (Prien et al., 2009; Prien & Ronan, 1971; Reiter-

Palmon et al., 2006). Outra das suas desvantagens é a incapacidade que os incumbentes poderão não conseguir transmitir aquilo que fazem, nem os requisitos necessários para desempenhar a função, ou por vezes, poderão distorcer a informação fornecida, facultando algumas informações exageradas, quando outras podem ser minimizadas (Dessler, 2013; Morgeson & Dierdorff, 2011). Esta técnica apresenta-se como dispendiosa em termos de tempo, tanto para os analistas como para os ocupantes da função, para além da dificuldade de comparação da informação obtida nas várias entrevistas efetuadas (Gomes et al., 2008).

A análise de documentos é uma fonte única e extraordinária de informação sobre as diversas funções. Num arquivo de uma empresa existe uma grande variedade de documentos com utilidade ao processo de Análise de Funções, como por exemplo: descrição de funções antigas, avaliações de desempenho, entre outros (Prien et al., 2009; Gomes et al., 2008).

Os questionários é uma técnica que vai permitir que o processo de Análise de Funções seja aplicado de forma rápida, eficiente, económica, e a um número elevado de pessoas (Dessler, 2013; Gomes et al,2008). Os questionários são geralmente compostos por listas de tarefas e requisitos da função, em que a cada incumbente cabe avaliar ou escolher o que mais se adequa à sua função, permitindo gerar informação padronizada e específica, e possibilitando após a avaliação dos dados recolhidos tomar certas decisões (Decenzo & Robbins, 2010; Gomes et al, 2008; Morgeson, 2007a). As organizações que recorrem a esta técnica podem optar por construir um questionário de raiz, adequados à realidade da empresa e das funções existentes nesta, ou podem optar por questionários já construídos e com inúmeras provas dadas ao nível científico, como por exemplo o *Position Analysis Questionnaire* (Morgeson & Dierdorff, 2011; Prien et al., 2009).

Apesar das suas vantagens, esta técnica acarreta algumas desvantagens como por exemplo o desleixo na resposta às questões ou a inexistências das mesmas (Decenzo & Robbins, 2010). Outra desvantagem refere-se à construção de um questionário, e posteriormente o seu teste, que poderá consumir bastante tempo à organização. Dessler, 2013; Decenzo & Robbins, 2010). Por fim os questionários poderão não prever a existência de exceções na execução de uma função, e assim não conseguiremos avaliar a função na sua plenitude (Dessler, 2013).

A técnica dos Diários requiere aos incumbentes que registem as suas atividades diárias e quanto tempo despendem nelas (Decenzo & Robbins, 2010; Dessler, 2013; Chang & Kleiner, 2002). Esta abordagem evita que os trabalhadores se lembrem do que fizeram horas antes, desde que mantenham um registo cuidado (Dessler, 2013). No entanto é uma técnica tediosa e pesada para os incumbentes, pelo tempo que poderá consumir, adicionando custos à empresa (Decenzo & Robbins, 2010). Por serem os trabalhadores a registarem as suas atividades, poderá trazer outra desvantagem, pois alguns incumbentes poderão ter a tentação de inflacionar a importância da sua função, ou optar por falsificar as suas atividades e/ou responsabilidades (Chang & Kleiner, 2002; Prien et al, 2009).

Em termos de métodos de recolha de informação existem dois métodos: os métodos orientados para o trabalho e os métodos orientados para o trabalhador. Os métodos de recolha de informação orientados para o trabalho têm como objetivo descrever o que o incumbente faz, descrevendo as suas tarefas de modo a poderem ser comparadas posteriormente, sendo que as funções devem ser escritas de forma específica e concreta (Cucina et al., 2005; Gomes et al., 2008; Morgeson, 2007b; Morgeson et al., 2004). Dentro desta perspetiva estão incluídos métodos como o *Functional Job Analysis*, a técnica de incidentes críticos, entre outros (Gomes et al., 2008; Morgeson, 2007b).

Os métodos de recolha de informação orientados para o trabalhador dão uma maior ênfase às dimensões psicológicas e fisiológicas do trabalho em si, uma vez que tenta identificar as características necessárias para desempenhar a função de forma bem-sucedida, ou seja, este método foca-se mais nos atributos pessoais do incumbente, como os seus conhecimentos, aptidões e capacidades, possibilitando assim fazer uma comparação entre funções, mesmo que estas possuam um conjunto de tarefas diferentes (Brannick et al, 2007; Cucina et al., 2005; Gomes et al, 2008; Morgeson, 2007b; Morgeson et al., 2004). Dentro desta perspetiva existem métodos como o *Position Analysis Questionnaire* e o *Cognitive Task Analysis* (Brannick et al, 2007; Gomes et al., 2008; Morgeson, 2007b;).

Todo o processo de Análise de Funções pode carecer de erros, principalmente por este ser um processo que envolve pessoas. Assim as características das pessoas que integram a Análise de Funções podem influenciar todo o processo. Existem quatro

características que poderão ter grande impacto nas análises elaboradas, sendo que a primeira é a experiência dos incumbentes, pois incumbentes com maior experiência providenciam informação mais completa em relação à sua função (Gomes et al., 2008; Morgeson & Dierdorff, 2011). A segunda característica é os diferentes traços de personalidade, pois estes têm influência na forma como os incumbentes respondem às questões, por exemplo pessoas com o traço de extroversão mais saliente, poderão dar um maior enfoque ao aspecto social do seu trabalho, sem que esse seja o foco principal da sua função. As habilidades cognitivas dos incumbentes poderão influenciar significativamente as suas respostas, pois indivíduos com maiores capacidades cognitivas poderão providenciar informações mais completas e precisas. Por fim, o nível de desempenho dos incumbentes também pode condicionar a informação fornecida, pois incumbentes com um maior nível de desempenho poderão ser atribuídas tarefas adicionais que não constam do conteúdo funcional dos restantes incumbentes da função, podendo condicionar as informações recolhidas (Morgeson & Dierdorff, 2011).

Para além da influência das características dos envolvidos no processo de Análise de Funções, Morgeson e Campion (1997) sugerem que também existem fontes sociais e cognitivas que produzem potencial informação inexata.

As fontes sociais representam as pressões normativas do ambiente social em que os trabalhadores estão inseridos (Sanchez & Levine, 2012). A gestão das impressões, ou seja, a tentativa de um trabalhador apresentar-se de certa maneira, de modo a inflacionar o valor da sua função, ou *social desirability*, que reflete a necessidade dos incumbentes de aprovação e aceitação social, que poderá levar à distorção das suas respostas na Análise de Funções, de forma a tornar a sua função mais apelativa, são apenas dois exemplos das potenciais fontes sociais de inexatidão (Morgeson & Campion, 1997; Morgeson & Campion, 2012).

Por sua vez as fontes cognitivas capturam as limitações da capacidade dos analistas em processar informação (Sanchez & Levine, 2012). A categorização apresenta-se como uma das fontes cognitivas de inexatidão, ao representar a tendência que os indivíduos têm em organizar a informação que recolhem em categorias, de modo a minimizar o esforço cognitivo, e maximizando a entrada de informação. No entanto por a informação encontrar-se categorizada, quando lhes é perguntado algo sobre algum aspecto da sua função, os incumbentes poderão não fornecer informações específicas. O

efeito de leniência e de severidade são outro exemplo das fontes cognitivas, que ocorrem quando de forma consistente um analista atribui avaliações elevadas (leniência), ou avaliações baixas (severidade), afetando toda Análise de Funções (Morgeson & Campion, 1997; Morgeson & Campion, 2012)

De forma a levar a cabo um processo de Análise de Funções, Gomes et al. (2008) sugere as seguintes seis fases: Na fase 0 deveremos definir a nossa estratégia e os objetivos que pretendemos atingir, pois estes vão condicionar a escolha dos métodos e das técnicas a utilizar. Durante a fase 1 elaboramos todo o planeamento do processo, começando com a definição de quem vai ser analisado, quem vai analisar e o que vai ser utilizado para recolher a informação. Assim nesta fase procedemos à elaboração do cronograma do processo de Análise de Funções, e escolhemos que métodos e técnicas vamos utilizar e que as funções a analisar. A fase 2 é a fase de preparação de todos os materiais, espaços, dos analistas, dos incumbentes, entre outros aspetos. A fase 3 é fase onde se executa o que foi planeado, procedendo assim à recolha da informação. Após a recolha fazemos a seleção e a análise da informação que queremos utilizar, de forma a preparar a descrição e especificação de funções provisória, para esta posteriormente ser revista pelos incumbentes, com o auxílio do seu supervisor e do seu grupo de trabalho. Se for necessário devem ser feitas alterações a esses documentos de forma a serem redigidas as descrições e especificações de função finais. A fase 4 consiste na aplicação dos produtos da Análise de Funções, com o intuito de atingir os objetivos definidos na fase 0. Por fim a fase 5 passa pelo armazenamento da informação recolhida sobre as funções, tendo em atenção a criação de um mecanismo de atualização das descrições e especificações de função, caso esta se modifique.

Com referido anteriormente após a conclusão da Análise de Funções, esta dará origem a dois produtos, a descrição e a especificação da função. A descrição da função é um documento escrito onde conseguimos perceber o que o trabalhador faz, como faz e em que condições realizam as suas funções, ou seja, é considerada como uma planta da função. (Dessler, 2013; Gan & Kleiner, 2005; Morgeson, 2007c). Normalmente numa Descrição de Funções está presente a identificação da função, a sua posição na estrutura hierárquica, e ainda deverá conter um sumário da função com os seus objetivos gerais. Os deveres e responsabilidades inerentes à função também deverão ser contemplados, bem como poderá conter os *standards* de desempenho. Por fim ainda poderá ser

incluído a descrição das condições de trabalho, contendo os equipamentos, matérias e máquinas utilizadas no desempenho da função (Dessler, 2013; El-Haijji, 2011; Gan & Kleiner, 2005; Kantke, 2013; Morgeson, 2007c). Noe et al. (2011) refere que sempre que é criada uma função é necessária preparar uma nova descrição de função, devendo esta ser revista periodicamente e atualizada sempre que necessário.

Enquanto as descrições de funções dizem respeito ao que é feito, as especificações de funções dizem-nos o que é requerido para executar a função, ou seja, que traços de personalidade, capacidades, aptidões e conhecimentos são essenciais para obter um bom desempenho, podendo esta especificação ser incluída conjuntamente com a descrição de funções (Dessler, 2013; Gomes et al., 2008; Noe et al., 2011). A especificação da função é fundamental quando queremos selecionar uma pessoa para uma função vaga, pois só assim conseguimos identificar se um candidato possui as características identificadas durante o processo (Noe et al., 2011).

A Análise e Descrição de Funções deverá ser uma ferramenta em constante atualização, principalmente devido à instabilidade do ambiente que envolve as organizações. Sem estas atualizações as Descrições e Especificações de funções poderão tornar-se obsoletas, causando elevados custos às organizações, ao selecionar as pessoas erradas para ocupar as funções vagas (Noe et al., 2011; Morgeson & Campion, 2000; Pavur, 2010).

