

**Instituto Universitário da Maia - ISMAI**

**Departamento de Ciências Empresariais**

**Estudo de Caso em Empresa de Construção Civil: Proposta de Modelos de  
Descrição e Análise de Funções e de Avaliação de Desempenho**

**Trabalho de Projeto/Dissertação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

**Aluno: Marta Sofia Gomes Silva, nº 29459**

**Trabalho realizado sob a orientação do Doutor Alberto Peixoto Pinto**

**Janeiro/2021**

## **Agradecimentos**

Este projeto de mestrado não poderia ser escrito em sua plenitude sem o professor Dr. Alberto Pinto que se disponibilizou e aceitou ser meu orientador. A sua natureza profissional, precisa e metódica foram vitais no meu desenvolvimento como estudante. Eu aprendi muitas coisas desde que me tornei aluna do professor Dr. Alberto Pinto. Desde a licenciatura até ao mestrado o Professor acompanhou-me ao longo de toda a minha formação e fazia sempre perguntas perspicazes e oferecia sempre conselhos valiosos. Mesmo em tempos difíceis, o Professor respondeu sempre às minhas dúvidas de forma rápida e sempre com eficiência. Por toda a sua boa disposição e por todos os seus ensinamentos o meu muito obrigado Dr. Alberto Pinto.

Agradecimentos especiais são dados a Martim Pinto, meu namorado, por ser o meu apoio continuo e incentivo ao longo de todo o meu percurso académico. Eu tenho muita sorte de o ter na minha vida. Seu amor e apoio moral me sustentaram o tempo todo mesmo nas fases mais difíceis da minha vida, ainda para mais estando ele a viver na Holanda. Em tempos de pandemia em que nos tivemos que adaptar a uma nova realidade, eu agradeço todos os dias pela sua presença virtual. Eu ficava sempre maravilhada com a sua disposição de revisar inúmeras páginas de textos. As inúmeras horas que passamos no *Skype* foram incrivelmente úteis para mim.

Agradeço a todos os Professores do Instituto Universitário da Maia nomeadamente os da Licenciatura em Psicologia e do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos por todo o apoio.

Um agradecimento especial aos meus Pais, Amélia Maia e Luis Silva, não só pelo incentivo e pelo apoio financeiro, mas também por me permitir ser tão ambiciosa quanto eu queria, e me pressionaram a fazer mais e melhor a cada dia. São os melhores pais do mundo e dentro das suas possibilidades, esqueciam luxos para serem capazes de me darem o que eles não poderiam ter.

Deixo também um agradecimento aos outros membros da minha família, que incluem os meus padrinhos, Luisa Silva e Vitor Maia, às minhas primas, Daniela Maia e Mariana Silva, a todos os meus tios e aos meus futuros sogros, Arlindo Pinto e Leonor Couto, pelo amor e apoio moral e infinito.

Por último, mas não menos importante, um grande agradecimento também aos amigos feitos na Universidade. Amigos que ficarão para sempre e que me forneciam uma forma muito necessária de fuga aos meus estudos, fazendo-me rir com frequência. Este obrigado pertence especialmente (sem qualquer ordem) a Paulo Noverça, Ana Serra, Catarina Cristóvão, Beatriz Gonzaga, Alex Alves, Juliana Barbosa, Liliana Marques, Diogo Brás, Ludmyla Fochuk, Diana Silva, Catarina Varela, Tiago Afonso, Miguel Pinto, Maria Pereira, Nelson Marques, António Afonso, Bernardo Sousa, Diana Sá, Lara Silva, Manuela Pereira e Vera Silva.

Serei eternamente grata pelo amor que recebi de todos vós aqui mencionados.

## **Resumo**

Este projeto consiste num estudo de caso de uma pequena e média empresa (PME) que presta serviços de construção civil, com o objetivo de ajudar a sustentabilidade da mesma na temática dos recursos humanos (RH), podendo a partir daqui criar-se planos de carreiras, sistemas de retribuição e de incentivos, procedimentos de recrutamento, entre outros.

Desta forma, propõe-se a elaboração de um modelo de Avaliação de Desempenho, bem como de um sistema de Descrição e Análise de Funções, voltados para micro e pequenas empresas de forma simples e clara e que possam servir como um ponto de partida para a empresa desenvolver (novas) práticas de RH. É fundamental considerar que o sucesso alcançado pelas organizações depende do potencial dos colaboradores e respetivas práticas de Recursos Humanos.

Pretende-se, assim, definir funções, de forma clara e objetiva, através de questionários aplicados a todos os colaboradores que compõem a organização para se promover o desenvolvimento do potencial das pessoas, responder às suas necessidades e, conseqüentemente, às da organização.

Mais ainda, com o propósito de propor um instrumento de avaliação de desempenho, pretende-se identificar competências transversais e específicas, tanto técnicas como comportamentais, que possam ser avaliadas e cuja informação individual acerca dos pontos fortes e fracos de cada um, possibilitem o respetivo aperfeiçoamento, sempre promovendo uma produtividade que vá ao encontro dos objetivos da empresa.

Os últimos resultados esperados prendem-se, assim, com a possibilidade de operacionalizar um manual descritivo de funções e um sistema de avaliação de desempenho.

**Palavras-Chave:** micro, pequena e média empresa, PME, construção civil, sustentabilidade, recursos humanos, avaliação de desempenho, descrição e análise de funções, colaboradores, competências comportamentais.

## **Abstract**

This project consists of a case study at a SME (small and medium-sized enterprise) civil construction services company, with the objective of helping the company's sustainability in the human resources (HR) space, allowing from now on the creation of career plans, retribution and incentive plans, recruitment procedures, among others.

In this way, it is proposed to create a Performance Evaluations model, as well as a Job Description analysis aimed at SMEs in a simple way that can be used as a starting point for the company to develop (new) HR practices. It is essential to consider that the success achieved by organizations depends on the potential of employees and their Human Resources practices.

It is intended to define functions, in a clear and objective way, through questionnaires applied to all employees who make up the organization, in order to be able to unlock their potential and respond to their needs, and consequently, to the organization ones.

Furthermore, with the purpose of proposing a performance evaluation system, it is intended to identify transversal and specific competences, both technical and behavioral, that can be evaluated and whose individual information about the strengths and weaknesses of each one, allows the respective improvement, always promoting the productivity that meets the company's objectives.

The latest expected results are thus linked to the possibility of operationalizing a descriptive manual of functions and a performance evaluation system.

**KeyWords:** Small and medium-sized enterprises, SMEs, civil construction, sustainability, human resources, performance evaluation, positions description analysis, employees, behavioral skills.

## Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Tabelas.....	VII
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	3
2.1 PME em Portugal, Europa e Resto do Mundo.....	3
2.2 Evolução dos Recursos Humanos.....	4
2.3 Gestão de Recursos Humanos – Portugal.....	5
2.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME.....	6
2.4.1 Recrutamento e Seleção.....	6
2.4.2 Formação.....	7
2.4.3 Descrição e Análise de Funções.....	8
2.4.4 Avaliação de Desempenho.....	10
2.4.5 Modelos de Avaliação de Desempenho.....	14
3. Metodologia.....	20
3.1 Caracterização da Organização.....	20
3.2 Planeamento do Projeto.....	21
3.3 Objetivos.....	22
3.4 Proposta de Linha de Ação.....	23
4. Planeamento para a Implementação do Projeto.....	23

4.1	Tratamento e Análise da Informação Recolhida na Aplicação da DAF e na AD .....	28
5.	Proposta de Intervenção .....	33
5.1	O Manual da Descrição e Análise de Funções .....	34
5.2	O Manual da Avaliação de Desempenho por Competências.....	35
5.3	Plano de Desenvolvimento de Competências.....	35
5.4	Garantia da qualidade .....	36
	Conclusões.....	37
	Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações .....	39
	Referências Bibliográficas .....	41
	Anexos.....	47

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Organigrama funcional da empresa LUMOSILVA .....	23
---	----

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Sintetização dos princípios CHA .....	17
Tabela 2 – Métodos de avaliação .....	19
Tabela 3 - Escala de Avaliação Glogal .....	27
Tabela 4 - Escala - Indicadores de desempenho.....	31
Tabela 5 - Resultados colaboradora - Assistente Administrativa.....	31
Tabela 6 - Resultados colaborador – Trolha .....	31
Tabela 7 - Resultados colaborador – Pintor .....	32
Tabela 8 - Resultados colaborador – Canalizador.....	32
Tabela 9 - Resultados colaborador – Carpinteiro.....	33

## 1. Introdução

A importância da gestão de recursos humanos, seja em pequenas e médias empresas ou grandes empresas é fundamental e indiscutível. Faz todo o sentido pensar que a diferença de uma organização está nas suas pessoas, sendo essencial considerar que o sucesso alcançado pelas organizações depende do potencial dos colaboradores e respetivas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) inovadoras (Melo & Machado 2015). Os autores referem ainda que as atividades de GRH possuem um forte impacto no desempenho (*performance*) individual, repercutindo-se na produtividade, ou seja, nos resultados organizacionais.

Segundo o Banco de Portugal (2017) o setor da construção civil encontra-se formado sobretudo por Pequenas e Médias Empresas, que representam 54% do volume total de negócios deste setor em Portugal. As microempresas são 25% e as grandes empresas 21% do volume de negócios.

As empresas orientadas por projetos, como as empresas de construção, apresentam características muito peculiares no que respeita à Gestão de Recursos Humanos (Huemann, M., Keegan, A., & Turner, 2007). Os mesmos autores referem que sempre que uma empresa inicia um novo projeto, é normalmente necessária alguma reconfiguração de todos ou parte dos recursos humanos da organização.

Os Recursos Humanos são muito importantes para o setor da construção, no entanto, os gestores das empresas de construção civil focam-se muito mais em aspetos relacionados com o planeamento, o orçamento, a gestão do risco e o controlo do projeto (Scott-Young, Christina, & Danny, 2008; Zwikael & Unger-Aviram, 2010).

Com o intuito de contribuir para o conhecimento sobre as práticas da GRH nas PME's, do setor da construção civil, a presente investigação, tem como principais objetivos (1) perceber e compreender a situação atual da empresa no plano da Gestão dos Recursos Humanos; (2) desenvolver uma proposta da descrição e análise de funções; (3) preparar um manual da descrição e análise de funções de acordo com os objetivos da empresa; (4) desenvolver uma proposta de sistema de avaliação de desempenho a implementar na empresa; e, por último, (5), preparar um manual de avaliação de desempenho de acordo com os objetivos e configurações da empresa.

Desta forma, pretende-se conseguir estabelecer metas e propor um conjunto de iniciativas para aperfeiçoar o desempenho da empresa.

Para atingir tal objetivo, optou-se pela realização de um estudo de caso, em forma de pesquisa-ação, qualitativo, exploratório que terá como resultado final uma descrição e análise de funções, bem como um modelo de avaliação de desempenho aplicável a uma empresa de construção civil com esta dimensão e tipologia.

Assim, este trabalho pretende não só acrescentar valor a esta microempresa de construção, como também a este ramo dos Recursos Humanos (RH). Isto porque se baseia num contexto real e irá permitir à organização, manter a sua sustentabilidade e fomentar a sensibilidade ao desenvolvimento das restantes práticas de RH.

Com este objetivo delineado, este projeto encontra-se estruturado em quatro partes. Numa primeira parte pretende-se elaborar uma revisão da literatura com um maior foco na avaliação de desempenho e na descrição e análise das funções, mencionando a sua importância e impacto na Gestão de Recursos Humanos e nas organizações. Na segunda parte, segue-se a metodologia e desenvolvimento da componente prática deste projeto numa pequena empresa que presta serviços de construção civil. Aqui o objetivo é incorporar a informação obtida durante a revisão de literatura e aplicá-la no contexto organizacional, produzindo documentos para serem utilizados na prática. Posteriormente, ir-se-á analisar e discutir as informações fundamentais que permitirão desenvolver o sistema de análise de funções na referida organização, identificando qual o melhor modelo de avaliação de desempenho em face da estratégia da estrutura organizacional. Por fim, será feito um balanço deste projeto, refletindo acerca de como o mesmo decorreu, limitações e contributos que o mesmo trouxe para a empresa.

Em suma, ao desenvolver e aplicar este trabalho, poder-se-á, eventualmente, apoiar os pequenos empresários a avaliarem e a refletirem acerca das suas estratégias, contribuindo desta forma para melhores resultados.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1 PME em Portugal, Europa e Resto do Mundo

As PME são micro<sup>1</sup>, pequenas<sup>2</sup> ou médias<sup>3</sup> empresas que empregam menos de 250 trabalhadores e que o volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros, ou o seu balanço anual não excede os 43 milhões de euros (Decreto - Lei nº 372/2007, de 6 de novembro).

De acordo com Welsh, White, e Dowell (1981) geralmente, as PME são normalmente mais afetadas pelas mudanças nas regulações governamentais, impostos e leis laborais, isto porque detêm um menor tamanho e menor poder económico e financeiro (salários baixos, poucos recursos e menos colaboradores). Estas, devido à sua estrutura, apresentam mais informalidades nas relações laborais e até nas práticas de gestão. Além disso, as PME podem ser agrupadas em dois grupos, as que operam independentemente em pequenos negócios e as que pertencem a grandes organizações, sendo que neste segundo grupo já se encontram procedimentos mais formais, culturas organizacionais mais maduras e práticas de gestão mais formalizadas.

Em Portugal, desde 2004 até 2018, as PME representavam 99,9% do total de empresas. Sendo que destes 99,9%, mais de 95% (ao longo dos anos) pertencia ao conjunto das microempresas, as pequenas detinham um peso de menos de 4% e as médias empresas rondavam os 0,5%. Sendo que desde 2004 até 2018 o número total de empresas em Portugal manteve-se superior a 1 milhão, dá para ver como o número de PME em Portugal era enorme<sup>4</sup> (dados mais recentes obtidos da base de dados PORDATA). Mesmo nos anos da crise estes valores seguiram os aqueles anunciados acima, sendo, portanto, de alguma forma credível pensar que os valores nos anos seguintes mantenham a mesma tendência. Também, mesmo com as pequenas diferenças

---

<sup>1</sup> Menos de 10 efetivos e volume de negócios igual ou inferior a 2 Milhões de euros de acordo com o Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de novembro.

<sup>2</sup> Menos de 50 efetivos e volume de negócios igual ou inferior a 10 Milhões de euros de acordo com o Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de novembro.

<sup>3</sup> Menos de 250 efetivos e volume de negócios igual ou inferior a 50 Milhões de euros de acordo com o Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de novembro

<sup>4</sup> Na União Europeia (28 países), em 2013 existiam no mercado mais de 21 Milhões de PME, empregando quase 67% da mão de obra e com um valor acrescentado respetivo de 58%. Enquanto que existiam apenas 0,2% de grandes empresas, que, no entanto, empregavam mais de 33% e com um valor acrescentado respetivo de 42% (Commission, 2014).

no reconhecimento do que é considerado uma PME, este cenário é transversal à Europa, com o total de 99,8% de PME (European Commission, 2016) e em relação ao resto do mundo, em que as PME representavam 90% do total de empresas em 2011 (IFC, 2012).

Com este cenário seria racional assumir que os estudos de GRH nas PME são numerosos. Mas a verdade é que os estudos em GRH focam-se quase exclusivamente nas grandes empresas. “Goss (1991) e Ritchie (1993) afirmam que é aceitável que as PME não dão grande prioridade à GRH. Além disso dada a dimensão, dificilmente se dispõem a incorporar os planos de GRH nos planos da empresa, se é que têm algum plano formalizado. Ainda, McEvoy (1984) afirma que a falta de importância nos RH era uma das principais razões para o insucesso das PME” (citado por Melo & Machado, 2015, p.73-74).

## **2.2 Evolução dos Recursos Humanos**

De acordo com Serrano (2010, citado por Cunha, 2011) a designação de GRH foi utilizada entre 1980 e 1990. Até aos anos 60 era denominado de administração de pessoas, e entre os anos 60 e 80 de gestão de pessoal. No ano de 1990 a designação passou a ser gestão estratégica de recursos humanos. Esta evolução deve-se devido às evidências socioeconómicas que uma estratégia relativa aos RH proporcionava, ou seja, a gestão estratégica da organização não é independente da GRH. É necessário desenvolver interações entre ambas as estratégias, sempre com foco em horizontes temporais longos, porque o impacto de estratégias de GRH demora mais tempo a surtir efeito, ou seja, a produzir melhores resultados económicos (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006). Sabe-se também que, de acordo com Cardon e Stevens (2004, citado por Melo & Machado, 2015) em relação à GRH em geral, a maioria das organizações (PME) não têm sequer gestores de RH profissionais nos seus quadros. No entanto, no caso de PME com mais de 100 colaboradores já é possível observar práticas de GRH e um respetivo departamento. Também, a adoção da GRH em estágios iniciais das empresas, têm posteriormente um impacto significativo e positivo no desempenho da organização.

As organizações começam cada vez mais a incluir a função de GRH na sua estrutura e no departamento de RH. Com tal feito, pretende-se que as práticas de gestão sejam mais centralizadas, melhorando a visão do gestor para a área da gestão de pessoas, com integração estratégica, maior influência no topo e o desenvolvimento de políticas de RH alinhadas com o negócio (Melo & Machado, 2015).

Churchill e Lewis (1983) e Scott e Bruce (1987) definem cinco estágios de desenvolvimento pelo qual as PME passam. São delineados da seguinte forma, (i) existência – fase que se foca na obtenção de clientes e entrega dos produtos ou serviços. (ii) sobrevivência – fase em que são vistas como empresas viáveis e é nesta fase que a empresa paga os investimentos e ganha dinheiro para se manter no negócio. (iii) sucesso – fase em que a empresa decide investir e se expandir ou manter-se como está (estável e rentável). (iv) imitação – fase em que a empresa se preocupa em crescer rapidamente e procura formas de financiar esse crescimento. (v) maturidade – fase em que as empresas têm vantagem devido ao seu tamanho, aos seus recursos, à sua capacidade de gestão demonstrada e em que se torna uma força no mercado em que atua.

Com o seguinte exemplo, pretende-se demonstrar o cenário vivido pelas PME. A forma de se melhorar o seguinte indicador de funcionamento  $\frac{\text{Produção}}{\text{Número de funcionários}}$  é através do aumento da produção ou então, da diminuição do número de funcionários. As estratégias de RH neste caso, estariam capacitadas de aumentar (por exemplo, através de formações e desenvolvimento de pessoal) o numerador (produção), melhorando o rácio. No caso de a administração desejar, um “simples” despedimento faria quase de imediato a redução do denominador (número de funcionários) do rácio, ou seja, uma ‘falsa’ melhoria.

Além disso, as PME normalmente optam por planos a curto prazo, quase como se tratasse de ‘miopia empresarial’, ou seja, uma visão estratégica curta (onde não existem estratégias a longo prazo de forma a maximizar o valor da empresa da maneira mais eficiente, e muitos dos problemas surgem porque não se tentou ver para além do “hoje”). Estas ações são focalizadas com o intuito de passar da fase da sobrevivência para a fase do sucesso.

Rego et al. (2008) apontam como causas deste desfalque o facto dos gestores terem as energias e o tempo completamente esgotados devido às pressões do quotidiano, acabando por faltar espaço para refletirem, lerem (artigos científicos e publicações) e ponderarem o futuro. Ainda apontam que os gestores vêem o seu bom desempenho através do alcance de objetivos de curto prazo.

### **2.3 Gestão de Recursos Humanos – Portugal**

Os estudos acerca da GRH nas PME em Portugal são praticamente inexistentes. Melo e Machado (2013) mostram que para as PME, as pessoas assumem pouca importância no

planeamento a longo prazo, comparando com o capital e a tecnologia. Mas, no entanto, a maioria dos responsáveis por PME afirmam que a estratégia geral da empresa está interrelacionada com a GRH. O que acabaram por concluir é que de facto, a GRH já é um fenómeno reconhecido entre os responsáveis pelas PME devido à sua importância, mas a implementação e a prática da mesma já não são tão evidentes.

Cardoso (2004) aponta duas barreiras para a implementação da função de GRH em Portugal. A primeira, a falta de credibilidade de um gestor de RH nas organizações. Sendo a segunda baseada no argumento que a implementação desta função deveria respeitar o tamanho e estrutura da organização, ou seja, entende-se que em certas dimensões empresariais tal função não se justifica. Segundo Pinto e Dominguez (2012) as mudanças ocorridas no mundo do trabalho afetam diretamente as empresas de qualquer dimensão, levando-as a procurar novas formas de gestão de pessoas. E as pessoas fazem o diferencial na organização, pela sua forma de pensar e agir.

Pinto e Dominguez (2012) referem que as práticas de GRH não são as mais utilizadas pelas PME's portuguesas e quando são colocadas em prática, sabe-se que são desenvolvidas de uma forma puramente informal e sem qualquer integração com a estratégia da empresa.

## **2.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME**

De um modo geral, neste ponto serão analisadas as principais práticas de GRH em contexto de PME, recorrendo a conteúdos e fontes bibliográficas. Nomeadamente, o recrutamento e seleção, a formação, a descrição e análise de funções e a avaliação de desempenho. No entanto, aprofundarei mais a prática da avaliação de desempenho e da descrição e análise de funções, visto que estes são os pontos fulcrais para este estudo.

### **2.4.1 Recrutamento e Seleção**

Segundo Ribeiro (2000) o recrutamento e seleção é uma das práticas de gestão de recursos humanos de maior importância para as empresas. O recrutamento visa atrair os potenciais candidatos com determinados conhecimentos e habilidades, assim como experiências, que são esperados pelas organizações. O objetivo do recrutamento é descobrir o talento adequado durante o período de seleção. Enquanto que a seleção engloba todo o processo, desde a convocação dos potenciais candidatos até à admissão do(s) elemento(s) escolhido(s), ou seja,

um ou mais candidatos serão identificados como os mais adequados para a posição durante a seleção. Com o propósito de contratar a pessoa certa de forma justa e equitativa, o processo seletivo pode incluir: testes, entrevistas e outras dinâmicas.

Algo fundamental para a prática eficaz do recrutamento é a descrição e análise de funções. No entanto, algumas PME optam por não utilizar esta prática por considerarem que limita a atuação dos trabalhadores, restringindo-os apenas ao que está por escrito, tornando-os menos polivalentes (Heneman, Wang, Tansky, & Wang, 2002; Kotey & Slade, 2005).

#### **2.4.2 Formação**

De acordo com Vinten (2000) a formação é considerada uma prática de gestão de recursos humanos essencial para o sucesso das pequenas e grandes empresas. No entanto, as PME têm uma maior dificuldade em compreender os benefícios da formação. Se as empresas delinearem um programa adequado de formação, estas vão garantir que possuem competências base necessárias para conseguirem atingir os seus objetivos.

“O processo e estrutura da formação são bastante influenciados pelo tamanho da empresa. A grande maioria das PME recorre à formação, no entanto estas tendem a dar preferência a ações formativas para colmatarem necessidades imediatas do negócio e não para contribuir para o desenvolvimento dos seus trabalhadores, sendo que a grande maioria das PME não têm um plano de formação a longo prazo, nem um orçamento para esta prática” (Cassell et al., 2002; Havenga, s.d.; Almeida, 2007; Matlay, 2002; Pina e Cunha et al., 2010, citado por Felisardo, 2014, p.29).

Segundo Almeida e Alves (2011, citado por Felisardo, 2014) as PME devem encarar a formação como um investimento no desenvolvimento e na sustentabilidade da empresa, uma vez que possibilita o acompanhamento das necessidades dos mercados, contribuindo desta forma para uma maior competitividade organizacional.

Khan, Cheema, Syed, e Assim (2013) confirmaram que as PME, devido aos seus poucos recursos económicos e aos custos da formação, optam muitas vezes por não conceder formação aos seus funcionários, preferindo contratar pessoas com bastante experiência na área, pensando que estas não precisam de formação. Em Portugal, a utilização da formação profissional aumentou, mas segundo MSSS (2013), aquela situação ainda se continuava a verificar.

### 2.4.3 Descrição e Análise de Funções

A análise de funções revela-se como sendo um elemento crítico no desenvolvimento das mais diversas práticas de GRH. Tanto Oswald (2003) como Singh (2008) consideram esta prática de GRH como sendo fundamental para o bom funcionamento, desenvolvimento bem-sucedido e bem-estar das organizações. É uma ferramenta de gestão imprescindível. Conforme Melo e Machado (2015) a descrição e análise de funções é indispensável na implementação das restantes práticas de GRH, ou seja, no planeamento, recrutamento, seleção, formação, plano de recompensas e incentivos, avaliação de desempenho e higiene e segurança no trabalho, visto já requerem à priori a existência de uma análise de funções. Bilhim (2007) e Siddique (2004) assinalam que a qualidade da descrição e análise de funções tem um impacto no próprio processo em si, assim como nas restantes práticas de GRH. Ainda, de um ponto de vista estratégico, todos os esforços e importância depositados na implementação desta prática deverão estar devidamente integrados com a gestão estratégica da organização.

De um ponto de vista mais amplo, segundo Bowin e Harvey (2001) e Siddique (2004) esta prática tem implicações diretas no desempenho da organização. Como mencionado anteriormente, cada vez mais empresas reconhecem que a implementação desta ferramenta lhes acrescenta vantagem competitiva e sustentabilidade. E deve ser desenvolvida de forma a estar alinhada com as funções presentes da organização, mas com foco nos objetivos futuros da mesma. Também Schneider e Konz (1989) apontam que esta prática deve ser focada não só no presente, como também no futuro, ou seja, de forma a se especificar não só as tarefas e respetivas funções a serem desenvolvidas mas também os conhecimentos, competências e habilidades (KSA's – Knowledge, Skills, Abilities) necessários para um bom desempenho e crescimento, agora e no futuro.

“É responsabilidade da função de gestor de talentos, em particular, atrair, desenvolver e reter os talentos certos para as funções certas. Quando a gestão de topo reconhece o capital humano como uma alavanca estratégica, desenvolver talentos torna-se num foco e numa vantagem competitiva. Para muitas organizações, as competências são o que definem o sucesso da implementação da estratégia de negócio” (Barbosa, 2018, p.1).

Para um melhor entendimento de todo o processo da descrição e análise das funções é importante atender à clarificação dos diferentes conceitos subjacentes a esta temática, tais como

tarefa, função, cargo e posto de trabalho. O posto de trabalho envolve um conjunto de “tarefas e funções a realizar por uma pessoa, trabalhador por conta de outrem ou por conta própria.” (citado por INE, 2010, p.20). Para Cardoso (2014) a tarefa engloba um conjunto de operações que requer habilidade mental ou física para alcançar um determinado fim. A função remete para um conjunto de tarefas e responsabilidades, que são desenvolvidas por quem ocupa um determinado cargo de forma a alcançar objetivos previamente definidos. Por sua vez, o cargo refere-se a um “conjunto de funções que possui uma posição na estrutura organizacional” (Cardoso, 2014, p.52).

Podemos entender a análise de funções como um processo que implica a recolha, a análise sobre as tarefas, as competências e os requisitos necessários que uma pessoa precisa para desempenhar as funções de forma adequada. Por sua vez, a descrição de funções engloba um sumário e um retrato fiel acerca das tarefas, responsabilidades, instrumentos de trabalho, assim como os requisitos necessários para desempenhar uma determinada função, nomeadamente a formação académica e profissional necessárias, experiência profissional anterior e ainda informação sobre os conhecimentos linguísticos e informáticos importantes.

Desta forma, a descrição e análise de funções, é um instrumento que fornece dados acerca do conteúdo do trabalho que está subjacente a cada posto de trabalho, em que se enunciam as principais características do mesmo e também os requisitos e exigências que são necessários para o seu desempenho. É, por isso, “a espinha dorsal da GRH” (Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, 2012, p.141).

Siddique (2004) menciona que a análise de funções deverá ser baseada numa abordagem proativa e dinâmica, isto porque se verificou um impacto positivo ao nível do desempenho e por consequente, no sucesso organizacional. Refere que com uma abordagem deste tipo, se irá proporcionar uma atitude positiva no trabalho.

Singh (2008) refere que os métodos e técnicas ligadas ao desenvolvimento de uma análise de funções são diversos e desde o início do estudo desta área que têm sido alvo de uma evolução acentuada. Alguns dos métodos e técnicas, são o PAQ (*Position Analysis Questionnaire*), a Técnica dos Incidentes Críticos e o Inquérito de Análise de Funções de Fleishman. Os questionários normalmente são dirigidos aos colaboradores que já desempenham as funções, ou

então aos seus supervisores. Estes, por norma são orientados para as tarefas, aptidões e capacidades.

Arvey, Salas, e Gialluca (1992) indicam que independentemente das orientações, quase todos os questionários desenvolvidos, apresentam pouca informação acerca das competências e aptidões necessárias para o bom desempenho da função. E que os questionários que são aplicados para avaliar as aptidões negligenciam as tarefas específicas das funções.

De acordo com Rego et al. (2008) tanto a observação direta, o questionário, a entrevista, ou a combinações destes métodos, são considerados eficazes para uma correta análise de funções. É facilmente recolhida a informação como, por exemplo, a complexidade das tarefas, a duração das mesmas, a experiência, as condições de trabalho e a eficiência. Os mesmos autores também afirmam que o questionário é um método rápido e que permite a recolha da informação de forma padronizada o que possibilita uma análise posterior mais simplificada. Bilhim (2007) aponta que as entrevistas são consideradas o método mais eficaz, dado que é possível uma troca de ideias e esclarecimento de dúvidas no momento. No entanto, neste caso, é fundamental que o entrevistador seja detentor de competências para conduzir, desenvolver e analisar a mesma.

Uma descrição e análise de funções, de acordo com Prien, Goodstein, Goodstein, e Gamble (2009) deverá ter como produto final, a completa documentação dos resultados da análise. Nesta deverá ser explícita a informação acerca das responsabilidades e deveres, conhecimentos, competências e aptidões necessárias para o bom desempenho da função. E necessita de ser alvo de constante atualização para que acompanhe o crescimento da empresa. A descrição e análise de funções consiste no processo de reconhecimento das várias funções desempenhadas por uma organização e, deste modo, irá quase de forma automática, potenciar uma estrutura organizacional mais otimizada.