Muitos destacam este processo como moroso e pouco motivador, no entanto todo o conhecimento gerado por esta ferramenta ultrapassa os seus custos potenciais (Palmer & Valet, 2001; Prien et al., 2009). Para este processo se tornar numa ferramenta valiosa é necessário tentar excluir o erro ao máximo, recorrendo ao maior número de métodos e técnicas e de fontes de informação possível, pois este processo é feito para pessoas, por pessoas (Morgeson & Dierdorff, 2011; Sanchez & Levine, 2000; Schumacher et al., 2012).

3. Caracterização da Empresa

A JOPER – Equipamentos Agrícolas S.A., foi fundada em 1941, por João Pereira, ao iniciar a atividade de fabricação de máquinas para a Agricultura, Pecuária e Silvicultura em Torres Vedras, incluindo a reparação e o fabrico de carroças e alfaias

agrícolas manuais. Sendo que rapidamente alargou o seu negócio, de modo a incluir o fabrico de reboques e alfaias agrícolas para tratores, e carroçarias para camiões.

Desde então a JOPER tem vindo a aumentar a sua dimensão, diversificando também a sua gama de produtos, abrangendo presentemente, reboques agrícolas, reboques cisternas para a pecuária, reboques tanques para água e gasóleo, entre outros produtos.

Em 1980 inicia o processo de exportação dos seus produtos, sendo que presentemente encontra-se a trabalhar em 14 países diferentes.

Dispondo atualmente de uma fábrica com uma área coberta de 50.767 m², situada na Estrada Nacional nº 8, Casal do Chafariz, Ameal. A JOPER tem vindo a efetuar acentuados investimentos, com o intuito de obter os mais avançados equipamentos de produção, de modo a competir mais diretamente com as suas congéneres europeias, quer em termos de qualidade, quer em termos de preços.

3.1 Visão, Missão e Valores

A JOPER tem como visão ser uma empresa modelo no mercado agrícola, reconhecida tanto ao nível nacional, como internacional, pelas suas vantagens competitivas, de forma a superar as expectativas dos seus clientes. Por sua vez a missão da organização consiste na satisfação das expectativas dos seus clientes providenciando a melhor solução em equipamentos agrícolas, assumindo o compromisso com a qualidade, segurança e respeito pelo meio ambiente.

De modo a poder oferecer produtos e serviços de alta qualidade, a JOPER tem como valores a preservar: o trabalho em equipa, o comprometimento, a credibilidade, a ética e transparência, a integridade e a segurança. A JOPER ao definir os seus valores pretende que estes orientem todos os comportamentos dos seus trabalhadores para com todos os *stakeholders*.

3.2 Posicionamento do Departamento de Recursos Humanos

Relativamente à organização da JOPER, podemos observar através do seu organograma (ver anexo I), que no topo se encontra a Administração e a Direção Geral da empresa, onde são tomadas as grandes decisões estratégicas da organização. No organograma ainda estão presentes quatro departamentos, o Departamento de

Produção, o Departamento Comercial, o Departamento Administrativo e Financeiro e o Departamento de Recursos Humanos.

O Departamento de Recursos Humanos tem como responsabilidade a prestação de apoio na tomada de decisão de todas as áreas da Gestão de Recursos Humanos, como a colocação de anúncios, realização de entrevistas, preenchimento do Relatório Único, verificação da assiduidade e da pontualidade, marcação de férias e realização de todo o processo inerente às remunerações, entre outras responsabilidades.

3.3 Caracterização dos Recursos Humanos

Em termos de caracterização dos Recursos Humanos, até a data do final do estágio, a JOPER contava com 91 colaboradores, sendo que a grande maioria se encontrava na área fabril (ver anexo II, tabela 1).

Dos 91 trabalhadores, 84% são do sexo masculino (ver anexo II, tabela 2), tal situação acontece devido ao ramo em que a JOPER atua, o setor metalúrgico, sendo este um setor que requer certas capacidades e esforço físico mais ligado ao sexo masculino.

A média de idades na JOPER é de 42 anos (ver anexo II, tabela 3), valor que reflete o grande número de pessoas que tem mais de 45 anos de idade (45%), no entanto a JOPER ao longo dos tempos tem tentado rejuvenescer os seus quadros ao contratar pessoas com menos idade, apostando na faixa etária dos 18 aos 25 anos (10%).

Relativamente ao nível de escolaridade dos trabalhadores podemos constatar que a maioria dos colaboradores da JOPER tem o 3º ciclo do Ensino Básico concluído ou acima desse nível (60,5%), sendo que o 3º ciclo do Ensino Básico e o Ensino Secundário são os mais representados com 27,5% cada um (ver anexo II, tabela 4)

Relativamente ao tipo de contrato é de salientar que a grande maioria dos trabalhadores da JOPER apresentam contrato sem termo, 67% (ver anexo II, tabela 5), sendo de destacar que cada vez mais existe um maior tendência para a organização realizar contratos com termo certo, principalmente no período inicial do colaborador na organização. Por fim as outras situações destacadas na Tabela 5 (ver anexo II) representam os 4 administradores existentes na organização.

4. Apresentação das atividades desempenhadas na empresa

O presente estágio foi realizado no Departamento de Recursos Humanos da JOPER - Equipamentos Agrícolas S.A., e foram desenvolvidas atividades que englobam diversas áreas como: a Análise e Descrição de Funções, Compensações, Indicadores de Gestão, Saúde no Trabalho e Relatório Único. No entanto o estágio apresentou maior incidência na Análise e Descrição de Funções.

Em cada área foram desenvolvidas as seguintes tarefas:

4.1 Análise e descrição de funções:

De modo a realizar a Análise e Descrição de Funções foram utilizadas as fases sugeridas por Gomes et al. (2008).

Na Fase 0, foram definidos os objetivos que se pretendiam atingir através da aplicação do processo de Análise de Funções. Assim o objetivo principal passa pela conclusão da própria Análise, uma vez que não existia Descrições e Especificações de Funções no seio da organização. A existência destes documentos apresenta-se como o objetivo principal, pois é fundamental para os Supervisores e a Administração entenderem que tarefas os trabalhadores realmente executam, providenciando informação relevante e precisa a quase todas as áreas da Gestão de Recursos Humanos.

Outro dos objetivos passava por perceber que competências os trabalhadores deveriam possuir para executar as funções, e que erros podem ser praticados no exercício das funções. Através da recolha desta informação, será possível criar, posteriormente, um Sistema de Avaliação de Desempenho.

A Fase 1 é caracterizada pelo planeamento de todas as grandes decisões, tendo em conta os objetivos previamente definidos. Assim ficou decidido que funções deveriam ser analisadas, sendo estas pertencentes somente à parte administrativa da organização. As funções selecionadas foram 9, dando origem a 10 descritivos de funções, devido à acumulação de funções por parte da Diretora de Recursos Humanos. As funções escolhidas para fazerem parte da Análise foram: a Diretor/a de Recursos Humanos, Técnico/a Superior de Higiene e Segurança, Técnico/a Oficial de Contas, Rececionista, Administrativa/o de Comercial, Administrativa/o de Contabilidade, Administrativa/o do Centro de Custos, Administrativa/o de Faturação, Representante de Vendas e Secretária/o da Direção.

Após a escolha das funções a serem analisadas, procedeu-se à seleção das técnicas a utilizar. Devido ao reduzido número de funções e à facilidade de acesso às mesmas foram escolhidas as técnicas de entrevista e de observação direta, sendo que a primeira apresenta-se como um técnica excelente para elaborar Descrições e Especificações de Funções (Dessler, 2013).

A construção do guião da entrevista foi baseada em questionários desenvolvidos anteriormente (Dessler, 2013; Gomes et al., 2008, Prien et al., 2009), e em elementos de destaque na revisão da literatura, previamente apresentada. Assim através da entrevista é possível identificar os elementos principais das funções: a denominação da função, a identificação das tarefas e das responsabilidades da função, o tempo dispensado em cada uma, a importância de cada tarefa, identificação dos conhecimentos, aptidões e capacidades, informação sobre o trabalhador, como idade, tempo na função e a experiência necessária para executar a função (Entrevista em anexo III). As condições de trabalho apesar de serem comuns constarem nas descrições de funções, ficou decidido não constarem do guião da entrevista, pela fraca exposição ao risco e estabilidade do ambiente.

Na Fase 2, envolveu toda preparação do processo, tendo sido escolhido o local onde foram realizadas as entrevistas e a preparação do ambiente da sala, sendo ainda feita toda a impressão dos materiais necessários. Durante esta fase os trabalhadores foram informados que iria ser realizada uma entrevista de Análise de Função, bem como foi procedido ao pedido de autorização para serem observados a executar as suas tarefas, sendo posteriormente combinado os momentos que iriam ser observados.

Após todo o planeamento e preparação, deu-se início à Fase 3, ou seja, foi executado tudo o que tinha sido pensado. Primeiramente foi utilizada a técnica de observação direta, com intuito de tentar perceber melhor o que consistia cada função, sendo que o tempo da utilização desta técnica variou consoante a disponibilidade de cada incumbente. Através da observação foi possível identificar algumas tarefas, responsabilidades, conhecimentos, aptidões e capacidades que os trabalhadores necessitam possuir de forma a obterem um bom desempenho na função.

Após a obtenção de um melhor entendimento das funções, deu-se início à aplicação de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram aplicadas em horário laboral, de forma individual, tanto a incumbentes como aos seus supervisores. Com o

intuito de existir um melhor registo das entrevistas, para além do apontamento de notas, foi solicitada a autorização para a sua gravação. O tempo de aplicação de cada entrevista variou, no entanto em média cada entrevista teve a duração de 50 minutos. No decorrer da entrevista para além da utilização do guião, foi utilizada a informação recolhida durante as observações, sendo assim possível responder a certas questões que foram levantadas ao longo da utilização da técnica.

Num primeiro momento foram realizadas entrevistas aos incumbentes e de seguida aos seus supervisores. Após o confronto da informação recolhida foi sentida a necessidade de serem realizadas entrevistas de *follow-up* a alguns incumbentes, pois na análise da informação recolhida foi possível verificar que existiam falhas ou lapsos na informação recolhida, o que não permitia ter uma imagem completa das funções em causa.

Após a recolha dos dados foi feita a triagem da informação pertinente, recorrendo à consulta dos registos das observações, das entrevistas e das gravações efetuadas. Através desta revisão dos dados, foi possível agrupar a informação em grupos consoante a temática das perguntas elaboradas nas entrevistas, sendo que esta deu origem ao formulário de Descrição e Especificação de Funções.

Através da análise efetuada foi possível redigir a Descrição e Especificação de Funções provisória para cada função, onde incluía a designação da função, o superior hierárquico, as principais atribuições e responsabilidades, nível de escolaridade, Experiência Profissional, Conhecimentos e Qualificações e Competências (Lista de Competências selecionadas e a sua explicação em anexo IV). Apesar de ser um elemento vulgarmente presente nas Descrições e Especificações de Funções, a periodicidade das tarefas a executar foi excluída do formulário.

Quando concluída as Descrições e Especificações provisórias, estas foram revistas pelo supervisor e pelo incumbente da função. Após esta revisão, foram feitas as devidas alterações nas informações que estavam incorretas ou incompletas, e em conversas posteriores com a Diretora de Recursos Humanos foi acrescentada a Descrição Sumária da Função, pois como esta referiu poderá ser um bom ponto de partida para iniciar o processo de Recrutamento, auxiliando a colocação de anúncios através do fornecimento de informação relevante sobre as funções. Após a aprovação por parte dos

incumbentes, dos supervisores e da Diretora de Recursos Humanos foi elaborado as Descrições e Especificações de Funções finais (ver anexo V).

Para além das Descrições e Especificações de Funções foi construído uma síntese de possíveis parâmetros de avaliação, onde os incumbentes poderiam ser passíveis de serem avaliados (ver anexo VI)

Devido ao curto período de estágio a Fase 4 e 5, ou seja a utilização dos produtos da Análise de Funções e a sua revisão, não consegui acompanhar. No entanto de modo a existir um mecanismo de revisão, e de acordo com o desejo da Diretora de Recursos Humanos foi construído um questionário, onde os supervisores e incumbentes poderão destacar as mudanças sofridas nas funções. Para que as Descrições e Especificações de Funções possam encontrar-se o mais atualizadas possíveis, ficou definido que este questionário será entregue anualmente, de modo a indagar sobre possíveis alterações nas funções. Os questionários deverão ser sempre acompanhados com as Descrições e Especificações existentes, com intuito de melhor poderem encontrar alterações existentes nas funções (ver questionário de revisão em anexo VII).

4.2 Compensações:

Ao longo do estágio foi possível acompanhar o processamento salarial de três meses, permitindo compreender que etapas deverão ser seguidas para dar origem o vencimento final dos trabalhadores. Durante o desenrolar do processo foi necessário contabilizar as horas extraordinárias e o incremento salarial correspondente, bem como a verificação das faltas e dos atrasos no relógio de ponto.

Após esta conferência, são introduzidas as faltas e horas extraordinárias no programa de processamento salarial Sendys, originando assim as remunerações finais e consequentemente os recibos. Por fim foi possível participar no processo de entrega das declarações do pagamento à Segurança Social e ao Portal das Finanças.

4.3 Indicadores de Gestão

Durante o período de estágio foi pedido para elaborar indicadores de gestão, como o Mapa de Faltas por Motivo e o Mapa de Horas Extraordinárias.

Através do Mapa de Faltas por Motivo é possível identificar o nível de faltas presente na organização, bem como quais os trabalhadores que mais faltam e quais as

principais razões porque as faltas ocorrem, principalmente se forem injustificadas (excerto do Mapa de Faltas por Motivo, ver anexo VIII).

O Mapa de Horas Extraordinárias permite verificar quem trabalha após o horário estabelecido, permitindo verificar quem realiza um maior esforço, de forma a proceder ao reconhecimento dos trabalhadores em questão. Através de uma análise mais profunda também poderemos constatar que poderá ser necessário realizar um processo de recrutamento para contratar mais trabalhadores, de modo a fazer face ao aumento da carga de trabalho (excerto do Mapa de Horas Extraordinárias ver anexo IX)

4.4 Saúde no Trabalho

Uma das tarefas realizadas ao longo do período de estágio foi o auxílio na marcação e o controlo das inspeções de médicas dos trabalhadores da organização. Após a realização das inspeções, os resultados das mesmas eram inseridas no Sendys, de modo a compor uma base de dados abrangente sobre os colaboradores da empresa, possibilitando uma consulta mais rápida de quem irá participar nas próximas inspeções (excerto do Mapa de Inspeções Médicas, ver anexo X).

Ainda foi possível participar na elaboração dos relatórios dos acidentes de trabalho, através do preenchendo uma ficha, que indica quem foi o acidentado, como, quando e onde ocorreu o acidente, que partes do corpo foram afetadas, se o trabalhador estava a utilizar um equipamento de proteção individual e se foi assistido num centro hospitalar. Por fim todas estas informações eram introduzidas no Sendys (excerto do Mapa de Acidentes de Trabalho, ver anexo XI).

4.5 Relatório Único

Nas últimas duas semanas auxiliei a Diretora de Recursos Humanos, no preenchimento do Relatório Único, sendo que algumas das tarefas acima descritas foram completadas com o intuito de ajudar o preenchimento deste documento.

Para isso foi solicitada a minha colaboração na ajuda da atualização da base de dados dos colaboradores, tanto ao nível de arquivo, como na base de dados do *software* Sendys. Assim foi verificado se existiria a falta de alguns documentos, de forma a solicitar aos colaboradores o fornecimento dos mesmos, se estes estivessem em falta ou desatualizados. Para além dos documentos existiu uma verificação da base de dados, para que existisse uma averiguação de todas as informações, de modo a completar as fichas dos trabalhadores, caso estas estivessem incompletas.

Após a revisão de cada trabalhador foi procedido ao preenchimento do Relatório Único, onde pude verificar a extensão de informação que é possível recolher através de este documento, desde o Balanço Social até à Formação fornecida pela empresa.

4.6 Marcação de Férias

Outras das tarefas em que participei foi na marcação de férias dos colaboradores, sendo que existe uma distinção entre os colaboradores da parte Administrativa e da Fábrica, pois os trabalhadores afetos á fábrica, para além das pontes que a organização marca, tem de tirar as suas férias em Agosto, por encerramento das instalações. Os restantes trabalhadores marcam as suas férias consoante a sua decisão e a aprovação da organização. Após o levantamento da informação, este foi inserido no Sendys, dando a origem ao mapa de férias de 2014 (excerto do Mapa de Férias, ver Anexo XII), posteriormente afixado na organização.

5. Reflexão crítica da implementação do processo de Análise e Descrição de Funções à luz da revisão da literatura

Durante a realização do estágio foi permitido observar algumas áreas da Gestão de Recursos Humanos, no entanto foi alocado um maior período de tempo à realização da Análise de Funções com o intuito de gerar descrições e especificações de funções.

Ao longo da revisão da literatura podemos concluir que a Análise de Funções é um processo que permite conhecer e sintetizar o conteúdo das funções e recolher informações válidas de forma a apoiar as diversas áreas da Gestão de Recursos Humanos.

Ao realizar este processo pela primeira vez na JOPER, foi permitido verificar que esta falta de informação estaria a prejudicar áreas, como o Recrutamento e Seleção, mais propriamente no caso da elaboração de anúncios para vagas disponíveis, devido ao desconhecimento que a Diretora de Recursos Humanos apresentava em relação a algumas funções administrativas.

Segundo Cherrington (1995 cit. por Safdar et al., 2010) a Análise de Funções é feita em três momentos: quando a organização está na fase inicial; quando é criada uma nova função; ou quando uma função sofre alterações significativas. No entanto a JOPER, uma empresa com mais de 70 anos, não possuía qualquer descrição e especificação de funções o que leva a um desconhecimento das funções existentes, o que poderá gerar

inúmeros problemas, como por exemplo o desconhecimento que alguns incumbentes apresentavam em relação de quem era o seu superior hierárquico, e como Siddique (2004) afirma o processo de Análise de Funções permite perceber cada nível hierárquico existente no seio da organização.

O propósito da Análise de Funções condicionou as informações recolhidas, tal como Morgeson (2007a) e Prien et al. (2009) afirmam. Assim todo o processo foi mais afunilado de modo a perceber as competências e os parâmetros de desempenho de cada função.

Ao longo da revisão da literatura podemos verificar para que uma Análise de Funções fique completa é necessário entender as condições de trabalho que rodeiam os incumbentes, no então não foi incluído neste processo. Este facto deveu-se à estabilidade apresentada no ambiente, onde existe fraca exposição a riscos, daí ficou decidido conjuntamente com a Diretora de Recursos Humanos a exclusão desta componente no processo de análise e consequentemente nas Descrições e Especificações de funções.

De modo a recolher a informação necessária para concluir o processo de Análise de Funções, foram escolhidas duas fontes de informação, os incumbentes e os supervisores. Na recolha dos dados junto aos incumbentes foram sentidas algumas das dificuldades apontadas no enquadramento teórico, principalmente a dificuldade de expressão por parte dos incumbentes sobre as tarefas que executam e que capacidades são necessárias para realizar essas tarefas. Ainda foi sentido a incapacidade dos incumbentes se distanciarem da sua função de forma a conseguir descrevê-la.

Ao longo da aplicação das entrevistas foi sentida a necessidade de realizar entrevista de *follow-up* a alguns incumbentes, não só pelos erros identificados anteriormente, mas mais especificamente no caso de um incumbente que apresentava o traço de extroversão mais vincado, o que levou a que o trabalhador não transmitiu a informação necessária para realizar a Descrição e Especificação de função completa e precisa. Este falta de informação tornou-se evidente após a entrevista com o seu supervisor, daí ter sido necessário realizar uma segunda entrevista, pois como Morgeson e Dierdorff (2011) afirmam os diferentes traços de personalidade influenciam a forma como os incumbentes respondem às questões originando respostas incompletas e imprecisas.

Os supervisores apresentaram-se como uma fonte fundamental de informação, por exibirem uma visão alargada e distanciada da função em análise, o que permitiu a recolha de dados valiosos. No entanto foi sentido que existia desconhecimento em relação a algumas das tarefas que os trabalhadores executavam, sendo esta desvantagem encontrada durante a revisão da literatura.

Com o intuito de recolher a informação necessária foram escolhidas as duas técnicas mais utilizadas, a observação direta e a entrevista individual. A observação direta apesar de ter possibilitado a recolha de alguma informação, não gerou um grande número de dados, principalmente pelas funções terem um grande conteúdo mental associado, gerando pouca informação em termos de quantidade e qualidade, apesar de ter sido despendido um largo período de tempo, como já apontava Dessler (2013) e Gomes et al. (2008). A entrevista, por outro lado, deu origem a informação de qualidade e em grande quantidade, e permitiu clarificar informações recolhidas durante as observações. No entanto a aplicação desta técnica demonstrou-se um desafio, pois com indica a revisão da literatura, para existir uma utilização bem-sucedida da técnica, esta tem de ser empregada por pessoas com experiência, o que não era o caso, causando assim inúmeros desafios. Assim a aplicação da entrevista, que já por si só é um processo moroso para os intervenientes, como evidencia Gomes et al. (2008), com a aplicação das entrevistas por uma pessoa sem experiência ainda tornou o processo mais demorado para o estagiário, para a Diretora de Recursos Humanos, para os incumbentes e para os supervisores.

Não só pela falta de experiência, como também por outras desvantagens referenciadas anteriormente na revisão, como a falta de capacidade de expressão dos incumbentes relativamente às suas tarefas, responsabilidades e capacidades, bem como a falta de motivação de participar no processo, ainda dificultou mais a Análise de Funções. Mesmo assim foi possível recolher a informação necessária para realizar o processo, gerando descrições e especificações de funções completas e precisas.

6. Conclusão

As atividades desenvolvidas ao longo do estágio possibilitaram-me a aquisição de novos conhecimentos e competências. Esta foi uma experiência que me permitiu entrar em contacto com a Gestão de Recursos Humanos na prática, uma vez que apenas possuía conhecimentos teóricos sobre a área.

O envolvimento no processo de Análise de Funções possibilitou-me a aquisição de conhecimentos alargados de como este processo é implementado de raiz e de todas as informações que são recolhidas na sua aplicação. Ainda permitiu-me compreender eficazmente o porquê que a Análise de Funções se encontra na base de todas as atividades da Gestão de Recursos Humanos.