#### **2.4.4 Avaliação de Desempenho**

##### **2.4.4.1 Evolução da Avaliação de Desempenho**

Segundo Camara (2017) a avaliação de desempenho surgiu no início da segunda metade do sec. XX. É uma ferramenta na área de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários de uma empresa.

A avaliação de desempenho vem sendo muito discutida, por ser um assunto que se tornou uma grande necessidade no mundo empresarial. Podemos definir como um processo de identificação, diagnóstico e análise dos comportamentos de cada trabalhador, analisando assim a sua postura profissional, seu conhecimento técnico, a sua relação com os colegas de trabalho, entre outros (Cavaglieri & Moreira, 2016).

Para Chiavenato (1999) “a avaliação de desempenho tem como finalidade melhorar e resolver problemas relacionados ao desempenho de cada indivíduo e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações” (citado por Cavaglieri & Moreira, 2016, p.197).

Segundo os mesmos autores, antigamente as práticas de avaliação de desempenho apenas eram avaliadas em termos de custos e benefícios para as empresas. No entanto, hoje em dia, a avaliação de desempenho é cada vez mais aplicada em organizações, envolvendo todas as áreas de negócio e vem agregando valores nas empresas (Cavaglieri & Moreira, 2016).

Nesta linha de visão, pode-se afirmar que nos dias de hoje a gestão de recursos humanos assume uma importância capital, visto que o maior fator de diferenciação nas organizações não está nas infraestruturas e tecnologias, mas sim no capital humano que estas dispõem.

Para Rabaglio (2004, p.20) “a avaliação de desempenho é, portanto, uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas, que, se bem utilizada, trará grandes benefícios para as equipas e para as organizações”.

De acordo com Gramigna (2018) podemos afirmar que um programa de avaliação de desempenho bem estruturado, pode trazer muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, independentemente do seu tamanho. Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da organização, os comportamentos padrão e até as qualidades de cada pessoa. Como resultados, existem ligações ao plano de formação, a possíveis bonificações aos funcionários que mais se destacarem na avaliação e às carreiras internas (Cavaglieri & Moreira, 2016).

De acordo com Aguiar (2013) e Piedade Alves (2016) a motivação dos funcionários muitas vezes decorre de uma avaliação de desempenho por se dar o *feedback* positivo, uma vez que são informações relevantes e sólidas. Como resultado, este *feedback* faz com que os avaliados queiram investir ainda mais no seu desenvolvimento, fazendo por melhorar o seu desempenho

e, desta forma, acabam por trazer vantagens para a organização. A avaliação pode e deve ser feita periodicamente, de modo a que seja possível acompanhar a evolução das equipas de trabalho.

“As empresas de menor dimensão privilegiam a utilização de métodos mais informais, como é o caso da observação. Devido à grande proximidade entre trabalhadores, é mais fácil nestas empresas observar o desempenho dos trabalhadores e proceder de imediato a possíveis alterações” (citado por Felisardo, 2014, p.26).

Contudo, segundo Gilbert e Glyndwr (2000), a avaliação de desempenho nas PME, principalmente nas de menor dimensão, tem como principal finalidade a monitorização e o controlo dos trabalhadores e não propriamente o desenvolvimento das suas competências e a melhoria da sua performance.

De acordo com Camara (2015) e McEvoy (1984) as PME deveriam privilegiar a determinação de objetivos específicos para cada trabalhador, visto que estesadores que têm objetivos e metas definidos para alcançar, tendendo a ser mais produtivos do que aqueles que não têm objetivos para alcançar. A determinação de objetivos auxilia a avaliação de desempenho, o *feedback* e ajuda a clarificar os requisitos da função a desempenhar.

Conforme Boswell e Boudreau (2000) e Cavaglieri e Moreira (2016) tem-se verificado que as empresas começam a centrar as suas atuações no processo de construção de melhoria contínua, tendo como objetivo principal promover a melhoria contínua do trabalho, bem como as respetivas condições laborais. Procuram identificar necessidades de formação, dar *feedback* e reconhecer também as qualidades dos funcionários.

#### **2.4.4.2 Papel do Avaliador**

De acordo com Cavaglieri e Moreira (2016) a pessoa que fará a avaliação de desempenho terá que estar bem preparada, mesmo que essa seja feita por um profissional de recursos humanos. O gestor deve estar apto ao processo a ser realizado, toda a informação deve ser clara e objetiva de maneira a que o avaliado entenda e colabore de forma sincera e espontânea, conseguindo assim atingir o objetivo da avaliação de desempenho com sucesso.

Para Camara (2017) o avaliador tem o papel de transmitir toda a informação de forma clara para todas as pessoas, com o intuito de não deixar dúvidas. É sabido, que quando se fala em avaliação de desempenho, alguns colaboradores entendem isso como algo ‘negativo’. Nesse caso, a avaliação de desempenho acaba por perder o seu valor real e não atinge o principal objetivo. Para isso não acontecer é importante que o avaliador faça várias simulações de forma a que todos percebam o verdadeiro sentido das avaliações e que todas as dúvidas sejam esclarecidas.

Conforme Gramigna (2018) os principais objetivos que os avaliadores têm quando da implementação de um sistema de avaliação de desempenho, são voltados para os resultados globais da empresa, de forma a se perceber os níveis de eficácia, eficiência e produtividade alcançados para a análise do desempenho dos diferentes departamentos, dos resultados e tarefas individuais, através das funções desempenhadas por cada colaborador e ainda do comportamento interpessoal e individual.

#### **2.4.4.3 Papel do Avaliado**

Cavaglieri e Moreira (2016) afirmam que foram feitos alguns estudos que comprovam que não adianta ter uma ferramenta de avaliação de desempenho com uma estrutura muito complexa, se as pessoas não estão bem preparadas para a utilizar de forma eficiente e eficaz, tanto para avaliadores, como para avaliados.

Para Rabaglio (2004, p.4-5) “muitas empresas começam a implantar sistemas de avaliação de desempenho sem preparar a sua população para administrar essa nova realidade. Encaram apenas como um procedimento técnico e as pessoas não têm a clara compreensão da utilização e dos objetivos, e acabam tendo alguns receios, tanto em avaliar como em serem avaliados e fazem-no de qualquer maneira”.

Partindo deste princípio é evidente o resultado e o investimento acaba por ser perdido porque não dá certo. Portanto, antes da implementação de um processo de avaliação, é importante saber usar as ferramentas respetivas com profissionalismo e ética. Todos os envolvidos devem estar conscientes e tecnicamente orientados para a importância de avaliar e de ser avaliado (Piedade Alves, 2016).

Em relação aos objetivos que os avaliados esperam através do processo de avaliação de desempenho, estes procuram *feedback* acerca do seu desempenho em comparação com os seus

colegas. Importam-se com este *feedback* de forma a se orientarem para o futuro profissional e, por último, essa informação acerca do seu desempenho é importante para os seus ideais de bons profissionais (Fernandes & Caetano, 2002).

#### **2.4.5 Modelos de Avaliação de Desempenho**

Segundo Camara (2015) e Chiavenato (2005) existe uma grande variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. O autor considera que avaliar o desempenho humano não é tarefa fácil, pois é necessário utilizar critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimular as pessoas. Por esta razão, muitas empresas optam por construir os seus próprios sistemas de avaliação ajustando-os às características individuais do grupo de colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2004) são cinco os métodos de avaliação tradicionais mais utilizados: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Estes métodos são bastante criticados por serem entendidos como burocráticos e rotineiros, repetitivos, considerando as pessoas de um modo homogéneo. Milkovich e Boudreau (2000) mencionam outros métodos, tais como: observação física, escalas de classificação com indicadores comportamentais e relatórios. Alguns métodos tradicionais e modernos serão referidos abaixo para um melhor entendimento dos mesmos.

##### **2.4.5.1 Escalas Gráficas**

Para Chiavenato (2004) e Gramigna (2018) as escalas gráficas não têm em consideração cargos individuais e utilizam como fatores de avaliação atitudes e comportamentos valorizados pela organização, como por exemplo, pontualidade, assiduidade, honestidade, entre outros. Milkovich e Boudreau (2000) referem que para além de ser um dos métodos de avaliação mais antigos e utilizados, é bastante criticado pela sua subjetividade, rigidez e por restringir a avaliação a valores numéricos.

##### **2.4.5.2 Escolha Forçada e Pesquisa de Campo**

O método de escolha forçada segundo Chiavenato (2004) também tem como foco aspetos comportamentais, a única diferença é que utiliza blocos com frases descritivas e o avaliador é forçado a escolher uma frase de cada bloco para descrever o desempenho do funcionário.

Portanto, é um método algo complexo e subjetivo, pouco conclusivo por vezes e não permite fazer uma visão global.

Camara (2015) pronuncia-se também em relação à pesquisa de campo e considera ser um dos métodos mais completos dos tradicionais, apesar de ser demorado e dispendioso. O método é composto por um formulário que contém quatro fases: entrevista inicial entre gestores e um especialista em avaliação, entrevista complementar, estabelecimento de ações e acompanhamento de resultados.

#### **2.4.5.3 Incidentes Críticos**

O método de incidentes críticos analisa incidentes ou situações extremas. Chiavenato (2004) refere que “é um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracassos). O método não tem muita preocupação com o desempenho normal, mas com o que é ‘além’ e ‘aquém’ do desempenho dos trabalhos” (p.234). Assim, Chiavenato (2004, p.234) comenta que o método “aproxima-se da técnica de administração por exceções utilizada por Taylor, no início o século XX”. Para aquele autor, este método pode facilmente tornar-se tendencioso e parcial.

#### **2.4.5.4 Listas de Verificação**

Para Piedade Alves (2016) o método de listas de verificação é um modelo tradicional baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados em que o gestor utiliza *check-lists* para cada colaborador de forma a quantificar o seu desempenho. Para Chiavenato (2004) este método é uma simplificação do método de escalas gráficas.

Como já referi acima, os métodos tradicionais de avaliação são vistos como burocráticos, rotineiros e repetitivos, tratando as pessoas de forma padronizada. Por essa razão, as empresas procuram novos métodos que sejam mais participativos e estimuladores para esta avaliação. Tal como refere Chiavenato (2004, citado por Reifschneider, 2008), os métodos modernos surgiram em resposta às limitações dos tradicionais e procuram uma maior participação do funcionário e a melhoria mais efetiva do respetivo desempenho.

#### **2.4.5.5 Método APPO**

O método APPO<sup>5</sup> é democrático, participativo, envolvente e motivador. É constituído por seis fases: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançarem os objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua (Camara, 2017).

#### **2.4.5.6 Feedback 360°**

Conforme Bracken (2001) e Camara (2015) o método *feedback* 360° é outro modelo moderno e foi desenvolvido com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal. Trata-se de uma avaliação democrática e não exige separação da estrutura organizacional. Por exemplo, um colaborador pode avaliar o seu líder, o seu colega de trabalho e também se pode auto-avaliar através de questionários anónimos. Este modelo trabalha aspetos como: capacitação, perfil comportamental, habilidades técnicas, pontos a serem melhorados, entre outros. Neste caso, o colaborador tem o direito de escolher os seus avaliadores. Segundo o mesmo autor, os avaliadores devem ser pessoas que tenham trabalhado de alguma forma próxima do profissional.

As seguintes etapas explicam o processo do modelo; na autoavaliação, o colaborador destaca pontos fortes e fracos das suas competências; na avaliação do gestor, o desempenho do colaborador em cada competência é avaliado; na avaliação dos pares, os avaliadores recebem as solicitações de avaliação e podem optar por avaliar ou não as competências do solicitante. “De qualquer modo, o item determinante de seu sucesso é a responsabilidade: dos avaliadores em apresentar um *feedback* honesto, do avaliado em fazer uso das informações e da instituição em dar o apoio necessário” (Reifschneider, 2008, p.52).

Segundo Gramigna (2018) a avaliação de desempenho está cada vez mais inserida num contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio das competências. Inclusive, a avaliação de desempenho tem passado por transformações, tal como os demais processos da gestão de pessoas, conforme já foi referido anteriormente. Reparamos que no momento é possível praticar

---

<sup>5</sup> Avaliação participativa por objetivos

a auto-avaliação e as chefias podem debater com os seus colaboradores as suas perceções no momento da avaliação.

#### 2.4.5.7 Avaliação de Competências

Conforme Carvalho (2005), outro dos modelos modernos de avaliação de desempenho é a avaliação de competências. Esta é considerada uma forte ferramenta, pois visa a ampliação das capacidades dos colaboradores, acrescentando algumas e aumentando os conhecimentos, atitudes e habilidades já existentes. “O modelo de avaliação de desempenho por competências conduz, através de um caminho confiável, as pessoas na empresa considerando o vínculo entre capital intelectual e estratégia empresarial” (Cavaglieri & Moreira, 2016, p.204).

Gramigna (2018) refere que a avaliação por competências procura identificar as competências fundamentais para a eficácia profissional, bem como as lacunas dos colaboradores na execução das suas tarefas, fornecendo assim recursos para o seu aperfeiçoamento. O autor refere também que “é possível implementar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de visualizar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho de toda equipa e a qualidade das relações dos funcionários e dos seus gestores, assim como estimular os funcionários para assumirem a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais” (Cavaglieri & Moreira, 2016, p.204).

Para Camara (2017) e Rabaglio (2004), a competência é formada por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). As competências podem ser divididas em três grupos: conceituais, técnicas e interpessoais. Nas conceituais possuímos o conhecimento, o que se sabe, mas não significa que se coloque em prática. Nas técnicas, as habilidades, isto é o saber fazer, se se possui experiência e domínio numa determinada área de trabalho. Por fim, nas interpessoais temos as atitudes, as características pessoais e formas de agir que levam a praticar ou não o que se sabe e o que se conhece. Estas últimas, ligadas às competências comportamentais, são imprescindíveis para o sucesso da função.

Conhecimento	Competências técnicas	Saber
Habilidade	Competências técnicas	Saber fazer
Atitude	Competências comportamentais	Querer fazer

*Tabela 1 - Sintetização dos princípios CHA*

Fonte: (Leme, 2005)

Para Leme (2005) estes princípios são fundamentais em qualquer organização e as micro e pequenas empresas não são exceção. Não basta ter apenas conhecimentos técnicos, há que se saber fazer as tarefas de acordo com os conhecimentos e, sobretudo, ter as atitudes adequadas para desempenhar as tarefas de forma eficiente.

Para a realização da avaliação de desempenho por competências, Gramigna (2018) refere que cada cargo deve ter definido o seu respetivo perfil de competências. Desta forma, deve ser possível identificar na avaliação as competências do perfil que estão presentes no comportamento do avaliado e as quais precisam de ser desenvolvidas e aprimoradas. “É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que um plano de ação possa ser traçado conjuntamente entre líder e liderado, com vista à busca do perfil ideal e ao desempenho compatível com as expectativas do cargo” (Benetti, Giraldi, Dalmau, Melo, & Parrino, 2007, p.185).