Através da participação neste processo proporcionou-me a aquisição de novas aptidões, ao conseguir conduzir uma entrevista e encaminhar as pessoas para que respondam ao que lhes foi perguntado e a capacidade de fazer face às adversidades que existiram ao longo da aplicação do processo.

Ainda foi dada a possibilidade de adquirir novos conhecimentos relativamente ao processamento salarial e de todo o que envolve esta atividade, desde a contabilização de faltas, à contabilização das horas extraordinárias e dos duodécimos, da introdução destes dados no Sendys, e a entrega das declarações à Segurança Social e ao Portal das Finanças. Outras das tarefas em que pude participar foi no preenchimento do Relatório Único da empresa, onde adquiri os conhecimentos necessário para preencher, num futuro próximo, este documento de carácter obrigatório.

A minha permanência na JOPER permitiu-me perceber como funciona um departamento de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa média, que práticas estão a ser executadas e as que ainda podem ser implementadas. Apesar de considerar que algumas práticas estão a ser aplicadas de forma eficiente, considero que poderia existir um maior investimento na valorização do Recursos Humanos. Considero que um dos próximos objetivos da empresa deveria ser uma clara aposta na Formação, pois ao longo do estágio foi possível perceber a existência de inúmeros acidentes de trabalho, que talvez poderiam ser evitados se a empresa investisse na Formação.

Apesar de algumas adversidades encontradas na execução da Análise de Funções a minha avaliação geral do estágio foi muito positiva, pois permitiu-me participar num processo de Análise de Funções, no preenchimento do Relatório Único, na elaboração do mapa de férias, no processamento salarial e no preenchimento de relatórios de acidentes de trabalho. Todas as atividades mencionadas anteriormente permitiram-me obter novas capacidades, conhecer um *software* de Gestão de Recursos Humanos, e ainda treinar as técnicas de observação e entrevista.

Todas as expectativas existentes em relação ao estágio foram superadas, pois foi permitida a participação noutras atividades que não estava planeadas, e ao longo da permanência na JOPER foi sentido um grande esforço de cooperação e de inclusão nas atividades e na vida da empresa, principalmente da Diretora de Recursos Humanos, apresentando-se com essencial para a execução das atividades propostas.

Por fim é de salientar que foram sentidas algumas limitações principalmente a duração do estágio, que decorreu num espaço temporal de três meses, não proporcionando a participação noutras atividades, como o Recrutamento e Seleção e a implementação do processo de Análise de Funções nos trabalhadores ligados à fábrica. Outro aspeto limitador foi a falta de motivação apresentada por alguns dos trabalhadores incluídos na Análise de Funções, tornando o processo de recolha de informação mais complexo, e podendo até ter prejudicado a sua Descrição e Especificação das suas funções.

7. Referências Bibliográficas

Boyd, R. (2008). Staffing the Commons: job analysis in the context of an Information Commons, *Library Hi Tech*, Vol. 26 Iss: 2, 232 – 243.

Brannick, M. T., Levine, E. L., e Morgeson, F. P. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Chang I. & Kleiner, B. H. (2002) How to conduct job analysis effectively, *Management Research News*, 25 (3), 73 – 81.

Crowell , C. R., Hantula, D. A., & McArthur, K. L. (2011). From Job Analysis to Performance Management: A Synergistic Rapprochement to Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31 (4), 316-332.

Cucina, J., Vasilopoulos, N., & Sehgal, K. (2005). Personality-Based Job Analysis and The Self-Serving Bias. *Journal Of Business & Psychology*, 20(2), 275-290.

DeCenzo, D. A. e Robbins, S. P. (2010) *Fundamentals of Human Resource Management* (10th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Dessler, G. (2013) *Human Resource Management* (13th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Dierdorff, E. C. & Morgeson, F. P. (2009). Effects of descriptor specificity and observability on incumbent work analysis ratings. *Personnel Psychology*, 62, 601-628.

El- Haijji, M. A. (2011). Some Recent Trends in Writing Job Description for the Purpose of Job Evaluation: A Reflective View. *American International Journal of Contemporary Research*, 1 (3), 6 -14.

Gibson, S. G., Harvey, R. J. & Harris, M. L. (2007). Holistic versus decomposed ratings of general dimensions of work activity. *Management Research News*, 30 (10), 724-734.

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Harvey, R. J., & Wilson, M. A. (2000). Yes Virginia, there is an objective reality in job analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 21 (7), 829 – 854.

Kantke, M. (2013). Spring cleaning: It's time to freshen up those job descriptions. *HR Specialist: Employment Law*, 43 (5), 7.

- Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, H., & Sistrunk, F. (1983). Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. *Academy Of Management Journal*, 26 (2), 339 – 348.
- Gan, M. & Kleiner, B. H. (2005). How to Write Job Descriptions Effectively. *Management Research News*, 28 (8), 48-54.
- McEntire, L. E., Dailey, L. R., Osburn, H. K., & Mumford, M. D. (2006). Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data. *Human Resource Management Review*, 16 (3), 310-323.
- Morgeson, F. P. (2007a). Job analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial/organizational psychology* (Vol.1, pp. 377-380). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgeson, F. P. (2007b). Job analysis methods. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial/organizational psychology* (Vol.1, pp. 380-383). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgeson, F. P. (2007c). Job description. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial/organizational psychology* (Vol.1, pp. 391-392). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82, 627-655.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: Toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 819-827.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. A., Mayfield, M. S., Ferrara, P. & Campion, M. A. (2004). Self-presentation processes in job analysis: A field experiment investigating inflation in abilities, tasks, and competencies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 674-686.
- Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2012). A framework of sources of inaccuracy in job analysis. In M. A. Wilson, W. Bennett, Jr., S. G. Gibson, & G. M. Alliger (Eds.), *The handbook of work analysis: The methods, systems, applications and science of work measurement in organizations* (pp. 593-601). New York: Routledge.
- Morgeson, F. P. & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Volume 2, pp. 3-41). Washington, DC: APA.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2011) *Fundamentals of Human Resource Management* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Palmer, H., & Valet, W. (2001). Job analysis: targeting needed skills. *Employment Relations Today*, 28 (3), 85-92.

- Pavur, E. J. Jr. (2010). Use Job Descriptions to Support Leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 119-122.
- Prien, E. P., & Ronan, W. W. (1971). JOB ANALYSIS: A REVIEW OF RESEARCH FINDINGS. *Personnel Psychology*, 24 (3), 371-396.
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J. & Gamble, L. G., Jr. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco: Pfeiffer.
- Reiter-Palmon, R., Brown, M., Sandall, D. L., Buboltz, C., & Nimps, T. (2006). Development of an O*NET web-based job analysis and its implementation in the U. S. Navy: Lessons learned. *Human Resource Management Review*, 16 (3), 294-309.
- Safdar, R., Waheed, A., & Rafiq, K. H. (2010) Impact of Job Analysis on Job Performance: Analysis of a Hypothesized Model. *Journal of Diversity Management*; Second Quarter 2010, 5 (2), 17 – 36.
- Saif, N., Khan, M. S., Rehman, K., Rehman, S., Rehman, Z., Nawa T. & Naqeeb, M. (2013). Competency based Job Analysis. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3 (1), 105-111.
- Sanchez, J. I. (1994). From documentation to innovation: reshaping job analysis to meet emerging business needs. *Human resource management review*, 4 (1), 51 - 74.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2000), Accuracy or consequential validity: which is the better standard for job analysis data?. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 809–818.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?. *Human Resource Management Review*, 19 (2), 53-63.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2012). The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis. *Annual Review Of Psychology*, 63 (1), 397-425.
- Schneider, B. & Konz, A. (1989). Strategic Job Analysis. *Human Resource Management*, 28 (1), 51-63.
- Schumacher, S.; Kleinmann, M. & König, C. J. (2012). Job analysis by incumbents and laypersons: Does item decomposition and the use of less complex items make the ratings of both groups more accurate?. *Journal of Personnel Psychology*, 11(2), 2012, 69-76.
- Shanan G., G., Robert J., H., & Michael L., H. (2007). Holistic versus decomposed ratings of general dimensions of work activity. *Management Research News*, 30 (10), 724-734.

Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *International Journal Of Human Resource Management*, 15 (1), 219-244.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18 (2), 87-99.

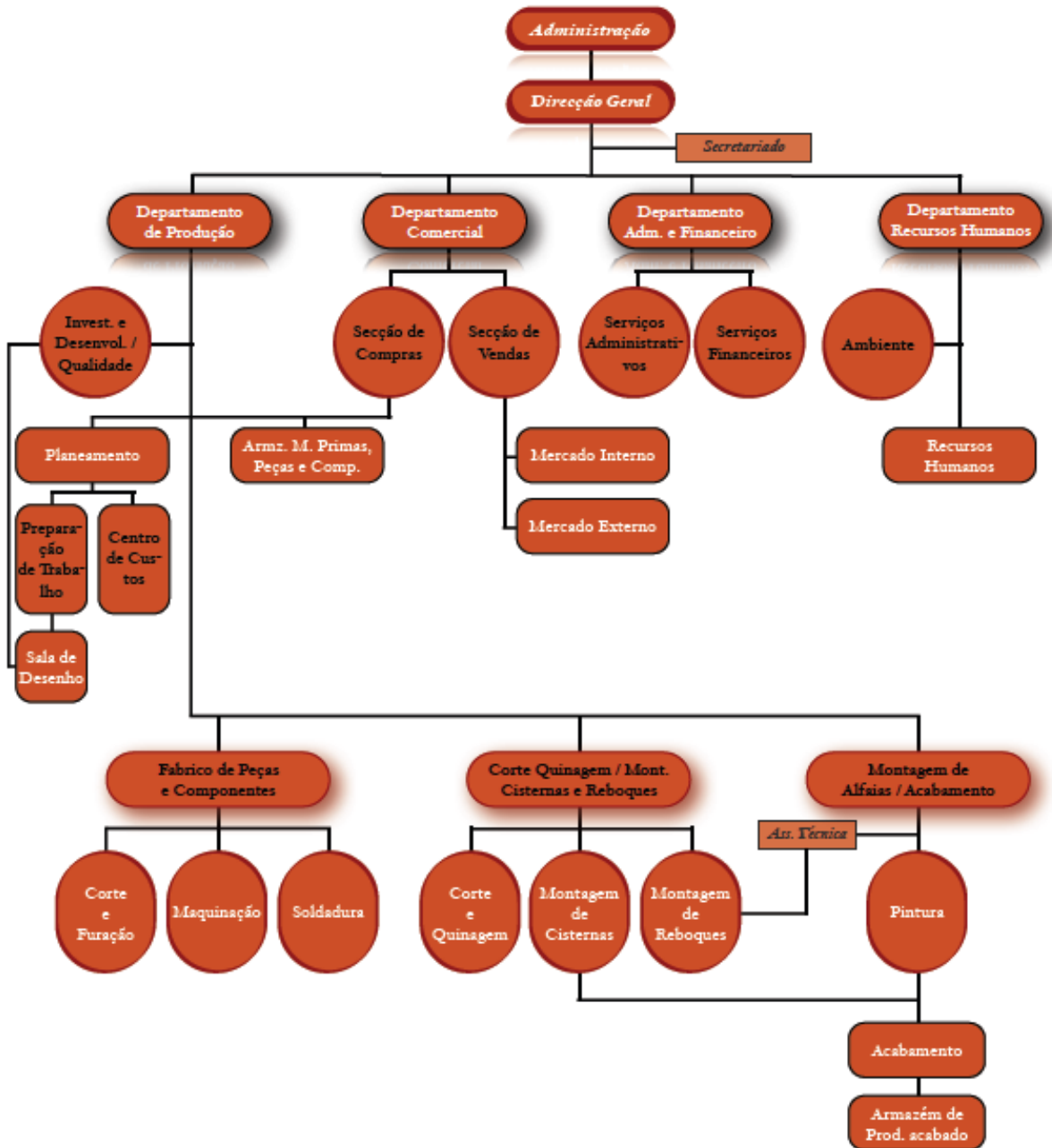
Stybel, L. J. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: A technique for use in recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), 105-110.

Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management* (1911). New York: Harper Bros.

Wilson, M. A. (2007) A History of Job Analysis. In Koppes, L. L. (Ed.). *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 219 - 241). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Anexos

Anexo I – Organograma geral



Anexo II – Caracterização dos Recursos Humanos

- Tabela 1 Repartição do Número Total de Trabalhadores por Departamento

Departamento	Nº Trabalhadores
Administração	4
Área Administrativa	17
Área Fabril	69
Distribuição	1
Total de Trabalhadores	91

- Tabela 2 Distribuição por Sexo dos Trabalhadores

Sexo	%
Feminino	16
Masculino	84

- Tabela 3 Estrutura Etária dos Trabalhadores

Faixa Etária	%
18– 25	10
26 – 35	19
36 – 45	26
>45	45
Média de Idades	42 anos

- Tabela 4 Nível de Escolaridade dos Trabalhadores

Nível de Escolaridade	%
1º Ciclo do Ensino Básico ou Inferior	14,3
2º Ciclo do Ensino Básico	25,3
3º Ciclo do Ensino Básico	27,5
Ensino Secundário	27,5
Licenciatura	5,5

- Tabela 5 Repartição dos Trabalhadores por tipo de Contrato

Tipo de Contrato	%
Com termo certo	30
Sem termo	67
Outra situação	3

Anexo III- Entrevista de Análise de Funções

Nome do Trabalhador:
Habilitações Literárias:
Função Atual:
Tempo na Função:
Nome do Superior Hierárquico:
Quantas pessoas na organização desempenham a mesma função que você?

1. Como é um dia típico de trabalho?

- a. Que tarefas tem à sua responsabilidade?
- b. De entre essas tarefas quais as que costuma fazer diariamente, periodicamente e as que faz em intervalos irregulares?
- c. Qual a duração dessas tarefas?
- d. Acha que existe alguma tarefa que seja mais complicada, ou que não domine tão facilmente?
- e. Acha a sua função complexa?

2. Para executar as suas tarefas, que equipamento, máquinas ou programas são necessários?

3. Qual acha que será o nível de escolaridade necessário para obter um desempenho satisfatório na função?

4. E qual a experiência necessária, ou formação específica, para o bom desempenho na função?

- a. Acha que a experiência apenas pode ser obtida na organização ou poderá ser adquirida fora?

5. Que conhecimentos e capacidades, mentais e físicas, acha necessário para concretizar a sua função?

6. A quem reporta o seu desempenho?

- a. Relativamente à supervisão que recebe, poderá descrever até que ponto o seu supervisor diz-lhe que métodos seguir, quais os resultados que tem de obter, e se ao longo do tempo vai verificando o seu progresso ou o seu desempenho?

7. No desempenho da sua função tem alguns funcionários à sua responsabilidade?

8. Acha que tem autonomia para tomar certas decisões ou necessita de pedir autorização? (Que tipo de decisões toma)

9. Como acha que é um desempenho bem-sucedido na sua função?

10. Que erros podem ser executados na sua função?


- a. Estes erros poderão ser constatados?
- b. E quais as consequências possíveis desses erros?


Anexo IV – Lista de Competências


		Fonte
Análise e Pensamento analítico	A capacidade de resolver situações usando uma abordagem lógica, sistemática e sequencial.	Competency Dictionary (2012, Maio 5). Retirado de: http://www.calhr.ca.gov/state-hr-professionals/Pages/competency-dictionary.aspx
Autoconfiança	Capacidade de um indivíduo acreditar nas suas ideias e de as defender no caso de oposição. Representa também a crença de um indivíduo querer ser bem-sucedido.	31 Core Competencies Explained (2002, Setembro 3). Retirado de: http://www.workforce.com/articles/31-core-competencies-explained
Boa capacidade de comunicação escrita	A capacidade de um indivíduo se expressar claramente por escrito.	Elaboração Própria
Boa capacidade de comunicação oral	A capacidade de um indivíduo se expressar claramente em conversas e interações com os outros.	Elaboração Própria
Capacidade de delegação	A alocação de autoridade de tomada de decisão e / ou responsabilidade de uma tarefa a outro trabalhador, que considere apropriado, de modo a maximizar a eficácia da organização e dos indivíduos.	Leadership and Management Competencies List (s/d). Retirado de: http://www.umich.edu/~dsafinhr/competencies.html#delegation
Capacidade de gerir multitarefas	Capacidade de realizar diferentes tarefas ao mesmo tempo, dando prioridade às mais relevantes, executando todas as tarefas com rigor e exatidão.	Elaboração Própria
Capacidade de negociação	Capacidade de explorar efetivamente as diferentes alternativas e posições, de pessoas ou grupos, de modo alcançar os resultados que obtenham o apoio e aceitação de todas as partes.	Elaboração Própria
Capacidade de resolução de problemas	Capacidade de identificar soluções alternativas para um problema e selecionar a melhor opção.	Elaboração Própria
Capacidade de tomada de decisão	Capacidade de obter informações e identificar as principais questões e implicações para tomar decisões informadas e objetivas.	Elaboração Própria
Comunicação assertiva	Capacidade de comunicar as suas opiniões de maneira direta, clara e apropriada ao contexto, defendendo as suas opiniões se necessário.	Elaboração Própria
Credibilidade pessoal	Competência em que um indivíduo demonstra preocupação em ser percebido como responsável, confiável e digno de confiança, tomando responsabilidade pelas suas decisões e mantendo os compromissos assumidos com as pessoas.	Competency Dictionary (2012, Maio 5). Retirado de: http://www.calhr.ca.gov/state-hr-professionals/Pages/competency-dictionary.aspx
Desenvolver os outros	Capacidade de entender as necessidades, interesses, forças e fraquezas dos outros, e utilizar essas informações para contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento.	Elaboração Própria
Cumprimento dos padrões éticos	Capacidade de um indivíduo quando confrontado com dilemas éticos agir de acordo com a legislação, as políticas, procedimentos, valores da organização e os seus valores pessoais.	Leadership and Management Competencies List (s/d). Retirado de: http://www.umich.edu/~dsafinhr/competencies.html#delegation
Flexibilidade	Capacidade de se adaptar a mudanças e novas informações, adaptando o seu comportamento e métodos de trabalho em resposta a novas informações, mudança de condições, a novas pessoas ou a obstáculos inesperados. Ajusta-se rapidamente a novas situações que necessitam de atenção e resolução.	Flexibility – Competency Development Activities (s/d). Retirado de: http://www.tsa.gov/sites/default/files/publications/pdf/flexibility_activities.pdf
Gestão de conflitos	Capacidade de lidar eficazmente com situações de conflito, usando estilos e métodos interpessoais apropriados de forma a reduzir a tensão ou conflito entre duas ou mais pessoas.	Competency Dictionary (2012, Maio 5). Retirado de: http://www.calhr.ca.gov/state-hr-professionals/Pages/competency-dictionary.aspx
Gestão de stress	Capacidade de equilibrar e acalmar a tensão interna e o <i>stress</i> , de forma a conseguir lidar com situações de pressão e diversos obstáculos de forma calma.	Elaboração Própria


Gestão de Tempo	Capacidade de usar o tempo de forma eficaz e eficiente, concentrando esforços nas prioridades mais importantes.	Elaboração Própria
Iniciativa	Capacidade de identificar oportunidades e problemas, e agir proactivamente de modo a solucionar problemas ou a conclusão de objetivos.	Elaboração Própria
Organização e planeamento	Capacidade de priorizar certas tarefas, definindo objetivos ambiciosos, mas realísticos. Os indivíduos planeiam com antecedência e utilizam uma abordagem estruturada para assegurar que trabalham de forma eficiente.	Elaboração Própria
Orientação para a mudança	Capacidade de compreender a necessidade de mudança e ajudando no seu planeamento, auxiliando de forma criativa e positiva com o intuito de acomodar a mudança o melhor possível. Ajuda os funcionários a desenvolver uma compreensão clara do que eles terão de fazer de forma diferente, como resultado das mudanças na organização.	EPerformance Competencies (s/d). Retirado de: http://www.uh.edu/human-resources/manager-toolbox/performance-communication/epformance-tools/epformance-competencies.php#Quality Orientation
Orientação para a qualidade	Capacidade de realizar tarefas, considerando todas as áreas envolvidas, não importa quão pequena; mostra preocupação com todos os aspetos do trabalho; os indivíduos verificam, com precisão os processos, documentos e objetos se detêm os padrões adequados.	EPerformance Competencies (s/d). Retirado de: http://www.uh.edu/human-resources/manager-toolbox/performance-communication/epformance-tools/epformance-competencies.php#Quality Orientation
Orientação para as pessoas	Capacidade de construir e manter boas relações com os colegas, adotando a abordagem mais adequada para lidar com diferentes pessoas e situações. Incentiva a contribuição dos outros, e leva em conta as suas opiniões.	Elaboração Própria
Orientação para o cliente	Capacidade de fazer os clientes e as suas necessidades o foco principal das suas ações, tentando antecipar, responder e procurar superar as expectativas dos clientes existentes e potenciais.	Elaboração Própria
Orientação para resultados	Capacidade de se concentrar nos resultados desejados e estabelecer e atingir objetivos desafiadores.	Elaboração Própria
Persistência	Capacidade de um indivíduo continuar em curso com uma tarefa mesmo diante de alguma adversidade.	Elaboração Própria
Poder de Persuasão	Capacidade de usar estilos interpessoais apropriados e métodos de comunicação de forma a convencer os outros a tomar medidas adequadas.	Definition of Competences (s/d). Retirado de: http://www.clausen-netzwerkpartner.ch/attachments/article/75/WEB8_OM_EN_COMP%20Kompetenzdefinitionen.pdf
Ponderação nas decisões	Capacidade de ser objetivo e avaliar adequadamente os diferentes aspetos de uma situação, e tomar uma decisão ética levando em conta todos as suas componentes.	Elaboração Própria
Rapidez	Capacidade de responder a todas as solicitações da forma mais rápida possível, com exatidão e eficácia.	Elaboração Própria
Relacionamento interpessoal	Capacidade de desenvolver e manter relacionamentos com os outros; o indivíduo relaciona-se bem com pessoas de origens variadas e em diferentes situações, demonstrando compreensão, cortesia e tato.	Leadership and Management Competencies List (s/d). Retirado de: http://www.umich.edu/~dsafinhr/competencies.html#delegation
Resiliência	Capacidade de um indivíduo manter o desempenho e autocontrolo sob pressão ou adversidade.	Elaboração Própria
Trabalho em equipa	Capacidade de trabalhar em colaboração com os outros para alcançar as metas e objetivos do grupo.	Elaboração Própria
Visão estratégica	Demonstra uma visão ampla dos assuntos, eventos e atividades da organização, em qual deve basear as suas decisões.	Elaboração Própria