Segundo Camara (2015) e Leme (2005) existem cinco etapas que devem ser seguidas para elaboração da avaliação de desempenho por competências. A primeira etapa refere-se ao mapeamento das competências onde é possível identificar as competências comportamentais e técnicas que serão necessárias para o cumprimento das estratégias da empresa. Para Rabaglio (2004) é importante definir quais são as competências que a empresa necessita que os seus colaboradores possuam, para que estes possam desempenhar as suas funções e consigam trabalhar pelos mesmos objetivos.

Conforme Camara (2015) e Leme (2005) na segunda etapa, após a definição das competências é fundamental seleccionar uma ferramenta que possa medir essas competências de forma prática e eficiente. Na terceira etapa é necessário definir qual o tipo de avaliação que deverá ser utilizado. O autor refere que quanto maior for o número de pessoas a avaliarem um funcionário melhor, pois desta forma consegue-se obter resultados mais concretos e precisos. Este refere também que para se conseguir uma ferramenta eficaz de avaliação de desempenho o ideal é que sejam utilizados os métodos de avaliação que se encontram na tabela 2.

<b>1ª Avaliação</b>	Autoavaliação	Nesta primeira avaliação o próprio indivíduo é responsável por avaliar a sua <i>performance</i> , eficiência e eficácia em relação às competências comportamentais definidas.
<b>2ª Avaliação</b>	Avaliação por pares	Nesta etapa a pessoa será avaliada por alguém que pertença à sua equipa de trabalho e que esteja no mesmo nível hierárquico.
<b>3ª Avaliação</b>	Avaliação do superior	Nesta última etapa, o colaborador será avaliado pelo seu gerente

Tabela 2 – Métodos de avaliação

Fonte: (Leme, 2005)

Segundo Leme (2005) a nota final da avaliação de desempenho será dada através da média aritmética simples das três avaliações feitas, ou seja, será somado o valor total atribuído em cada uma das avaliações e dividido por três. O autor acrescenta que quando se trata de pequenas empresas, pode-se optar apenas por duas avaliações, sendo a primeira por autoavaliação e a segunda pelo gestor da empresa. O autor refere também que a grande vantagem de se ter mais do que uma fonte de avaliação, é a possibilidade de eliminar distorções e até mesmo discriminações e outros viés.

Pontes (2002) refere que na quarta etapa da avaliação está o elemento chave da avaliação de desempenho: o *feedback*. Nas pequenas empresas o *feedback* torna-se mais fácil, visto que o número de funcionários é reduzido. Porém, o responsável que aplicar a avaliação de desempenho deverá ter os objetivos estratégicos traçados anteriormente de acordo com a necessidade da empresa de forma a transmitir o *feedback* com clareza. É nesta etapa que o colaborador e o líder conversam sobre o resultado da avaliação e organizam um plano de ação para o desenvolvimento das competências que necessitam de ser melhoradas.

Para Camara (2017) e Rabaglio (2004) o *feedback* deve ser positivo demonstrando o reconhecimento e reforçando os seus pontos fortes de forma a alimentar a autoestima do colaborador, autoconfiança e poder de realização. O líder deve fornecer um *feedback* construtivo de forma a encorajar a pessoa a melhorar ou desenvolver alguma competência que não conseguiu atingir com sucesso. É essencial transmitir ao colaborador informações claras

para que ele possa entender como deve agir perante o seu trabalho, com o intuito de alcançar os objetivos esperados.

Por último, para Rabaglio (2004), o plano de desenvolvimento é tão importante quanto o *feedback*, pois através dele são estipuladas as formas de aperfeiçoar as competências identificadas como prioridade de ação ou que devam ser melhoradas. O plano de desenvolvimento deve ser feito de acordo com os objetivos da organização. Desta forma, é necessário verificar quais as competências que precisam de ser trabalhadas, dando sempre prioridade às mais necessárias para o exercício da sua função. É importante compreender como será feito, se é necessária a ajuda de outras pessoas para poder desenvolver as competências, ou se, simplesmente, será suficiente um plano de ação entre o líder e o colaborador. É também essencial estipular prazos para a realização das tarefas, pois deste forma, consegue-se um acordo com o colaborador deixando claro que nesse tempo as melhorias devem surgir.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Caracterização da Organização**

A LUMOSILVA é uma empresa de prestação de serviços, na área de Construção Civil criada em 2007, sediada no Porto. A decisão de criar esta empresa nasceu de uma ideia e um sonho que acabou por se concretizar. O gerente sempre exerceu a sua atividade profissional em empresas de construção civil em diversas funções. Foi assim que se deu a criação do seu próprio negócio com o início da atividade sozinho (empresa em nome individual primeiramente que, no entanto, mais tarde viria a alterar-se para sociedade por quotas devido ao crescimento que obteve).

A empresa foi evoluindo, até que começou a sentir necessidade de incorporar mais colaboradores. Em dada altura teve 6 funcionários, um de cada área da construção e, desta forma, passou a prestar um leque de serviços mais completo. O processo de recrutamento e seleção desta empresa foi desde sempre através do “boca-a-boca” via familiares e conhecidos (amigos, colaboradores, ex-colaboradores, etc.).

A experiência do gerente adquirida em trabalhos anteriores, ou seja, na participação em diversas obras na construção civil, acabou por se refletir num excelente crescimento da sua empresa. O

desempenho desta passou a ser notável, o que seguramente provinha das capacidades e competências do gerente e dos seus colaboradores.

No momento presente conta com cerca de uma dezena de colaboradores, que são maioritariamente do sexo masculino (apenas tem um do género feminino, com a função de assistente administrativa). As idades variam entre os 25 e os 55 anos. Além dos imensos anos de experiência nas suas funções (29 anos no mínimo), todos os seus colaboradores possuem um contrato sem termo. Em relação às habilitações literárias dos colaboradores, estas variam entre o 4º ano, o 12º ano e a licenciatura.

Nesta pequena empresa de construção, a gestão de recursos humanos é realizada pelo gestor da empresa e limita-se ao processamento salarial, ao cumprimento de obrigações legais e ao planeamento de férias.

A empresa não impôs qualquer tipo de restrições em divulgar a sua identidade, apenas requereu a restrição da divulgação dos nomes dos seus colaboradores.

### **3.2 Planeamento do Projeto**

A metodologia utilizada neste projeto, pode ser classificada como um estudo de caso em forma de pesquisa-ação, quantitativa, qualitativa, exploratória que terá como resultado final uma descrição e análise de funções, bem como um modelo de avaliação de desempenho aplicável a uma pequena empresa de construção civil, situada na cidade do Porto.

Classifico este trabalho em forma de pesquisa-ação pelo fato dos participantes representativos da situação estarem envolvidos neste projeto de forma participativa e cooperativa. Entende-se que com este projeto proposto, poderá mudar as atitudes dos membros da empresa, de maneira a que as atividades, as responsabilidades, e principalmente a estratégia sejam evidenciadas com maior clareza fazendo com que os gestores reflitam sobre o negócio de maneira mais estruturada.

Com o desenvolvimento deste projeto, existirá uma interação com os sócios-gerentes da empresa para o levantamento das informações da organização, por isso classifico também esta pesquisa como exploratória. Para Borges e Petri (2016, p.1) “as pesquisas exploratórias têm a finalidade de desenvolver, clarificar e modificar conceitos e ideias”.

Envolve também pesquisa qualitativa, pois haverá um momento em que todas as informações são analisadas e interpretadas a fim de ser proposto um modelo de avaliação de desempenho e também um descritivo de análise de funções. Haverá também espaço para uma pesquisa quantitativa, uma vez que será necessário reunir dados para análise e tratamento de forma numérica. Trata-se também de um estudo aplicado, uma vez que é esperado resolver problemas que existem numa organização real através da operacionalização dos modelos criados.

Baseando-me na revisão de literatura, será feito um levantamento da análise documental da empresa e, posteriormente, realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente, com o objetivo de esclarecer com maior precisão o conteúdo das tarefas, responsabilidades e competências necessárias para o exercício dos postos de trabalho dos que lhes são subordinados, bem como, discutir algumas áreas importantes a desenvolver na área dos recursos humanos desta pequena empresa de construção civil. Para a realização deste projeto, será necessário explorar e conhecer a realidade da empresa, sua cultura, valores e política de gestão de recursos humanos. Posteriormente, serão aplicados questionários aos funcionários com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos no âmbito das práticas de recursos humanos. Os questionários serão preenchidos na minha presença de forma a facilitar o preenchimento dos mesmos.

Com base na recolha de informação, será seguidamente apresentado uma proposta de descrição e análise de funções dos postos de trabalho para a empresa e desenvolvido um manual referente à descrição e análise de funções, bem como se apresentará uma proposta de avaliação de desempenho, com o posterior desenvolvimento de um manual para o efeito de acordo com os objetivos e configurações da empresa.

### **3.3 Objetivos**

Os principais objetivos são: ajustar o perfil dos colaboradores ao seu contexto de trabalho; aperfeiçoar os talentos dos colaboradores; melhorar o rendimento organizacional e aprimorar a qualidade de trabalho e melhorar a qualidade de vida da organização. Desta forma, os resultados da descrição e análise de funções bem como da avaliação de desempenho, serão certamente bases efetivas para a melhoria dos resultados da organização e para o desenvolvimento humano.

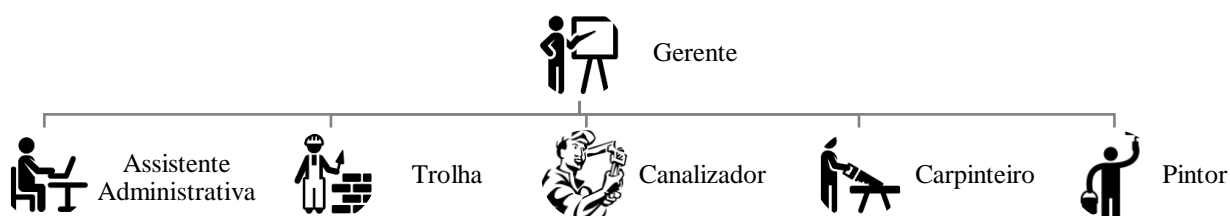
### 3.4 Proposta de Linha de Ação

(1) Desenvolvimento de uma proposta de descrição e análise de funções; (2) preparação de um manual da descrição e análise de funções de acordo com os objetivos da empresa; (3) desenvolvimento de uma proposta de sistema de avaliação de desempenho a implementar na empresa; e, por último, (4) preparação de um manual de avaliação de desempenho de acordo com os objetivos e configurações da empresa.

#### 4. Planeamento para a Implementação do Projeto

Este projeto, como mencionado anteriormente, visa contribuir para o desenvolvimento, em última instância, de um sistema de RH na organização. Portanto, em primeiro lugar é imprescindível a definição e descrição das funções existentes na organização, pois será a base de todas as práticas de GRH que se desejar desenvolver futuramente.

As funções existentes na empresa são as seguintes, gerente, assistente administrativa, trolha, canalizador, carpinteiro e pintor. Através das seguintes funções, desenhou-se o respetivo organigrama funcional da empresa LUMOSILVA.



*Figura 1 - Organigrama funcional da empresa LUMOSILVA*

Este organigrama funcional reflete a horizontalidade e a simplicidade funcionais desta pequena empresa que detém apenas 6 funções. Esta visão geral de cada função de acordo com o grau de importância (órgãos institucionais e órgãos operacionais) face às demais é facilitadora das relações de trabalho existentes. Além de que sendo um organigrama baseado nas funções, mesmo quando há inserção de novos colaboradores, esta estrutura permanece. A regra de funcionamento entre os órgãos é a seguinte: nas ligações horizontais só circulam informações; nas ligações verticais circulam informações e ordens (apenas no sentido descendente, ou seja, do topo da estrutura para a base).

As etapas da análise de funções foram baseadas e adaptadas da seguinte estrutura (Mathis e Jackson (2008) como referido e adaptado por (Melo & Machado, 2015):

1. Planear a Análise de Funções

Identificar os objetivos da análise de funções

Obter apoio da Administração

2. Preparar a análise de funções

Identificar as funções e a metodologia

Analisar a documentação existente

Comunicar o processo à equipa

3. Conduzir a análise de funções

Recolha dos dados da análise de funções

Revisão dos dados da análise de funções

4. Desenvolver a descrição das funções

Criar um esboço da descrição da função

Rever com gestores e colaboradores

Finalizar a descrição da função

5. Revisão da descrição de funções

Melhorar a análise de funções aquando das mudanças na organização

Rever periodicamente as funções

Após o conhecimento dos objetivos (já mencionados anteriormente) e o consentimento da gerência para proceder à análise, iniciou-se a intervenção. A entrevista com o gerente encontra-se descrita no anexo H. Procedi depois então à criação de um questionário modelo (Anexo A) que serviu como método para obter toda a informação necessária para a realização do trabalho. Como referido acima, enquanto se dava o preenchimento do questionário estive sempre presente de forma a auxiliar o seu preenchimento e responder às dúvidas que pudessem surgir. A criação do questionário referente à descrição e análise de funções foi baseada e adaptada por

questionários já desenvolvidos, por exemplo, (Arvey et al., 1992; Irene G. Prager, Moran, & Sanchez, 1997). Também foi necessária uma reflexão nos elementos reportados na revisão de literatura de forma a incluir as bases necessárias à construção dos descritivos das funções.

Assim abrangiu diversos aspectos que seriam necessários à criação da futura descrição e análise de funções, tais como:

1. Identificar as tarefas de cada função;
2. Complexidade de cada tarefa;
3. Exigência eventual de contacto com o cliente externo;
4. Materiais necessários para a concretização de cada tarefa;
5. Frequência de realização de cada tarefa;
6. KSA<sup>6</sup> do colaborador (conhecimentos, competências e aptidões inerentes à função);
7. Idade, experiência, escolaridade e tempo na função;
8. Requisitos relacionados com cada função;
9. Enquadramento na empresa (posicionamento, percepção da sua importância);
10. Tomadas de decisão inerentes à função (respetivos riscos e consequências).

O resultado final do questionário (Anexo B) permitiu uma simples organização e análise das informações necessárias para a realização da análise e descrições de funções eficazmente.

De forma a evitar uma análise distorcida devido à visão que os titulares de cada função detêm da sua própria função, deve-se equiparar todas as análises (questionários) que reportam ao mesmo superior hierárquico em conjunto. Este procedimento pretende evitar que o responsável por uma determinada função se aproprie de tarefas que lhe agrada mais em vez das tarefas necessárias e específicas da função em si. Assim, o resultado final será mais equilibrado e retratará mais fielmente a realidade.

Outro procedimento de forma a evitar uma análise distorcida é a obtenção de validação pelo superior hierárquico correspondente a essa função. Este procedimento pretende evitar e corrigir imprecisões, principalmente em relação à autonomia, deveres e responsabilidades dessa função.

---

<sup>6</sup> Knowledge, Skills, Abilities

No entanto, é aceitável dizer-se que o exercício de uma função é dinâmico, porque estas estão sujeitas a alterações ao longo do tempo. Pelo que o sistema de análise e descrição de funções deve ser atualizado, revisto e ajustado periodicamente de forma a ir ao encontro da realidade.