Anexo V – Descrições e Especificações de Funções


Designação da Função		
Administrativa/o de Comercial		
Descrição Sumária da Função		
Apoia a atividade comercial da empresa, através do processamento de Notas de Encomenda e de toda a logística que envolve o transporte de encomendas, bem como outras funções burocráticas.		
Supervisão		
Reporta diretamente à Administração		
Principais Atribuições e Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento telefónico dos clientes; • Verificação, resposta e reencaminhamento do email geral do comercial para cada vendedor; • Apoio aos vendedores; • Processamento de Notas de Encomenda; • Processamento de toda a Logística envolvida no transporte de Encomendas; • Realização de Transferências de Propriedade; • Realização de pedidos de Matrículas de Reboques e Cisternas; • Manutenção e organização de arquivo; • Intermediação entre produção e vendedores; 		
Nível de Escolaridade		Experiência Profissional
12º Ano		Sem necessidade de experiência, mas preferível se existir em funções similares;
Conhecimentos e Qualificações		
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio na ótica de utilizador de equipamentos e <i>softwares</i> informáticos, como Internet e Microsoft Office; • Noções básicas de <i>softwares</i> de Produção e Gestão Comercial, preferencialmente de Sendys; • Noções básicas de línguas estrangeiras, como inglês, espanhol e francês; 		
Competências		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Resolução de Problemas; • Boa capacidade de comunicação escrita e oral; • Poder de Persuasão; • Persistência e adaptabilidade; • Orientação para o cliente; 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de trabalho em equipa; • Análise e pensamento analítico; • Capacidade de organização; • Capacidade de gerir multitarefas; • Gestão do Tempo; • Gestão de Conflitos; • Flexibilidade;
Validação		
Assinatura do Superior Hierárquico		Assinatura do Titular da Função
Data da Validação		


Designação da Função		
Administrativa/o de Contabilidade		
Descrição Sumária da Função		
Apoiar toda a área de contabilidade, através da elaboração, conferência e classificação de documentos contabilísticos.		
Supervisão		
Reporta ao Técnico Oficial de Contas		
Principais Atribuições e Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Análise e classificação de documentos; • Efetuar o lançamento de faturas de fornecedores, de pagamento de fornecedores e lançamentos nas contas corrente de clientes; • Elaboração de estatísticas; • Proceder à reconciliação bancária, conferindo e atualizando contas correntes; • Lançamento e conferência referente a processos de pagamento de divisa; • Fornecer dados para previsões de tesouraria e movimentações de fundos; • Colabora nas atividades de fim de exercício e regularização de contas, tanto ao nível mensal como anual; • Prepara elementos para a liquidação de impostos; 		
Nível de Escolaridade		Experiência Profissional
12º ano		Pelo menos 1 ano de experiência em funções similares
Conhecimentos e Qualificações		
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio na ótica de utilizador de equipamentos e <i>softwares</i> informáticos, como Internet e Microsoft Office; • Noções básicas de <i>softwares</i> de Contabilidade e Gestão Comercial, preferencialmente de Sendys; • Conhecimentos consolidados na área de contabilidade; 		
Competências		
<ul style="list-style-type: none"> • Análise e Pensamento analítico; • Gestão de Stress • Capacidade de Resolução de Conflitos; • Trabalho em equipa; • Iniciativa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética e Integridade Pessoal; • Orientação para a qualidade; • Organização e Planeamento; • Gestão de Tempo; • Capacidade de Resolução de Problemas; 	
Validação		
Assinatura do Superior Hierárquico		Assinatura do Titular da Função
Data da Validação		


Designação da Função		
Administrativa/o de Centro de Custos		
Descrição Sumária da Função		
Assegura a abertura e encerramento de obras, bem como o lançamento de faturas por obra, de modo a determinar os custos por projeto.		
Supervisão		
Reporta ao Encarregado do Planeamento		
Principais Atribuições e Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir, alterar e encerrar obras; • Lançamento de faturas nas respetivas obras; • Lançamento do tempo, em horas, de cada obra; • Listagem de tempo de cada trabalhador, na respetiva obra e procedendo ao fecho dos pontos dos colaboradores se necessário; • Notas de encomenda; 		
Nível de Escolaridade	Experiência Profissional	
9º Ano	Sem necessidade de experiência, mas preferível se existir em funções similares;	
Conhecimentos e Qualificações		
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio na ótica de utilizador de equipamentos e <i>softwares</i> informáticos, como Internet e Microsoft Office; • Noções básicas de <i>softwares</i> de Produção e Gestão Comercial, preferencialmente de Sendys; 		
Competências		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de gerir multitarefas; • Flexibilidade; • Orientação para resultados; • Organização e planeamento; • Gestão do Tempo; • Orientação para o detalhe; 		
Validação		
Assinatura do Superior Hierárquico	Assinatura do Titular da Função	
Data da Validação		


Designação da Função			
Administrativa/o de Faturação			
Descrição Sumária da Função			
Assegura a preparação e elaboração das faturas para clientes, tal como a resolução de todos os problemas associados. Para além disso ainda realiza outras tarefas administrativas quando é solicitado.			
Supervisão			
Reporta ao Técnico Oficial de Contas			
Principais Atribuições e Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração das Guias de Remessa; • Elaboração de Faturação para os Clientes; • Elaboração de recibos de pagamento; • Lançamento em <i>stock</i> de matérias prima, matérias subsidiárias, e do produto final; • Organização e localização de Faturas; • Resolução de problemas de faturação; • Quando necessário elaborar outras tarefas administrativas, nomeadamente ligadas à receção e ao departamento comercial; 			
Nível de Escolaridade		Experiência Profissional	
12º Ano		Sem necessidade de experiência, mas preferível se existir em funções similares;	
Conhecimentos e Qualificações			
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio na ótica de utilizador de equipamentos e <i>softwares</i> informáticos, como Internet e Microsoft Office; • Noções básicas de <i>softwares</i> de Faturação, preferencialmente de Sendys; 			
Competências			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de gerir multitarefas; • Flexibilidade; • Orientação para resultados; • Organização e Planeamento; • Gestão do Tempo; • Orientação para a qualidade; • Gestão de Stress; • Trabalho em Equipa; • Ética e Integridade Pessoal; 			
Validação			
Assinatura do Superior Hierárquico		Assinatura do Titular da Função	
Data da Validação			


Designação da Função		
Gestor/a de Recursos Humanos		
Descrição Sumária da Função		
Contribui para a manutenção e melhoria dos trabalhadores da organização, através do planeamento e implementação de programas e políticas de Recursos Humanos, com o intuito de garantir a conciliação dos interesses da organização com os dos colaboradores, facilitando assim a concretização dos objetivos da empresa.		
Supervisão		
Reporta diretamente à Administração		
Principais Atribuições e Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica posições em aberto, promovendo o recrutamento e seleção de novos trabalhadores, tentando assegurar a correspondência entre posição a ocupar e a pessoa contratada; • Desenvolvimento de novas políticas e práticas de Recursos Humanos na organização; • Desenvolvimento do plano de formação, consoante as necessidades dos trabalhadores e da empresa, previamente identificadas; • Gestão das Férias dos trabalhadores; • Servir de elo de ligação entre administração e empregados, de forma a resolver questões pertinentes; • Proceder à renovação de contratos a prazo ou à cessação dos mesmos; • Planear, gerir e realizar todas as atividades relacionadas com as remunerações; • Verificação e calculo de faltas, analisando os relatórios diários do relógio de ponto; • Recolher e manter informações, estatísticas e dados relativamente ao nível de absentismo, acidentes de trabalho, etc. • Preparação e elaboração do Relatório Único; • Atualização e desenvolvimento de conhecimentos relativos à área de Recursos Humanos, principalmente nas questões relacionados com a legislação; • Manutenção de registos dos trabalhadores da organização, devendo estas conter pelo menos o seu contrato e documentos de identificação; • Proceder à introdução de novos colaboradores no sistema de GRH, e a sua entrada no relógio de ponto, e ainda fazer apresentação da empresa ao trabalhador; • Aconselhar a administração de como resolver assuntos relacionados com os trabalhadores; • Apresentação de relatórios mensais e anuais sobre diversos assuntos à administração da organização; • Prestação de apoio social aos diversos trabalhadores da empresa, de modo a tentar resolver os diversos problemas apresentados. 		
Nível de Escolaridade	Experiência Profissional	
Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos ou similares	2 a 3 anos em posição similar	
Conhecimentos e Qualificações		
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio na ótica de utilizador de equipamentos e <i>softwares</i> informáticos, como Internet e Microsoft Office; • Conhecimentos em <i>softwares</i> especializados de Recursos Humanos, preferencialmente Sendys; • Conhecimentos em legislação laboral; • Experiência de utilização do Portal das Finanças, Portal do Ministério de Economia, entre outros; 		
Competências		
<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para as pessoas; • Relacionamento interpessoal; • Capacidade de resolução de problemas; • Flexibilidade; • Orientação para Mudança; • Orientação para os resultados; • Trabalho em Equipa; • Capacidade de negociação; • Gestão de Tempo; • Capacidade de tomada de decisão; • Credibilidade Pessoal; 		<ul style="list-style-type: none"> • Organização e Planeamento; • Capacidade de desenvolver os outros; • Capacidade de influenciar os outros; • Visão estratégica; • Análise e Pensamento Analítico; • Iniciativa; • Autoconfiança; • Gestão de Stress; • Gestão de conflitos; • Persistência;
Validação		
Assinatura do Superior Hierárquico	Assinatura do Titular da Função	
Data da Validação		

Designação da Função		
Rececionista		
Descrição Sumária da Função		
Apoia o funcionamento da organização através do atendimento e transferência de chamadas, receção dos visitantes, dando-lhes as boas-vindas e dirigindo-os às pessoas apropriadas, bem como da realização de algumas tarefas administrativas.		
Supervisão		
Reporta à Gestora de Recursos Humanos		
Principais Atribuições e Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento e reencaminhamento de chamadas; • Envio e receção, e posterior reencaminhamento de Faxes; • Envio de correio para clientes e fornecedores, incluindo envio de requisições e cheques aos fornecedores; • Elaboração e envio de declarações de conformidade; • Manutenção e organização do Arquivo; • Elaboração de Manuais de acompanhamento dos produtos; • Receção de visitantes, rececionando-os e dirigindo-os para os locais apropriados; • Abertura da cancela da empresa, após verificação das câmaras de segurança; • Manutenção da segurança das instalações através da observação constante das câmaras de segurança; • Em casos de emergência, ativa os alarmes de todo o edifício. 		
Nível de Escolaridade	Experiência Profissional	
12º Ano	Experiências em funções similares de 1 ano	
Conhecimentos e Qualificações		
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos Básicos de Língua Inglesa, Espanhola e Francesa; • Experiência anterior com centrais telefónicas; • Domínio de ferramentas informáticas, na ótica de utilizador, como Internet e Office; 		
Competências		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de comunicação oral e escrita; • Orientação para o cliente; • Análise e Pensamento Analítico; • Gestão do Stress; • Organização e Planeamento; • Capacidade de Recolha de Informação; • Credibilidade Pessoal; • Flexibilidade; • Capacidade de gerir multitarefas; • Rapidez; 		
Validação		
Assinatura do Superior Hierárquico	Assinatura do Titular da Função	
Data da Validação		

Designação da Função		
Representante de Vendas Exterior/ Vendedor/a		
Descrição Sumária da Função		
<p>Promove vendas aos clientes, satisfazendo as suas necessidades ao ajudar a seleccionar o produto que melhor se aplica. Através da participação em feiras e exposições e de visitas a possíveis clientes, tenta garantir novos negócios. Por outro lado garante também a ligação entre os clientes e a organização, tentando resolver todos os problemas que emergem.</p>		
Supervisão		
Reporta diretamente à Administração		
Principais Atribuições e Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer, desenvolver e manter relações de negócio com clientes atuais e possíveis, de modo a gerar novos negócios para a organização, ao fornecer preços, elaborar orçamentos e coletar dívidas existentes; • Fazer telefonemas e visitas para realizar apresentações a clientes atuais e a clientes possíveis; • Participação em feiras e exposições; • Efetuar pesquisas em fontes para angariar possíveis clientes e para obtenção de informações, com o intuito de determinar o seu potencial; • Acelerar a resolução de problemas e queixas dos clientes, através da sua investigação e do desenvolvimento de soluções; • Monitorização da concorrência através da recolha de informação relativamente ao preço, produtos novos e existentes, as suas vantagens, tal como outras informações pertinentes; • Fornecer à Administração relatórios escritos e verbais sobre as necessidades dos clientes, problemas existentes, atividades dos concorrentes, e potencial para novos produtos; • Ajustamento do conteúdo das apresentações de produtos, através da atualização do seu conhecimento relativamente aos produtos à medida que forem alterados; 		
Nível de Escolaridade		Experiência Profissional
Licenciatura relacionada com Agricultura ou Marketing		10 a 15 anos de experiência em funções similares
Conhecimentos e Qualificações		
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio na ótica de utilizador de equipamentos e <i>softwares</i> informáticos, como Internet e Microsoft Office; • Conhecimentos sólidos em Inglês, Francês e Espanhol; • Carta de Condução; 		
Competências		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Resolução de Problemas; • Resiliência; • Capacidade de Resistência ao Stress; • Orientação para os clientes; • Análise e Pensamento Analítico; • Organização e Planeamento; • Flexibilidade; • Capacidade de gerir multitarefas; • Orientação para os resultados; 		<ul style="list-style-type: none"> • Excelente capacidade de comunicação oral e escrita; • Capacidade de Negociação; • Autoconfiança; • Capacidade de trabalhar em equipa; • Gestão do Tempo; • Poder de Persuasão; • Persistência;
Validação		
Assinatura do Superior Hierárquico		Assinatura do Titular da Função
Data da Validação		

Designação da Função		
Secretária da Direção		
Descrição Sumária da Função		
Responsável por providenciar serviço administrativo fundamentais para o funcionamento correto da organização.		
Supervisão		
Reporta diretamente à Administração		
Principais Atribuições e Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento telefónico; • Redigir correspondência, através de Cartas, Email e Faxe, tanto em português, como inglês, francês e espanhol; • Responsável pelo email geral da empresa, verificando e reencaminhando dos email recebidos; • Encerramento de processos de Importação, utilizando o Excel como auxílio; • Lançamento de preços, no <i>software</i> Sendys, relativamente às importações; • Organização de Feiras no estrangeiro; • Organização de viagens e todas as burocracias associadas; • Apoio às chefias dos diversos departamentos nas tarefas administrativas; • Marcação e organização de reuniões; • Elaboração de atas; • Tradução de manuais; 		
Nível de Escolaridade	Experiência Profissional	
Bacharelato (pré- Bolonha) ou Licenciatura (pós- Bolonha) em Secretariado ou Curso Técnico Profissional de Secretariado	5 anos em funções similares	
Conhecimentos e Qualificações		
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio na ótica de utilizador de equipamentos e <i>softwares</i> informáticos, como Internet e Microsoft Office; • Conhecimentos consolidados de Inglês, Francês e Espanhol; • Noções básicas de <i>software</i> de Faturação, preferencialmente de Sendys; • Noções básicas de contabilidade; 		
Competências		
<ul style="list-style-type: none"> • Boa capacidade de comunicação verbal e escrita; • Gestão de Stress; • Capacidade de influenciar outros; • Capacidade de gerir multitarefas; • Capacidade de resolução de Problemas; • Comunicação Assertiva; 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e pensamento lógico; • Orientação para a qualidade; • Gestão de Tempo; • Flexibilidade; • Autoconfiança; • Organização e Planeamento; • Credibilidade Pessoal; 	
Validação		
Assinatura do Superior Hierárquico	Assinatura do Titular da Função	
Data da Validação		

Designação da Função		
Técnico Oficial de Contas		
Descrição Sumária da Função		
Elabora pareceres, organiza e supervisiona os serviços de contabilidade. Prepara revisões contabilísticas e declarações de impostos, para além da prestação de apoio na tomada de decisão.		
Supervisão		
Reporta diretamente à Administração		
Principais Atribuições e Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar e coordenar a execução da contabilidade; • Resolução de problemas de funcionamento ao nível de contabilidade e fiscalidade; • Assumir a responsabilidade pela regularidade técnica, nas áreas contabilísticas e fiscal; • Prepara mapas sobre a situação financeira da empresa e elabora planos e orçamentos; • Assinar conjuntamente com o representante legal da empresa as demonstrações financeiras e declarações fiscais; • Proceder ao cálculo de custos diretos e indiretos da empresa, determinando as despesas dos vários setores; • Atualização e desenvolvimento de conhecimentos na área de contabilidade e fiscalidade; • Supervisão dos atos declarativos para a Segurança Social e para efeitos fiscais; • Elaboração da declaração de impostos; • Coordenação e orientação de outros trabalhadores; • Levantamento e recolha de informação, de forma a imitar pareceres com o intuito de apoiar a tomada de decisão; • Apuramento de resultados, elaboração de relatórios contabilísticos e demonstrações financeiras e balancetes no final de cada ano; • Elaborar previsões de lucro e orçamentos, ou informar sobre esta matéria; 		
Nível de escolaridade	Experiência Profissional	
Licenciatura em Contabilidade ou similar	Experiência anterior em funções similares entre 4 a 6 anos	
Conhecimentos e Qualificações		
<ul style="list-style-type: none"> • Essencial estar inscrito na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas; • Domínio de ferramentas informáticas, na ótica de utilizador, como Internet e Office, especialmente Excel; • Conhecimento sobre <i>softwares</i> de Contabilidade e Gestão Comercial, experiência com Sendys é valorizado; • Conhecimentos atualizados da legislação relacionada com a Contabilidade e Fiscalidade; 		
Competências		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Resolução de Problemas; • Ponderação nas decisões; • Análise e Pensamento Analítico; • Flexibilidade; • Organização e planeamento; • Orientação para a Qualidade; • Orientação para Resultados; • Capacidade de trabalhar em equipa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão Estratégica; • Capacidade de delegação; • Ética e integridade pessoal; • Capacidade de tomada de decisão; • Gestão do <i>stress</i>; • Gestão de Conflitos; • Autoconfiança; 	
Validação		
Assinatura do Superior Hierárquico	Assinatura do Titular da Função	
Data da Validação		

Designação da Função		
Técnica/o Superior de Higiene, Segurança e Ambiente		
Descrição Sumária da Função		
Desenvolve, coordena e controla as atividades de prevenção e de proteção contra riscos profissionais, e de redução dos efeitos poluidores sobre o meio ambiente, através da aplicação de diferentes instrumentos, metodologias e técnicas.		
Supervisão		
Reporta diretamente à Administração		
Principais Atribuições e Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Colabora na definição da política geral da empresa relativa à prevenção de riscos; • Desenvolve processos de avaliação de riscos profissionais; • Concebe programas e desenvolve medidas de prevenção e proteção; • Coordena tecnicamente as atividades de segurança e higiene no trabalho; • Participa na organização do trabalho, com o fim de integrar as medidas de prevenção e de proteção no processo de trabalho e na organização dos postos de trabalho; • Assegura a organização de documentação necessária à gestão da prevenção, tal como ao nível ambiental da empresa; • Promove informação e formação dos trabalhadores nos locais de trabalho; • Instala, regula e calibra os dispositivos e os sistemas utilizados na amostragem e na análise dos diversos poluentes; • Preparação dos diversos relatórios sobre resíduos, estações de tratamento de água e afins, com o intuito de apresentar ao Estado; • Coordena com uma organização exterior as inspeções médicas dos trabalhadores. 		
Nível de escolaridade	Experiência Profissional	
Pós-graduação em Higiene e Segurança no Trabalho	1 a 2 anos em funções similar	
Conhecimentos e Qualificações		
<ul style="list-style-type: none"> • Informática na ótica do utilizador; • Experiência na utilização das plataformas da APA e da Siliamb; • Conhecimentos da legislação sobre Higiene, Segurança, Saúde e questões relacionadas com o Ambiente; • Conhecimentos em Avaliação de Riscos Profissionais; • Conhecimentos em medidas de prevenção e de proteção; • Conhecimentos na Organização de emergências; 		
Competências		
<ul style="list-style-type: none"> • Análise e Pensamento analítico • Iniciativa; • Organização e Planeamento; • Flexibilidade; • Gestão de Tempo; • Comunicação assertiva; • Capacidade de desenvolver os outros; 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para os resultados; • Credibilidade Pessoal; • Capacidade de influenciar os outros; • Relação interpessoal e dinâmica de grupo; • Boa capacidade de comunicação escrita e oral; 	
Validação		
Assinatura do Superior Hierárquico	Assinatura do Titular da Função	
Data da Validação		

Anexo VI – Exemplo de Parâmetros de Avaliação

Parâmetros de Avaliação Rececionista
<ul style="list-style-type: none">• Abrir as portas da empresa às 9h00;
<ul style="list-style-type: none">• Transmissão de informação de forma profissional e precisa aos clientes, tanto presencialmente, como por telefone;
<ul style="list-style-type: none">• Demonstrar orientação cliente;
<ul style="list-style-type: none">• Deve assegurar, nos seus momentos de ausências, que na receção exista sempre um trabalhador;
<ul style="list-style-type: none">• No atendimento telefónico deve falar de forma clara e distinta, independentemente da língua utilizada.
<ul style="list-style-type: none">• Todas as funções do telefone devem ser utilizadas da maneira mais eficiente para o cliente, quer seja na retenção ou na transferência de chamadas.
<ul style="list-style-type: none">• Todos os recados quer sejam dados de forma presencial, por faxe ou por telefone devem ser anotados de forma precisa e correta, e transmitidos o mais rapidamente possível;
<ul style="list-style-type: none">• Todos os <i>faxes</i> enviados devem ser conferidos, de forma a verificar a existência de erros ortográficos, tendo o cuidado de verificar se o número para qual vai enviar é o correto.
<ul style="list-style-type: none">• Ao enviar cheques é necessário verificar se a morada de envio e o cheque estão corretas.
<ul style="list-style-type: none">• Ao executar o arquivo, este deve ser executado segundo a diretiva do superior hierárquico ou de outro colega que requerem o seu auxílio;
<ul style="list-style-type: none">• Na elaboração das declarações de conformidade estas devem ser elaboradas com cuidado e precisão, de forma a não existir alteração de quantidades ou dos produtos inseridos;
<ul style="list-style-type: none">• No envio dos manuais, deve existir a sua verificação de forma a perceber se estão completos, na língua certa e se coincide com o produto.
<ul style="list-style-type: none">• Rapidez no acionamento do alarme de incêndio;
<ul style="list-style-type: none">• Rápido atendimento da cancela da empresa

Anexo VII – Questionário de Revisão de Descrição e Especificação de Função

Posição em Análise: _____

Superior Hierárquico: _____

1. De entre as tarefas inscritas na Descrição de Funções considera que existe alguma tarefa que não está presente?

Sim Não

2. Se sim, identifique as tarefas não incluídas:

--

3. Das tarefas identificadas na Descrição de Funções considera que existe alguma que já não realiza?

Sim Não

4. Se sim, identifique as tarefas que já não executa:

--

5. Atendendo aos equipamentos, máquinas e/ou programas utilizados, considera que se verificou alguma mudança?

Sim Não

6. Se sim, identifique a mudança:

--

7. Considera que os conhecimentos, aptidões ou capacidades necessários para realizar as tarefas da função sofreram alguma mudança?