Após uma análise e descrição das funções, procedeu-se à aplicação do modelo de avaliação de desempenho. O modelo de avaliação de desempenho que está sendo proposto é a avaliação de desempenho por competências. Optou-se por aplicar este por ser flexível e ágil em face do contexto, adaptável para micro e pequenas empresas e por ser possível aplicar mais do que uma avaliação. Isto é, os funcionários autoavaliam-se e o gerente avalia também os funcionários, isto faz com que os resultados sejam mais claros e precisos. Por último, produz resultados mais fiáveis e aplicáveis na organização.

As etapas da elaboração da avaliação de desempenho por competências foram baseadas e adaptadas da seguinte estrutura (Gramigna, 2002; Leme, 2005; Rabaglio, 2004) como referido e adaptado por Cavaglieri e Moreira (2016):

1. Mapeamento das competências;
2. Determinar os índices de avaliação;
3. Escolher o tipo de avaliação;
4. *Feedback*;
5. Plano de desenvolvimento.

Na primeira etapa foi necessário definir a missão<sup>7</sup>, visão<sup>8</sup> e valores<sup>9</sup> da empresa, pois para Leme (2005) só assim é possível identificar as competências comportamentais e técnicas que serão necessárias para o cumprimento das estratégias<sup>10</sup> da empresa. Para Rabaglio (2004) é importante definir quais são as competências que a empresa necessita que os seus colaboradores

---

<sup>7</sup> A nossa missão define o objetivo a longo prazo e os critérios de atuação para construir sorrisos e obras relevantes num ambiente saudável e sustentável.

<sup>8</sup> Deixar a nossa marca em grandes projetos. Ser uma referência na área da construção civil e garantir a satisfação e a confiança dos nossos clientes.

<sup>9</sup> A qualidade do trabalho desenvolvido, o cumprimento dos prazos e a satisfação final do cliente são os vetores que orientam a atividade da LUMOSILVA.

<sup>10</sup> Criar valor económico sustentado mantendo excelentes relações de ética e confiança a médio e longo prazo, sem comprometer os nossos princípios.

possuam, para que possam desempenhar as suas funções e consigam trabalhar pelos mesmos objetivos.

Procedeu-se ao levantamento das competências comportamentais que seguiu a metodologia de Leme (2005) através do Inventário Comportamental. Procurou-se identificar quais as competências que traduziam a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização pudesse agir alinhada com a sua missão, visão, valores e estratégias. Com este procedimento identificaram-se competências comportamentais<sup>11</sup> (Anexo C) que foram utilizadas em todas as avaliações independentemente do cargo que a pessoa ocupe.

A pedido do gerente, a avaliação de desempenho teve como foco a avaliação das competências comportamentais e não técnicas, isto porque apenas existe um colaborador para cada função e cada um destes colaboradores possui exatamente as competências com especialidades técnicas inerentes ao exercício da sua função.

Na segunda etapa, após a definição das competências, foi necessário escolher uma ferramenta que possa medir essas competências de forma prática e eficiente. Desta forma, optou-se por utilizar o *score* global de desempenho que é apresentado no formato quantitativo (1 a 5) e qualitativo (“E - Resultados Inferiores ao Esperado; D - Necessita Melhorar; C - Bom; B - Muito Bom; A - Excepcional”). A escala da avaliação global a aplicar é a seguinte:

<b>E - Resultados inferiores ao esperado</b>	<b>D – Necessita Melhorar</b>	<b>C – Bom</b>	<b>B – Muito Bom</b>	<b>A – Excepcional</b>
1	2	3	4	5

*Tabela 3 - Escala de Avaliação Glogal*

Fonte: (ISPA, 2013)

Os diferentes níveis da Escala de Avaliação Global encontram-se descritos no anexo D.

Na terceira etapa, após identificar as competências a serem avaliadas e definidos os índices de avaliação, foi necessário escolher qual o tipo de avaliação que deveria ser utilizado. Segundo

---

<sup>11</sup> As definições das respetivas competências comportamentais foram retiradas da seguinte fonte: (P. Camara, 2017).

Leme (2005) quanto maior for o número de pessoas a avaliarem um funcionário melhor, pois desta forma conseguem-se obter resultados mais concretos e precisos.

Visto que se trata de uma pequena empresa de construção civil e o número de funcionários é reduzido, apenas vão ser consideradas duas avaliações, sendo a primeira por autoavaliação e a segunda pelo gestor da empresa. O resultado final da avaliação compreende a média simples das notas de cada uma das avaliações.

Na quarta etapa da avaliação conforme Pontes (2002) está o elemento chave da avaliação de desempenho: o *feedback*. É nesta etapa que o colaborador e o líder conversam sobre o resultado da avaliação e organizam um plano de ação para o desenvolvimento das competências que necessitam de ser melhoradas. É essencial transmitir ao colaborador informações claras que ele possa compreender e como deve agir perante o seu trabalho, com o intuito de alcançar os objetivos esperados.

Por último, para Rabaglio (2004) o plano de desenvolvimento é tão importante quanto o *feedback*, pois através dele são estipuladas as formas de aperfeiçoar as competências identificadas como prioridade de ação ou que devem ser melhoradas. Foi necessário verificar quais as competências que precisam de ser trabalhadas, dando sempre prioridade às mais necessárias para o exercício da sua função.

Após definir todos os parâmetros para a construção da avaliação de desempenho, surgiu a aplicação e adaptação do instrumento de avaliação. A ferramenta escolhida para medir a competência foi o *medidor de competências* proposto por Rabaglio (2004). O medidor de competências é um questionário que abrange as competências que foram levantadas através da primeira etapa: mapeamento de competências. O questionário encontra-se no anexo E.

#### **4.1 Tratamento e Análise da Informação Recolhida na Aplicação da DAF e na AD**

Após a recolha dos questionários preenchidos pelos colaboradores da empresa, fez-se uma reunião com a gerência com o intuito de verificarmos as informações recolhidas junto de todos os indivíduos. Este procedimento foi fundamental para que houvesse uma validação por parte do gerente (superior hierárquico de todos os órgãos operacionais da empresa) em relação aos questionários. Nessa mesma reunião, um dos objetivos também foi o esclarecimento de alguns

pontos subjacentes à elaboração, análise e descrição de funções, bem como à avaliação de desempenho aplicada.

E numa comparação de todos os questionários dos órgãos operacionais da empresa detetou-se falhas na identificação de certas tarefas, responsabilidades e deveres. Faltava mencionar em algumas das funções certas tarefas como: cuidar da organização do armazém, da manutenção e conservação dos materiais, máquinas, ferramentas e demais equipamentos.

Mais ainda, nenhum colaborador mencionou no seu questionário a tarefa ligada à responsabilidade de elaborar um relatório diário para informar o gerente de tudo o que se passou ao longo do dia que de algum modo pudess afetar direta ou indiretamente a empresa. Apesar do pedido expresso dessa formalização escrita, o ‘reporting’ teima em ser apenas oral. Tal relatório deverá conter principalmente as falhas de forma a se poder corrigir os erros, seja falta de material porque não se tinha constatado a falha do mesmo, uma eventual reclamação de algum cliente ou até mesmo a necessidade de abastecimento dos veículos ou reparação dos mesmos.

A intervenção por parte da gerência foi muito proveitosa porque nem sempre o que era redigido pelos colaboradores era o esperado ou ia ao encontro das satisfações da chefia. Portanto, o descritivo de funções final foi elaborado de acordo com o que era pretendido por parte da gerência de modo a proporcionar um bom desempenho de funções.

Deu-se então a realização de uma triagem das respostas de forma à obtenção do que era realmente importante na realização da análise e descrição das funções. E o resultado deste trabalho foi a realização do descritivo das seis funções identificadas na organização: Gerente, Assistente administrativa, Pintor, Carpinteiro, Canalizador e Trolha (Anexo F).

Para cada função foi criado um descritivo que inclui os seguintes elementos:

- Designação da função – título atribuído à função;
- Supervisor – identificação do órgão ao qual se tem de reportar (o superior hierárquico);
- Principais tarefas e responsabilidades – descrição das tarefas, deveres e responsabilidades;

- Requisitos para a função, conhecimentos, qualificações e experiência profissional – descrição dos mesmos e requisitos obrigatórios para a realização da função;
- Competências – descrição das competências necessárias para o bom desempenho da função.

Em relação à avaliação de desempenho, através do mapeamento das competências, identificaram-se no total quinze competências comportamentais, sendo elas: Inspirar confiança; Orientação para o cliente; Foco nas soluções; Qualidade de serviço; Autodesenvolvimento; Foco em resultados; Trabalho em equipa; Relacionamento interpessoal; Comprometimento; Responsabilidade; Consciência organizacional; Resiliência; Flexibilidade e inovação; Conformidade e Segurança. Estas competências foram identificadas como sendo estratégicas para a gerência em face da atividade desenvolvida. A maioria destas competências são defendidas por diversos autores, tais como: (Camara, 2017; Gramigna, 2018; Leme, 2005).

Desta forma, a nota total para este domínio é o somatório de cada uma das notas atribuídas individualmente para cada competência do grupo comportamental. Como se tem o total de quinze itens, a nota mínima é de 15 e a máxima 75 sendo atribuído valor 1 ou 5 para cada item.

Para a elaboração levou-se em consideração a amplitude entre as notas mínima e máxima, 15 e 75, respectivamente, sendo que o intervalo é de 60 pontos. Este intervalo foi dividido em cinco partes (12 pontos cada) para se obter a mesma quantidade de pontos atribuídos para cada

competência. Portanto, os dois primeiros intervalos compreendem 15 a 39 pontos<sup>12</sup> e indicam que as competências comportamentais necessitam de ser desenvolvidas. O segundo intervalo compreende 39 a 51 pontos<sup>13</sup> e indica a necessidade de ligeiro aperfeiçoamento. Os dois últimos intervalos vão de 51 a 75<sup>14</sup> pontos e indicam que o colaborador possui as competências comportamentais exigidas para o seu cargo tendo apenas que manter ou aperfeiçoar, tal como

---

<sup>12</sup> 15 pontos + 12 pontos \* 2 intervalos = 39 pontos

<sup>13</sup> 39 pontos + 12 pontos = 51 pontos

<sup>14</sup> 51 pontos + 12 pontos \* 2 intervalos = 75 pontos

explícito na tabela 4.

#### Indicadores de desempenho das competências comportamentais

Prioridade de ação	Reavaliar - Melhorar	Manter - Aperfeiçoar
15 - 39	39 - 51	51 - 75

Tabela 4 - Escala - Indicadores de desempenho

Fonte: elaboração própria

Com a apresentação do instrumento de avaliação exposto, destaca-se que nesta proposta as competências possuem o mesmo peso independentemente do cargo. Após análise dos questionários, irei seguidamente apresentar os resultados de cada um dos colaboradores referentes às competências comportamentais.

Designação da função	Nº	Avaliação	Resultado
Assistente Administrativa	1	<b>Autoavaliação</b>	<b>70</b>
	2	Avaliação pelo gerente	72
<b>Resultado Final = (01 + 02) / 2</b>			<b>71</b>

Tabela 5 - Resultados colaboradora - Assistente Administrativa

Fonte: elaboração própria

A funcionária desta PME que ocupa o cargo de Assistente Administrativa, revela uma pontuação final de 71 pontos, e conseguiu um resultado superior ao atribuído pelo gerente. Esta pontuação significa que a colaboradora deve manter ou aperfeiçoar as suas competências comportamentais. O gerente referiu que a colaboradora tem prestado um ótimo serviço. Possui o estatuto de trabalhador-estudante e algumas vezes não está disponível para prestar o apoio necessário que o gerente necessita em determinados momentos. No entanto, este referiu que será uma situação temporária e que brevemente a colaboradora se dedicaria às suas funções a tempo inteiro (*full-time*).

Designação da função	Nº	Avaliação	Resultado
Trolha	1	<b>Autoavaliação</b>	<b>66</b>
	2	Avaliação pelo gerente	62
<b>Resultado Final = (01 + 02) / 2</b>			<b>64</b>

Tabela 6 - Resultados colaboradores – Trolha

Fonte: elaboração própria

A função de Trolha apresentou uma pontuação final de 64 pontos. Esta pontuação está dentro da escala em que a pessoa deve aperfeiçoar as suas competências comportamentais. Denota-se que nas 2 avaliações existe uma diferença de 4 pontos. O gerente referiu que o colaborador apesar de prestar um serviço técnico com muita qualidade, tem melhorar alguns aspectos comportamentais, tais como aperfeiçoar a sua comunicação com os clientes e também com os seus colegas de trabalho. Necessita também de criar relações de entreajuda com os seus colegas de trabalho de forma mais cooperativa e construtiva.

Designação da função	Nº	Avaliação	Resultado
Pintor	1	<b>Autoavaliação</b>	<b>52</b>
	2	Avaliação pelo gerente	47
<b>Resultado Final = (01 + 02) / 2</b>			<b>49.50</b>

*Tabela 7 - Resultados colaborador – Pintor*

Fonte: elaboração própria

O cargo de Pintor apresenta uma pontuação final de 49,50 pontos. Esta pontuação indica que é necessário fazer uma reavaliação e melhorar determinadas competências comportamentais de forma a se atingir resultados mais eficientes. O gerente mencionou que é necessário nesta função prestar-se mais atenção ao trabalho que se realiza de forma a ir ao encontro das necessidades e expectativas de cada cliente. Acrescentou de a componente prática ser forte, a função terá de melhorar a sua comunicação com os clientes, bem como com os seus colegas de equipa. Salienta-se ainda a necessidade de adaptação a situações inesperadas de forma a se encontrar soluções rápidas e não colocar obstáculos de uma maneira constante. Acrescentou-se ainda, que este não consegue lidar com situações de *stress* e, algumas vezes, tem dificuldades em assumir os seus erros.

Designação da função	Nº	Avaliação	Resultado
Canalizador	1	<b>Autoavaliação</b>	<b>64</b>
	2	Avaliação pelo gerente	60
<b>Resultado Final = (01 + 02) / 2</b>			<b>62</b>

*Tabela 8 - Resultados colaborador – Canalizador*

Fonte: elaboração própria

Para a função Canalizador a pontuação é de 62 pontos. Os resultados das duas avaliações indicam uma diferença de 4 pontos. Conforme a escala, esta pontuação revela que o colaborador

deve manter ou aperfeiçoar as suas competências comportamentais. O gerente referiu que o colaborador apesar de ser um bom profissional na sua componente técnica, terá que melhorar aspetos relacionados com a responsabilidade, ou seja, por exemplo, ser pontual, avisar antecipadamente a sua ausência ao trabalho e apresentar uma justificação válida. Acrescentou que o colaborador já sofreu dois acidentes de trabalho e ambos foram por motivos do não uso do equipamento de proteção individual.

<b>Designação da função</b>	<b>Nº</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Resultado</b>
Carpinteiro	1	<b>Autoavaliação</b>	<b>66</b>
	2	Avaliação pelo gerente	65
<b>Resultado Final = (01 + 02) / 2</b>			<b>65.50</b>

*Tabela 9 - Resultados colaborador – Carpinteiro*

Fonte: elaboração própria

A posição de Carpinteiro apresentou uma pontuação de 65,5 pontos. A diferença entre as duas avaliações é mínima. Este valor indica que o colaborador terá que manter ou aperfeiçoar as suas competências comportamentais. O gerente mencionou que este colaborador é um excelente profissional na sua área de atuação. No entanto, referiu alguns aspetos a melhorar, tais como a comunicação, visto que algumas vezes não se torna clara. Necessita desenvolver relações de trabalho mais construtivas e cooperantes. Referiu também que é necessário promover a capacidade de manter o controlo em situações de *stress*.

Realizadas todas as avaliações de desempenho referidas anteriormente, o gerente transmitiu o seu *feedback* a todos os colaboradores da empresa de uma forma positiva e demonstrou reconhecimento e valorização pelo trabalho que realizam. Em primeiro lugar, sinalizou os pontos fortes de cada um e posteriormente abordou os pontos que necessitam de ser melhorados e aperfeiçoados de forma a irem ao encontro dos objetivos da empresa. Esta transmissão da avaliação foi feita de uma maneira construtiva e reforçou a ideia do desenvolvimento de algumas competências que de alguma forma precisam de ser aperfeiçoadas. Salientou também a ideia de todos terem de criar um clima positivo no ambiente organizacional.

## **5. Proposta de Intervenção**

Para além do tratamento e análise da informação recolhida e já detalhada, tínhamos como objetivo a elaboração de um manual de avaliação de desempenho e também de uma descrição

e análise de funções, sob a forma de uma proposta de instrumentos operacionais a serem aplicados no plano da gestão de pessoas. A elaboração do manual surgiu no decorrer de todo o trabalho, em que se percebeu a necessidade da empresa adotar algumas práticas de recursos humanos, visto que esta não possui departamento de recursos humanos e toda a sua dinâmica é realizada de forma informal.

Neste sentido, apresento em primeiro lugar o processo de construção do manual da descrição e análise das funções de cada posto de trabalho, o qual tem como objetivo dotar a empresa de um importante instrumento de GRH. Em segundo lugar, surge a proposta do sistema de avaliação de desempenho a ser implementada, que inclui a forma como o seu conteúdo está estruturado e todas as opções tidas em conta para a sua construção.

### **5.1 O Manual da Descrição e Análise de Funções**

No seguimento das necessidades evidenciadas pela empresa, o presente manual que se encontra em anexo, constitui-se como uma proposta de intervenção ao nível do processo da descrição e análise de funções. O que aqui se pretende é fornecer as principais linhas de atuação para aplicar este instrumento de gestão de recursos humanos, que se revela essencial para a própria empresa. Este manual compreende uma breve explicação das diferentes etapas a considerar para a descrição e análise de funções para uma melhor compreensão do processo.

Apresenta um modelo dinâmico de questionário a aplicar a todos os trabalhadores da empresa, onde são abrangidos diversos aspetos que serão necessários à criação/atualização da futura descrição e análise de funções, o qual inclui os seis descritivos dos postos de trabalho atualmente existentes na empresa devidamente preenchidos e detalhados.

Contém também as informações técnicas do instrumento, nomeadamente ao nível da sua data de preenchimento, o período em que deverá ser feita a próxima revisão obrigatória do descritivo, devidamente supervisionada por um responsável capacitado. Este deverá ser um elemento que seja competente e que tenha os devidos conhecimentos para o fazer, ou, se assim se justificar, uma equipa de técnicos especializados de uma entidade externa consultada para tal efeito.

É importante considerar que a descrição e análise de funções não é um documento definitivo, mas sim um documento orientador para os postos de trabalho, pelo que será necessário proceder

à sua atualização sempre que alguma função esteja desajustada face ao seu descritivo ou existam reconfigurações na mesma.

## **5.2 O Manual da Avaliação de Desempenho por Competências**

Para Gramigna (2018) a avaliação de desempenho tem vindo a assumir-se como uma ferramenta importante nas organizações a diferentes níveis. Tendo em consideração a necessidade da empresa ao nível da definição e implementação de um sistema de avaliação de desempenho, desenvolveu-se um manual de acordo com as especificidades da empresa, privilegiando componentes e indicadores capazes de ir ao encontro do que a própria empresa valoriza em relação ao trabalho desenvolvido, comportamentos, atitudes e resultados esperados dos seus colaboradores.

Numa fase inicial o manual contempla uma abordagem ao sistema de avaliação de desempenho. O manual é composto por vários tópicos, entre os quais podemos referir o seu âmbito de aplicação, as competências avaliadas, os intervenientes no processo, o instrumento a considerar para a avaliação de desempenho. Contém ainda um modelo de plano de ação de desenvolvimento das competências que tem como objetivo delimitar um caminho a ser seguido para a melhoria daquelas que não estão bem desenvolvidas, pelo menos durante um certo período de tempo.

Este manual de apoio ao sistema de avaliação do desempenho fornece a informação necessária para a implementação adequada do processo da avaliação de desempenho na organização.

## **5.3 Plano de Desenvolvimento de Competências**

O gestor desta empresa de construção, sente-se muitas vezes frustrado por não conseguir lidar corretamente com questões relacionadas com a gestão de recursos humanos. Tal acontece porque, para além de não possuir as competências necessárias, apenas recorre ao seu contabilista para desempenhar atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos, e este não se encontra muito a par das evoluções da área, pois apenas auxilia numa parte da sua vertente administrativa, designadamente processamento salarial, encargos e obrigações.

Segundo alguns autores Camara (2017) e Piedade Alves (2016) é muito comum encontrar gestores nas pequenas e médias empresas com o mesmo problema.

Depois de perceber a situação atual da empresa e após aplicação do instrumento de avaliação de desempenho a todos os colaboradores desta pequena empresa, foi proposto um plano de ação de desenvolvimento individual para cada colaborador de forma a serem estipuladas as formas de aperfeiçoamento das competências comportamentais. Para este efeito, o plano foi baseado e adaptado pela estrutura de Gramigna (2018). O objetivo é que através desse plano seja delimitado um caminho a ser seguido para a melhoria das competências que não estão bem desenvolvidas durante um período de tempo. Neste plano de desenvolvimento procura-se identificar quais são as competências que necessitam de ser melhoradas; qual o grau de importância; quais as atividades e ações de formação de que necessitam, bem como um prazo estipulado para corrigir tais medidas de aperfeiçoamento de competências. O plano de desenvolvimento encontra-se no anexo G.

#### **5.4 Garantia da qualidade**

A avaliação de desempenho deve ser feita de forma periódica com o objetivo de ir ao encontro pretendido. A periodicidade de todo o processo de avaliação de desempenho está definida neste caso concreto para um ciclo anual. O período mais indicado para a avaliação do desempenho de cada colaborador terá lugar no final de cada ano civil, entre os meses de novembro e dezembro, onde se realizarão as autoavaliações do desempenho e as reuniões de avaliação entre o superior hierárquico e os trabalhadores. Ressalva-se ainda que todos os intervenientes ficam sujeitos a garantir a confidencialidade das informações em todas as etapas do processo.

## **Conclusões**

O desenvolvimento deste projeto permitiu compreender que a Descrição e Análise de Funções e a Avaliação de Desempenho têm um papel imprescindível na estruturação de um sistema de GRH.

No entanto, estas duas ferramentas devem ser desenvolvidas com base no alinhamento dos interesses da empresa e da sua gestão estratégica com a gestão das pessoas. Percebeu-se que a aceitação e realização deste trabalho acabou por sensibilizar o gerente e também os restantes subordinados na implementação de mais práticas de GRH.

Ficou a noção que sentiram que estas ferramentas iriam permitir uma maior coordenação, orientação e equilíbrio entre os colaboradores e a gerência. A proximidade com a empresa também permitiu a total abertura da mesma à colaboração e desenvolvimento deste projeto (tanto por parte da gerência como dos colaboradores). O bem-estar sentido na empresa é fundamental, e isso é conseguido mais facilmente se cada um souber o seu papel.

As ferramentas aplicadas irão certamente proporcionar uma ajuda fulcral noutras práticas de GRH que de forma informal (algumas pelo menos) já se vão desenvolvendo na empresa. Por exemplo, as práticas formais de recrutamento e seleção, a criação de planos de formação adaptados a cada colaborador e, quem sabe mais tarde, um sistema ajustado de gestão de recompensas.

Como refere Drucker (2002), o desafio é desenvolver pessoas comuns para estas fazerem coisas extraordinárias. O perfil dos colaboradores é primordial ao crescimento e desenvolvimento da empresa, através da ferramenta DAF desenvolvida já é possível saber qual é a pessoa ideal para cada função. No entanto, nos descritivos de funções há certas competências que detêm maior proximidade em relação ao sucesso dessa função. É necessário então, ter a perspicácia para analisar e interpretar cada uma delas dependendo da função em questão.

O gerente acumula todas as responsabilidades ao nível da gestão geral e comercial e ainda tem sob a sua dependência todas as tarefas relacionadas com a direção da empresa. Um dos problemas que isto acarreta é a falta de tempo para refletir, ler, projetar, formalizar práticas de gestão, etc, para o futuro desenvolvimento da empresa, visto estar sempre focado em lidar com os problemas do quotidiano.

Como já referi anteriormente, o gestor desta pequena empresa de construção civil sente-se muitas vezes insatisfeito por não conseguir lidar corretamente com as questões relacionadas com a gestão de recursos humanos, visto que não possui as competências necessárias e o recurso ao contabilista, como já foi referido, não é suficiente.

Acrescente-se ainda, que tanto o gerente como os funcionários, entenderam que estas práticas de RH implementadas iriam trazer vantagens de forma recíproca, visto que a avaliação de desempenho é parte essencial para o atingimento dos objetivos organizacionais e processos de *feedback* com os funcionários, pois para além de ajudar na melhoria do comportamento pode também contribuir para o aumento da produtividade e da motivação.

Em relação à descrição e análise de funções, esta deverá ser revista e atualizada periodicamente, Só assim, estas duas ferramentas estratégicas podem tornar-se úteis à organização e, quando bem aplicadas (até em implementação conjunta com outras práticas de GRH), ajudar a manter a sustentabilidade, o desenvolvimento, o crescimento e também a vantagem competitiva.

A ferramenta de avaliação de desempenho aplicada nesta empresa, permitiu de alguma forma desenvolver melhor os pontos fracos de cada funcionário e aperfeiçoar as suas melhores qualidades. Portanto, conclui-se que o objetivo geral de desenvolver e aplicar o método de Avaliação de Desempenho por Competências bem como fazer a Descrição e Análise de Funções na empresa Lumosilva, foi alcançado com sucesso.

Para finalizar, a gestão de recursos humanos é uma área das ciências empresariais que está dotada de ferramentas teóricas e metodológicas cujo alcance operacional é vasto com um potencial enorme de tradução em resultados efetivos. Foi possível intervir na realidade desta empresa de construção, através da elaboração dos dois manuais que certamente vão influenciar toda a gestão de recursos humanos da própria empresa. O grande objetivo pretendido passou por dotar a empresa de novos instrumentos de trabalho, que permitissem uma leitura mais fiel do que é a realidade da empresa e, acima de tudo, influenciar positivamente a forma como a gestão de pessoas é pensada e aplicada.

## **Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

Ao longo deste projeto, existiram algumas limitações e fatores que podem ter afetado a plenitude do projeto. Se por um lado, a facilidade do acesso à informação, bem como o conhecimento da empresa representaram elementos a favor, por outro lado, a proximidade com a realidade pode ter resultado em enviesamentos. Outra limitação prende-se com o espaço temporal da realização do projeto. Não foi possível testar o sistema de análise de funções para avaliar o seu impacto na organização.

Uma das limitações eventuais deste estudo reside na dimensão da organização, visto que esta é bastante reduzida e apenas existe, em muitos casos, um colaborador para cada função. Desta forma, não se conseguiu fazer análises comparativas e descartou-se a hipótese de realizar qualquer análise estatística complexa.

Outra das limitações deste estudo reside no fato dos resultados não poderem ser generalizados para outras organizações pois trata-se de um projeto casuístico. Contudo, espera-se contribuir para ampliar o conhecimento sobre a área dos Recursos Humanos, nesta pequena empresa de construção civil, e que a partir deste levantamento a empresa possa dar continuidade às ferramentas propostas e aplicadas. Que a organização possa desenvolver processos de RH de uma forma mais sistemática e integrada com a estratégia, será outro dos resultados esperados, através deste estudo e da continuidade do mesmo.

Uma das limitações evidenciadas é referente à empresa em questão, uma vez que esta não possui um departamento de recursos humanos devidamente estruturado, pelo que se teve de desenvolver o trabalho praticamente a partir do zero, exigindo bastante atenção e trabalho árduo na procura de informação, mas que naturalmente não isentará de erros as ações.

Uma outra limitação é referente à não inclusão de outros indicadores de desempenho para além das competências comportamentais. Sugere-se para futuros trabalhos, a inclusão de indicadores de desempenho técnicos e, se possível, num contexto organizacional com um número maior de trabalhadores.

Para futuras investigações sugere-se averiguar a perceção sobre a problemática de avaliação de desempenho dos colaboradores, bem como, a perceção da gestão de topo sobre o retorno a obter da efetiva aplicação de um modelo de desempenho a implementar. Seria importante perceber

quais as vantagens e desvantagens que a gestão de topo encontra na aplicação de um modelo de avaliação de desempenho e de um descritivo funcional.

O facto deste projeto ser um estudo de caso, poderá incorrer em viés decorrentes de evidências equivocadas ou visões tendenciosas por parte da gerência e dos colaboradores, que podem de certa forma ter influenciado as atividades e as conclusões.

## Referências Bibliográficas

- Aguiar, M. (2013). Métodos de Avaliação de Desempenho: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Roupas Femininas na Região Central da Cidade de Goiânia. *Revista On-Line IPOG*.
- Arvey, R., Salas, E., & Gialluca, K. (1992). Using Task Inventories to Forecast Skills and Abilities. *Human Performance*, 5(3), 171–190.
- Barbosa, V. (2018). A relação entre competência e performance. Retrieved from <https://inforh.pt/a-relacao-entre-competencia-e-performance/>
- Benetti, K. C., Giraldi, D. M., Dalmau, M. B. L., Melo, P. A. De, & Parrino, M. del C. (2007). Avaliação De Desempenho Por Competências: a Realidade Do Codt - Centro Oftalmológico De Diagnose E Terapêutica. *Revista de Ciências Da Administração*, 9(19), 179–198.
- Bilhim, J. (2007). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. *Instituto Superior de Ciências Sociais E Políticas*, 4.
- Borges, A., & Petri, S. (2016). Construção de um modelo de avaliação de desempenho: Estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil, 1–17.
- Boswell, W., & Boudreau, J. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 283–299.
- Bowin, R., & Harvey, D. (2001). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. (Prentice Hall, Ed.) (2nd ed.).
- Bracken, D. W. et al. (2001). 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1), 3–20.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências*. (E. RH, Ed.). Lisboa.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.