Sim Não

8. Se sim, identifique as características que devem ser incluídos ou excluídas:

Conhecimentos, aptidões ou capacidades a incluir	Conhecimentos, aptidões ou capacidades a excluir

Anexo VIII – Excerto do Mapa de Faltas por Motivo

Nome	Motivo da Falta	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Nº Total de Horas
Trabalhador nº1	Baixa Ass. Família										88,00			88,00
Trabalhador nº2	Acidente de Trabalho					40,00	173,33							213,33
Trabalhador nº3	N/Admitido												11,00	11,00
Trabalhador nº4	Falta Injustificada	16,00	16,00											32,00
	Falta Justificada			8,00									8,00	16,00
Trabalhador nº5	Doença c/Prev							173,33	173,33					346,67
	Falta Justificada				4,00									4,00
Trabalhador nº6	Doença c/Prev					24,00								24,00
	Acidente de Trabalho	69,00												69,00
Trabalhador nº7	Doença c/Prev											24,00		24,00
Trabalhador nº8	Doença c/Prev	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	2080,00
Trabalhador nº9	N/Admitido					101,33								101,33
Trabalhador nº10	Acidente de Trabalho							72,00					173,33	245,33
Trabalhador nº11	Falta Injustificada			2,00										2,00
	Doença c/Prev	24,00	24,00	80,00		173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	1514,66
	Falta Justificada	48,00	40,00	56,00										144,00
	Baixa Ass. Família		40,00		173,33									213,33
Trabalhador nº12	N/Admitido										32,00			32,00
Trabalhador nº13	N/Admitido										112,00			112,00
Trabalhador nº14	Falta Injustificada						4,00							4,00
	Doença c/Prev	32,00					16,00							48,00
	Acidente de Trabalho										136,00	166,33	173,33	475,67
	Falta Justificada										4,00			4,00
Trabalhador nº15	N/Admitido											19,00		19,00
Total	362,33	293,33	319,33	350,66	511,99	539,99	591,99	519,99	346,66	718,66	555,99	712,32	5823,24	

Anexo IX – Excerto do Mapa de Horas Extraordinárias

Nome	Horas por Mês												Horas Sábado	Total de Horas	Total de Horas s/ Sábados	Valor Hora 37,5%	Valor Hora 50%	Valor Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez						
Trabalhador nº1	16	14	8		18	24	16		6	46	21	10	24	179	155	4,84 €	5,28 €	876,92 €
Trabalhador nº2	24	14	22	2	10		10			34	32	38	32	186	154	5,32 €	5,81 €	1.005,20 €
Trabalhador nº3												20	16	20	4	4,70 €	5,13 €	100,88 €
Trabalhador nº4			6	16	24	12	12		2	42	12	28	32	154	122	4,48 €	4,89 €	703,04 €
Trabalhador nº5							14			24	17	24	32	79	47	4,76 €	5,19 €	389,80 €
Trabalhador nº6	24	20	22	16	26	20	14			52	22	20	40	236	196	4,84 €	5,28 €	1.159,84 €
Trabalhador nº7	2	10	20	26	17	18	11		18	52	18		16	192	176	4,36 €	4,73 €	843,04 €
Trabalhador nº8					24	20								44	44	5,71 €		251,24 €
Trabalhador nº9										44	22	28	32	94	62	4,76 €	5,19 €	461,20 €
Trabalhador nº10										12	8	4	8	24	16	4,76 €	5,19 €	117,68 €
Trabalhador nº11	28	20	20	24	24	12	16		6	52	10	2	24	214	190	4,84 €	5,28 €	1.046,32 €
Trabalhador nº12				4	4									8	8	4,36 €		34,88 €
Trabalhador nº13			2		8	12	4		8				8	34	26	4,76 €	5,19 €	165,28 €
Total	94	78	100	88	155	118	97	0	40	358	162	174	264	1464	1200			7155,32 €

Anexo X – Excerto do Mapa de Inspeção Médica

Mapa de Inspeções Médicas		
Nº Empregado	Nome	Dt. Inspeção
Entidade Médica: 01 Pretrab SA		
Data da Inspeção:	01-02-2013	
2252		01-02-2013
Data da Inspeção:	03-06-2013	
1144		03-06-2013
1199		03-06-2013
2200		03-06-2013
2279		03-06-2013
2280		03-06-2013
2281		03-06-2013
2282		03-06-2013
Data da Inspeção:	06-05-2013	
2227		06-05-2013
2277		06-05-2013
Data da Inspeção:	10-02-2014	
1114		10-02-2014
1168		10-02-2014
2204		10-02-2014
2225		10-02-2014
2256		10-02-2014
Data da Inspeção:	13-03-2014	
1156		13-03-2014
Data da Inspeção:	15-01-2013	
2274		15-01-2013
2276		15-01-2013
Data da Inspeção:	16-05-2013	
2259		16-05-2013
Data da Inspeção:	17-12-2013	
1101		17-12-2013
1155		17-12-2013
1172		17-12-2013
2219		17-12-2013
2240		17-12-2013
Data da Inspeção:	24-03-2014	
1178		24-03-2014

Anexo XI – Excerto do Mapa de Acidentes de Trabalho

Mapa de Acidentes de Trabalho

Empregado: 1.154 -

N.º Participação: 4 **Data Participação:** sexta-feira, 24 de Maio de 2013 12:00:00
Local do acidente: No seu local de trabalho
Tipo de acidente: Típico
Causa do acidente: Acidente com equipamento de Oficina
Consequências: Corte na mão esquerda
Parte do corpo afetada: Membro(s) superior(es) **Usava equipamento de protecção:** Sim - Luvas
Destino do acidentado: Centro Hospitalar de Torres Vedras
Descrição do acidente: Estava a montar um corta mato e ficou entalado com a mão entre um carta mato e outro, cortando um dedo da mão esquerda

Houve intervenção das autoridades: Não
Activou seguro: Sim **Seguradora / Apólice:**

Tipo de incapacidade: Incapacidade Temporal Absoluta **Percentagem desvalorização:**
Data a partir de quando deixou de trabalhar: | 24-05-2013 **Duração em dias:**

Empregado: 1.163 -

N.º Participação: 7 **Data Participação:** terça-feira, 23 de Julho de 2013 15:00:00
Local do acidente: No seu local de trabalho
Tipo de acidente: Típico
Causa do acidente: Acidente com equipamento de Oficina
Consequências: Distensão Dedo Médio
Parte do corpo afetada: Membro(s) superior(es) **Usava equipamento de protecção:** Sim - Luvas
Destino do acidentado:
Descrição do acidente: Estava a fazer aplicações de pintura à pistola, ficando com dores no dedo médio da mão direita, não conseguindo mexer esse dedo sem doer.

Houve intervenção das autoridades: Não
Activou seguro: Sim **Seguradora / Apólice:**

Tipo de incapacidade: Incapacidade Temporal Absoluta **Percentagem desvalorização:**
Data a partir de quando deixou de trabalhar: 23-07-2013 **Duração em dias:**

Anexo XII – Excerto do Mapa de Férias

Mapa de Férias								
Nº Emp	Nome	Categoria Profissional (QP)				Dias Férias	Dias Férias Marc.	Dias Férias p/Marc
Ano	Periodo	Data Inicio	Data Fim	Dias	Sobrep. Datas			
2293				ASS.LOG INDUSTRIAL		22,0	3,0	19,0
	2014	1	03-03-2014	03-03-2014	1,0			
	2014	2	09-06-2014	09-06-2014	1,0			
	2014	3	26-12-2014	26-12-2014	1,0			
2205				TEC.HIG.SEG.AMBIENTE		22,0	17,0	5,0
	2014	1	03-03-2014	03-03-2014	1,0			
	2014	2	09-06-2014	09-06-2014	1,0			
	2014	3	11-08-2014	29-08-2014	14,0			
	2014	4	26-12-2014	26-12-2014	1,0			
2270				SERR.CONST.EST.METAL		22,0	22,0	0,0
	2014	1	03-03-2014	03-03-2014	1,0			
	2014	2	09-06-2014	09-06-2014	1,0			
	2014	3	04-08-2014	29-08-2014	19,0			
	2014	4	26-12-2014	26-12-2014	1,0			
1137				TRAB.DE LIMPEZA		22,0	22,0	0,0
	2014	1	03-03-2014	03-03-2014	1,0			
	2014	2	09-06-2014	09-06-2014	1,0			
	2014	3	04-08-2014	29-08-2014	19,0			
	2014	4	26-12-2014	26-12-2014	1,0			
2204				ASS.ADMINISTRATIVA/O		22,0	17,0	5,0
	2014	1	03-03-2014	03-03-2014	1,0			
	2014	2	09-06-2014	09-06-2014	1,0			
	2014	3	28-07-2014	14-08-2014	14,0			
	2014	4	26-12-2014	26-12-2014	1,0			
1164				SERR.CONST.EST.METAL		22,0	3,0	19,0
	2014	1	03-03-2014	03-03-2014	1,0			
	2014	2	09-06-2014	09-06-2014	1,0			
	2014	3	26-12-2014	26-12-2014	1,0			
1175				ASS.LOG INDUSTRIAL		22,0	22,0	0,0
	2014	1	03-03-2014	03-03-2014	1,0			
	2014	2	09-06-2014	09-06-2014	1,0			
	2014	3	11-08-2014	05-09-2014	19,0			
	2014	4	26-12-2014	26-12-2014	1,0			
1156				PREPARADOR DE TRABALHO		22,0	3,0	19,0
	2014	1	03-03-2014	03-03-2014	1,0			
	2014	2	09-06-2014	09-06-2014	1,0			
	2014	3	26-12-2014	26-12-2014	1,0			