- Cardoso, C. (2004). "The evolving Portuguese model of HRM." *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959–977.
- Cardoso, C. (2014). *Manual de Funções e Competências e Manual de Acolhimento e Integração da INVDES: uma proposta aplicada a uma Organização do Terceiro Setor - Dissertação de Mestrado em Sociologia*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Carvalho, M. (2005). *Comportamento Organizacional: uma análise em função da prática de gestão segundo a percepção os dirigentes industriais – um estudo multicaso*. Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Cavaglieri, M., & Moreira, N. R. (2016). Modelo de avaliação de desempenho para micro e pequenas empresas, *15*, 194–212.
- Cavaglieri, Marcelo, & Moreira, N. R. (2016). Modelo de avaliação de desempenho para micro e pequenas empresas, *15*, 194–212.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (Elsevier, Ed.) (2nd ed.). Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas* (2nd ed.). Rio de Janeiro.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Commission, E. (2014). *A Partial and Fragile Recovery - Annual Report on European SMEs 2013/2014*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (L. Edições Sílabo, Ed.) (2nd ed.). Lisboa.
- Cunha, P. (2011). *Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: O impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos*.

- Decreto - Lei nº 372/2007. (2007). Ministério da Economia e da Inovação. *Diário Da República* Nº 213 - Série I, 8080–8084. Retrieved from <https://dre.pt/application/conteudo/629439>.
- European Commission. (2016). Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. *A European Agenda for the Collaborative Economy*, 1–16.
- Felisardo, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal*.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2002). “*A avaliação de desempenho*.” (RH Editora, Ed.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. (2nd ed.). Lisboa.
- Gilbert, J., & Glyndwr, J. (2000). Managing Human Resources in New Zealand Small Businesses. *55-68*, 38(2).
- Gramigna, M. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. (M. Books, Ed.). São Paulo.
- Gramigna, M. . (2018). *Gestão Por Competências - Ferramentas Para Avaliar E Mapear Perfis*. (Ed. Alta Books, Ed.). São Paulo.
- Heneman, R. L., Wang, S., Tansky, J. W., & Wang, Z. (2002). Compensation Practices in Small Entrepreneurial and High-Growth Companies in the United States and China. *Compensation and Benefits Review*, 34(4), 13–22.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A Review. *International Journal of Project Management*, 25(3), 315–323.
- IFC. (2012). International Finance Corporation and Small and Medium Enterprises.
- INE. (2010). *Classificação Nacional das Profissões*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Lisboa.
- Irene G. Prager, Moran, G., & Sanchez, J. (1997). Análise do trabalho de defensores públicos assistentes criminais: As tarefas mais importantes e o conhecimento mais útil, *Habilidades*

- e Habilidades, Psicologia, Crime e Direito, 3(1), 37–49.
- ISPA. (2013). Manual Técnico do Sistema de Gestão do Desempenho. Retrieved from [http://www.ispa.pt/ficheiros/documentos/manual\\_do\\_sgd\\_ispa\\_rev1\\_22jul2013.pdf](http://www.ispa.pt/ficheiros/documentos/manual_do_sgd_ispa_rev1_22jul2013.pdf)
- Khan, S. H., Cheema, F., Syed, N. A., & Asim, M. (2013). Human Resource Management Practices in SMEs: An Exploratory Study. *GMJACS*, 3(3), 78–93.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16–40.
- Leme, R. (2005). *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento*. (Qualitymark, Ed.). Rio de Janeiro.
- McEvoy, G. M. (1984). Small Business Personnel Practices. *Journal of Small Business Management*, 22, 1–8.
- Melo, P., & Machado, C. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 117–134.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas. *Contextos, Métodos e Aplicações*.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. (Atlas, Ed.). São Paulo.
- MSSS. (2013). Inquérito à Formação Profissional Contínua 2010.
- Oswald, F. L. (2003). Job analysis: Methods, research and applications for human resource management in the new millennium. *Personnel Psychology*, 56(3), 800–803.
- Piedade Alves, M. (2016). *Avaliação de desempenho: uma ferramenta de gestão*. Lisboa: Escolar editora.
- Pinto, R., & Dominguez, C. (2012). Characterization of the Practice of Project Management in 30 Portuguese Metalworking Companies. *Procedia Technology*, 5, 83–92.

- Pontes, B. (2002). *Avaliação de desempenho - nova abordagem*. (Ltr, Ed.) (8th ed.). Sao Paulo.
- Portugal, B. de. (2017). Análise do setor da construção. Retrieved from <https://www.bportugal.pt/comunicado/nota-de-informacao-estatistica-analise-do-setor-da-construcao-2017>
- Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J., & Gamble, L. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. (Pfeiffer., Ed.). San Francisco.
- Rabaglio, M. (2004). *Ferramenta de Avaliação de Performance com foco em Competências*. (Qualitymark, Ed.). Rio de Janeiro.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (Sílabo). Lisboa.
- Reifschneider, M. B. (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação*, 16(58), 47–58. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362008000100004>
- Ribeiro, R. B. (2000). *Recrutamento e Seleção*. In: Caetano, A. e Vala, J. (Org.) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. (RH Editora). Lisboa.
- Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51–63.
- Scott-Young, Christina, & Danny, S. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749–766.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(52), 45–52.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219–244.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99.

- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. (Lidel, Ed.), *Métodos e Práticas*. Lisboa.
- Vinten, G. (2000). Training in small- and médium-sized enterprises. *Industrial and Commercial Training*, 32(1), 9–14.
- Welsh, J. A., White, J. F., & Dowell, P. (1981). “A Small Business is not a Little Big Business.” *Harvard Business Review*, 59(4), 18. <https://doi.org/10.1177/026624268200100115>
- Zwikaël, O., & Unger-Aviram, E. (2010). HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness. *International Journal of Project Management*, 28(5), 413–421.

## Anexos

### Anexo A – Questionário Modelo – Descrição e análise de funções

#### Questionário – Descrição e análise de funções

A descrição e análise dos postos de trabalho é um processo importante porque permite uma gestão de recursos humanos mais eficaz, ao mesmo tempo que contribui para uma maior organização interna da própria empresa. O presente questionário tem como objetivo fazer o levantamento dos postos de trabalho que existentes na empresa de modo a garantir a atualização do manual de postos de trabalho.

#### Instruções de preenchimento:

- ✓ Assinale a sua resposta com uma cruz (X) nos respetivos espaços e/ou responda por extenso sempre que lhe pedido.
- ✓ Durante o preenchimento do questionário não escreva fora dos espaços que lhe são concedidos para as respostas. Em último caso utilize a secção “Comentários”.
- ✓ Pedimos que responda com a maior clareza e objetividade possíveis a todas as questões.
- ✓ Tenha em atenção que este questionário apenas se destina descrição e análise do posto de trabalho e não é uma forma de avaliação para quem o desempenha.

Nome do colaborador	
Idade	
Género	
Habilitações literárias	
Função atual	
Nome do superior hierárquico	

#### 1. Dados gerais

- 1.1. Tempo na função (anos e meses): \_\_\_\_\_
- 1.2. Tempo na organização (anos e meses): \_
- 1.3. Quantas pessoas na organização desempenham a mesma função? \_\_\_\_

#### 2. Tarefas

- 2.1. Descrição das tarefas que desempenha, para cada uma, referir:

Tarefa	Materiais - equipamentos necessários?	Qual é o objetivo?	Exige contacto com o cliente?	Frequência (1 a 5) *	Dificuldade (1 a 5) *

\* 1 = Diariamente / Muito fácil

2 = 2 vezes por semana / Fácil

3 = 1 vez por semana / Média

4 = 2 vezes por mês / Difícil

5 = 1 vez por mês / Muito difícil

### 3. Requisitos exigidos - Experiência, aptidões e conhecimentos:

3.1.1. Qual a escolaridade mínima necessária para desempenhar esta função?

---

3.1.2. Qual a experiência mínima necessária para o bom desempenho da função?

---

3.1.3. Para além da escolaridade e experiência, que competências transversais considera necessárias para a boa execução desta função?

---

3.1.4. E em relação a competências específicas?

---

4. Iniciativa e tomada de decisão

4.1.1. Tem um (ou mais) supervisor responsável pelo seu trabalho?

---

4.1.2. Que decisões tem que tomar no desempenho da sua função?

---

4.1.3. É responsável por supervisionar direta ou indiretamente outros colaboradores?

---

4.1.4. Qual o nível de risco que envolve a sua função ao nível da tomada de decisão?

---

5. Condições do ambiente de trabalho

5.1.1. Quais são os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas em geral e atividades da sua função?

---

5.1.2. Descreva as suas condições de trabalho (ruídos, temperatura, iluminação, etc):

---

5.1.3. Quais são os esforços inerentes à sua função (esforço físico, visual, mental)?

---

6. Outros

6.1.1. Qual é a importância da sua função e do trabalho que desempenha na organização?

---

6.1.2. O que representa a organização para si?

---

6.1.3. Considera que existe possibilidade de crescimento dentro da empresa?

---

6.1.4. Quais sugestões gostaria de apresentar de forma a melhorar o desempenho (eficiência e qualidade) da organização?

---

Este espaço destina-se para referir outros aspetos que considere relevantes para a descrição do posto de trabalho que executa. Se entender que o questionário não abordou alguma questão pertinente relativamente ao seu posto de trabalho, por favor utilize este espaço.

**Comentários:**

Obrigada pela sua colaboração!

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

### Questionário – Descrição e análise de funções

A descrição e análise dos postos de trabalho é um processo importante porque permite uma gestão de recursos humanos mais eficaz, ao mesmo tempo que contribui para uma maior organização interna da própria empresa. O presente questionário tem como objetivo fazer o levantamento dos postos de trabalho que existem na empresa de modo a garantir a atualização do manual de postos de trabalho.

#### Instruções de preenchimento:

- ✓ Assinale a sua resposta com uma cruz (X) nos respetivos espaços e/ou responda por extenso sempre que lhe pedido.
- ✓ Durante o preenchimento do questionário não escreva fora dos espaços que lhe são concedidos para as respostas. Em último caso utilize a secção “Comentários”.
- ✓ Pedimos que responda com a maior clareza e objetividade possíveis a todas as questões.
- ✓ Tenha em atenção que este questionário apenas se destina descrição e análise do posto de trabalho e não é uma forma de avaliação para quem o desempenha.

<b>Nome do colaborador</b>	Adelino (nome aleatório para proteger a sua identidade)
<b>Idade</b>	48
<b>Género</b>	Masculino
<b>Habilitações literárias</b>	6 ano
<b>Função atual</b>	Pintor
<b>Nome do superior hierárquico</b>	Luís Moreira da Silva (gerente)

1. Dados gerais

1.1. Tempo na função (anos e meses): 32 anos

1.2. Tempo na organização (anos e meses): 2 anos

1.3. Quantas pessoas na organização desempenham a mesma função? Apenas eu

2. Tarefas

2.1. Descrição das tarefas que desempenha, para cada uma, referir:

<b>Tarefa</b>	<b>Materiais - equipament os necessários ?</b>	<b>Qual é o objetivo?</b>	<b>Exige contac to com o cliente  ?</b>	<b>Frequ ência (1 a 5)  *</b>	<b>Dificul dade (1 a 5)  *</b>
Pintar diversos tipos de superfícies	Trincha, rolo, pincel, bandeja para tinta,	Decorar os espaços	Não	1	3
Limpar e preparar a superfície	desempenadeira de aço, lixas de parede, espátula, vassoura de mão,	Remover as camadas de pintura existentes	Não	2	2
Aplicar várias demãos de isolantes, secantes, primários nos tetos, paredes e outras partes de edificação	fita crepe, lona plástica, tinta, verniz, massa, óleo, diluentes, secantes, pigmentos, água e cola)	Proporcionar durabilidade e oferecer qualidade nos serviços	Não	2	3
Preparar e testar a cor, e demais especificidades requeridas		Proporcionar um trabalho de acordo com o pedido	Não	2	4
Betumar e colocar massa nas superfícies irregulares e lixá-las		Obter superfície plana e lisa (quando é pretendido)	Não	3	4

Colocar papel de parede		Oferecer resultados finais de acordo com o pedido	Não	4	4
Organizar e arrumar o armazém	N/A	Ter o armazém da empresa organizado e limpo	Não	3	2
Limpeza completa de todo o material de pintura	Diluentes e produtos convencionais de limpeza	Conservar o mesmo e identificar materiais danificados e em falta	Não	5	1

- \* 1 = Diariamente / Muito fácil
- 2 = 2 vezes por semana / Fácil
- 3 = 1 vez por semana / Média
- 4 = 2 vezes por mês / Difícil
- 5 = 1 vez por mês / Muito difícil

3. Requisitos exigidos - Experiência, aptidões e conhecimentos:

3.1. Qual a escolaridade mínima necessária para desempenhar esta função?

N/A

3.2. Qual a experiência mínima necessária para o bom desempenho da função?

5 anos

3.3. Para além da escolaridade e experiência, que competências transversais considera necessárias para a boa execução desta função?

Espírito de equipa, proatividade, flexibilidade e adaptação à mudança, orientação para os resultados, coordenação e responsabilidade

4. Iniciativa e tomada de decisão

4.1. Tem um (ou mais) supervisor responsável pelo seu trabalho?

Um, o gerente.

4.2. Que decisões tem que tomar no desempenho da sua função?

Os materiais a aplicar para ir ao encontro do que é pedido.

4.3. É responsável por supervisionar direta ou indiretamente outros colaboradores?

Não, mas o trabalho de um colega pode estar dependente do meu e vice-versa.

4.4. Qual o nível de risco que envolve a sua função ao nível da tomada de decisão?

Alto risco, o resultado final deve-se a um conjunto de decisões.

5. Condições do ambiente de trabalho

5.1. Quais são os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas em geral e atividades da sua função?

EPI – Equipamento de proteção individual ligados à construção, de forma a prevenir riscos e doenças profissionais, carro, telemóvel.

5.2. Descreva as suas condições de trabalho (ruídos, temperatura, iluminação):

Baixo ruído quando trabalho sozinho, quando acompanhado por colegas o nível de ruído pode aumentar substancialmente, temperatura amena, boa iluminação, odores nocivos provenientes de certos produtos com que trabalho.

5.3. Quais são os esforços inerentes à sua função (esforço físico, visual, mental)?

Esforço físico.

6. Outros

6.1. Qual é a importância da sua função e do trabalho que desempenha na organização?

É fundamental, porque sou o único pintor nesta organização.

6.2. O que representa a organização para si?

É a minha fonte de rendimento desde há 4 anos, o mais importante é estar a fazer exatamente o que gosto.

6.3. Considera que existe possibilidade de crescimento dentro da empresa?

Não, eu sou o único pintor e cada colega desempenha uma função diferente, não vejo forma de crescer.

6.4. Quais sugestões gostaria de apresentar de forma a melhorar o desempenho (eficiência e qualidade) da organização?

Acompanhar o mercado com a adoção de novas tecnologias de pintura na empresa (sistema *Airless* ou *Aerográfico*), engloba custos iniciais na aquisição de novas máquinas, mas penso que iria compensar porque reduz os desperdícios e aumenta a rapidez da maioria das minhas tarefas.

Este espaço destina-se para referir outros aspetos que considere relevantes para a descrição do posto de trabalho que executa. Se entender que o questionário não abordou alguma questão pertinente relativamente ao seu posto de trabalho, por favor utilize este espaço.

**Comentários:**

Obrigada pela sua colaboração!

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Anexo C – Competências comportamentais

<b>Inspirar confiança</b>	Capacidade de agir de forma profissional, credível e com maturidade. Assumir e respeitar compromissos, assim como a responsabilidade.
<b>Orientação para o cliente</b>	Esforço por conhecer e compreender profundamente o contexto, as necessidades e as motivações do cliente, por forma a exceder as suas expectativas.
<b>Foco nas soluções</b>	Procurar criativamente soluções de valor mútuo para a Organização e para o Cliente. Procura constante por aplicar as melhores práticas e assumir as soluções como suas.
<b>Qualidade de serviço</b>	Manter focalização na excelência. Assegurar, continuamente, serviços e produtos de qualidade aos Clientes externos ou internos.
<b>Autodesenvolvimento</b>	Capacidade para adquirir continuamente competências para o desenvolvimento pessoal e profissional. Procurar o <i>feedback</i> como base do desenvolvimento.
<b>Foco em resultados</b>	Compreender o contributo pessoal para os resultados, preocupando-se positivamente com a execução e em ultrapassar os standards estabelecidos.
<b>Trabalho em equipa</b>	Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escutar a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipa atinja os objetivos.
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Possui capacidade de estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os parceiros de trabalho (colegas, fornecedores, clientes, etc.)

<b>Comprometimento</b>	Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da organização, dando suporte com total dedicação e empenho.
<b>Responsabilidade</b>	Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas, agir com zelo e ser pontual.
<b>Consciência organizacional</b>	Capacidade de agir de forma consciente, evitando o desperdício, utilizando recursos de maneira econômica e preservar o meio ambiente. Implica estar comprometido com a Organização e agir eficazmente, de acordo com a visão, missão, estratégia e valores da empresa.
<b>Resiliência</b>	Recuperação rápida que os indivíduos evidenciam através de comportamentos manifestados quando confrontados com situações de rutura, stresse e/ou emocionalmente descompensatórias.
<b>Flexibilidade e inovação</b>	Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas.
<b>Conformidade</b>	Capacidade para aceitar e agir em harmonia com normas e regulamentos aplicáveis à sua esfera de ação profissional. Procura o acordo dos responsáveis antes de modificar quaisquer normas e regulamentos.
<b>Segurança</b>	Conhecer e entender sua classificação de segurança agindo sempre de forma consciente.

## Anexo D - Descrição dos diferentes níveis da Escala de Avaliação Global

Nível	Descrição
<b>E - Resultados inferiores ao esperado - 1</b>	Aplica-se aos colaboradores cujo desempenho está claramente aquém dos requisitos básicos da sua função. Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado, caso o colaborador permaneça na função.
<b>D – Necessita Melhorar - 2</b>	Reflete um desempenho que não cumpre na sua totalidade as exigências da função. O colaborador revela capacidade para cumprir a maioria das tarefas, mas necessita de um maior investimento para desenvolver essas capacidades e empenhar-se nas responsabilidades da função.
<b>C – Bom - 3</b>	É consistente na forma como cumpre os resultados esperados para o desempenho da função. Reflete um bom e rigoroso desempenho, sendo coerente com as expectativas que a Organização detém relativamente àqueles que possuem um nível adequado de conhecimentos, formação e experiência apropriados para a função. Os colaboradores posicionados neste nível conseguem cumprir a sua missão de forma eficaz e profissional.
<b>B – Muito Bom - 4</b>	Os colaboradores que se situam neste nível apresentam um desempenho que supera de forma consistente as expectativas relativas à função. Estes colaboradores demonstram, de forma regular e significativa, resultados que se destacam pela positiva face ao esperado para a função.
<b>A – Excepcional - 5</b>	Representa um nível de desempenho a atribuir exclusivamente a colaboradores que, de forma clara e consistente, conseguem atingir resultados excepcionais e extraordinários em todas as manifestações do seu trabalho. Atribui-se em situações em que o colaborador alcança um desempenho raramente igualado por outros colaboradores em função comparável ao nível de atuação e responsabilidade.

## Anexo E – Questionário Modelo de Avaliação das Competências

<b>Avaliação de Desempenho</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Data:</b>
<b>Função:</b>	
<b>Avaliado:</b>	
<b>Avaliador:</b>	

O questionário a seguir contém vários indicadores de competência. Use as seguintes instruções para o preenchimento:

- Leia atentamente todos os indicadores pertinentes a cada competência;
- Indique a sua avaliação de cada indicador na área em branco;
- Expresse esta avaliação total atribuindo um valor de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente;
- Utilize a escala representada abaixo.

<b>E - Inaceitável</b>	<b>D - Insatisfatório</b>	<b>C - Médio</b>	<b>B - Bom</b>	<b>A - Excelente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Atribua o valor <b>1</b> se achar nenhuma evidência da competência investigada	Atribua o valor <b>2</b> se achar pouca evidência da competência investigada	Atribua o valor <b>3</b> se achar alguma evidência da competência investigada	Atribua o valor <b>4</b> se achar boa evidência da competência investigada	Atribua o valor <b>5</b> se achar muito forte evidência da competência investigada

Competências comportamentais	N	Indicadores de competências	E	D	C	B	A
	1	<b>Inspirar confiança:</b> Capacidade de agir de forma profissional, credível e com maturidade. Assumir e respeitar compromissos, assim como a responsabilidade quando os resultados são desfavoráveis.					
	2	<b>Orientação para o cliente:</b> Esforço por conhecer e compreender profundamente o contexto, as necessidades e as motivações do cliente, por forma a exceder as suas expectativas.					
	3	<b>Iniciativa:</b> Capacidade de tomar iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações concretas.					
	4	<b>Qualidade de serviço:</b> Assegurar, continuamente, serviços e produtos de qualidade aos clientes.					
	5	<b>Autodesenvolvimento:</b> Capacidade para adquirir continuamente competências para o desenvolvimento pessoal e profissional. Procurar o <i>feedback</i> como base do desenvolvimento.					
	6	<b>Adaptação:</b> Adaptar-se à mobilidade do posto de trabalho					
	7	<b>Espírito de equipa:</b> Implica o desenvolvimento de relações de trabalho construtivas e cooperativas, para garantir a concretização dos objetivos do grupo e da Organização. Transmitir aos clientes a “imagem da empresa”.					

8	<b>Comunicação:</b> Capacidade de comunicar de forma eficaz e eficiente, em função da situação. Capacidade de escutar e contribuir para as discussões, com esforço ativo de compreensão dos outros.					
9	<b>Comprometimento:</b> Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da organização, dando suporte com total dedicação e empenho.					
10	<b>Responsabilidade:</b> Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas, agir com zelo e ser pontual.					
11	<b>Consciência organizacional:</b> Capacidade de agir de forma consciente, evitando o desperdício, utilizando recursos de maneira económica e preservar o meio ambiente. Implica estar comprometido com a Organização e agir eficazmente, de acordo com a visão, missão, estratégia e valores da empresa.					
12	<b>Autocontrolo:</b> Capacidade de manter o controlo perante situações hostis ou capazes de criar <i>stress</i> . Implica resistir positivamente em condições de <i>stress</i> constante.					
13	<b>Inovação:</b> Adaptar-se à evolução dos materiais e das novas tecnologias, de construção e de informação.					

	14	<b>Ética:</b> Capacidade de agir com integridade e justiça, respeitando as pessoas e as normas.					
	15	<b>Segurança:</b> Conhecer e integrar na sua atividade de trabalho os princípios de segurança, higiene e saúde no trabalho de forma consciente.					
Total das competências comportamentais:							

## **Anexo F - Descritivos das funções da LUMOSILVA, Lda**

### **Designação da Função**

Gerente

### **Supervisor**

N/A

### **Principais tarefas e responsabilidades:**

- Certificar-se que a empresa gera lucros;
- Delinear a estratégia, posicionamento e lançamento de novos serviços da empresa;
- Identificar oportunidades de negócio e investimento e analisar a viabilidade das mesmas;
- Controlar as contas bancárias da empresa, assim como entradas e saídas do caixa;
- Controlar e verificar faturas de fornecedores;
- Faturar e cobrar aos clientes;
- Conceber planos de tarefas diários, semanais e mensais;
- Transmitir o plano de tarefas para os seus colaboradores;
- Coordenar e monitorizar as existências (máquinas, ferramentas e EPI – Equipamento de proteção individual);
- Garantir que os planos de tarefas são seguidos e que as funções são desempenhadas de acordo com o planificado;
- Adquirir e preservar clientes ou potenciais clientes importantes para a empresa;
- Coordenar, organizar e reunir com colaboradores, clientes e fornecedores;
- Conceber orçamentos para clientes e potenciais clientes e elaboração do levantamento de materiais;

- Garantir as condições necessárias para atingir os objetivos e sustentabilidade da organização;
- Assumir a responsabilidade pelo desempenho dos colaboradores da firma;
- Motivar os seus colaboradores com vista a uma cultura orientada para a qualidade e elevados padrões de desempenho;
- Organizar e fornecer mensalmente todos os documentos fiscais da empresa ao contabilista;
- Supervisão de todas as atividades da empresa;
- Planear medidas de recursos humanos (recrutamento e seleção, demissões, prémios).

### **Requisitos para a função, conhecimentos, qualificações e experiência profissional:**

- 9 ano de escolaridade;
- Experiência anterior de 5 anos em funções similares;
- Experiência anterior de 5 anos em funções equivalentes à dos seus subordinados;
- Experiência em liderar, motivar e coordenar equipas;
- Experiência na conceção de planos diários, semanais e mensais (e orçamentos anuais);
- Conhecimentos regulamentares associados com processos de construção (exigências laborais, tanto como permissões ou restrições de atuação), normas de qualidade, e segurança e higiene no trabalho;
- Domínio de ferramentas informáticas na ótica do utilizador (internet, email, Microsoft Office);
- Carta de condução;
- Uso de telemóvel.

## **Competências:**

- Liderança e gestão de pessoas;
- Relacionamento interpessoal;
- Capacidade de comunicação;
- Proativo;
- Saber planejar;
- Visão estratégica;
- Coordenação do trabalho;
- Capacidade de negociação e persuasão;
- Orientação para resultados e objetivos;
- Saber priorizar;
- Gestão de tempo;
- Autoconfiança;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Capacidade de resiliência;
- Identificação, análise e gestão de conflitos e resolução de problemas;
- Credibilidade e bom caráter;
- Sensibilidade para temas económicos e políticos;
- Competências financeiras;
- Criatividade;
- Otimização de recursos;
- Capacidade de adaptação à mudança e inovação;
- Responsabilidade e compromisso com a organização e demais colaboradores;
- Assiduidade e pontualidade.

Última revisão: 10/08/2020

## **Designação da Função**

Assistente administrativa

## **Supervisor**

Gerente

## **Principais tarefas e responsabilidades:**

- Receber e enviar correspondência e documentos;
- Controlar contas a pagar e a receber;
- Emitir faturas;
- Elaborar e enviar documentos;
- Tirar cópias;
- Coordenar logística;
- Atender telefonemas;
- Esclarecer dúvidas sobre assuntos financeiros;
- Apresentar relatórios financeiros;
- Manter arquivos organizados.

## **Requisitos para a função, conhecimentos, qualificações e experiência profissional:**

- 12º ano completo, bem como um curso profissional na área;
- Ter boa comunicação escrita e oral;
- Saber resolver problemas. planejar e organizar suas tarefas;
- Saber honrar datas término de serviços;
- Saber guardar sigilo de informações confidenciais;
- Domínio de ferramentas informáticas na ótica do utilizador (internet, email, Microsoft Office);
- Uso de telefone.

## **Competências:**

- Relacionamento interpessoal;
- Perfil organizado;
- Iniciativa;
- Diplomacia;
- Proativo;
- Criatividade;
- Credibilidade e bom character;
- Capacidade de comunicação;
- Adaptação a novos serviços e tarefas;
- Assiduidade e pontualidade.

Última revisão: 10/08/2020

## **Designação da Função**

Pintor

## **Supervisor**

Gerente

## **Principais tarefas e responsabilidades:**

- Pintar (tinta, verniz, massa, óleo, diluentes, secantes, pigmentos, água, cola e similares) diversos tipos de superfícies (estuque, reboco, madeira e metal);
- Aplicar várias demãos de isolantes, secantes, primários nos tetos, paredes e outras partes de edificação, de acordo com o material a proteger e decorar;
- Preparar e testar a cor, opacidade, lacagem, brilho, uniformidade, tonalidade, e outras características exigidas;
- Limpar e preparar a superfície, removendo as camadas de pintura existentes;
- Betumar e colocar massa nas superfícies irregulares e lixá-las (após tempo de secagem respetivo);
- Colocar papel de parede;
- Efetuar decoração de espaços, através da aplicação de tintas com o suporte de rolos, pinceis, esponjas, panos, escovas;
- Zelar pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos inerentes à função de pintor;
- Organizar e arrumar o armazém;
- Elaborar relatório diário para conhecimento integral do gerente.

## **Requisitos para a função, conhecimentos, qualificações e experiência profissional:**

- 4 ano de escolaridade;
- Experiência anterior de 3 a 5 anos em funções similares;
- Uso proficiente das ferramentas e materiais relacionadas com a sua atividade;
- Conhecimento de técnicas relacionadas com a sua atividade;
- Conhecimento das exigências laborais inerentes à sua atividade;
- Cumprir normas de higiene, saúde e segurança no trabalho;
- Carta de condução;
- Uso de telemóvel.

## **Competências:**

- Capacidade de comunicação;
- Proativo;
- Criativo;
- Saber ouvir;
- Saber planear;
- Coordenação do trabalho;
- Orientação para resultados e objetivos;
- Gestão de tempo;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Capacidade de resiliência;
- Identificação, análise e gestão de conflitos e resolução de problemas;
- Otimização de recursos;
- Capacidade de adaptação à mudança e inovação;
- Espírito de equipa;
- Responsabilidade;
- Assiduidade e pontualidade

Última revisão: 10/08/2020

**Designação da Função**

Carpinteiro

**Supervisor**

Gerente

**Principais tarefas e responsabilidades:**

- Construir, montar e reparar diferentes estruturas (portas, janelas, móveis, lambris, soalhos, tetos, placas de gesso, e similares) em madeira (menos frequente, metal e gesso);
- Criar em madeira os desenhos e outras especificações a partir de modelos definidos anteriormente;
- Conceber estruturas em tosco (armações, telhados, tabiques, vigamentos e afins);
- Construir e montar cofragens (paredes, vigas e escadas);
- Zelar pela boa manutenção e conservação dos materiais, máquinas e ferramentas inerentes à função de carpinteiro;
- Organizar e arrumar o armazém;
- Elaborar relatório diário para conhecimento integral do gerente.

**Requisitos para a função, conhecimentos, qualificações e experiência profissional:**

- 4 ano de escolaridade;
- Experiência anterior de 3 a 5 anos em funções similares;
- Uso proficiente dos materiais, ferramentas e máquinas relacionadas com a sua atividade;

- Conhecimento de técnicas relacionadas com a sua atividade;
- Conhecimento das exigências laborais inerentes à sua atividade;
- Cumprir normas de higiene, saúde e segurança no trabalho;
- Carta de condução;
- Uso de telemóvel.

**Competências:**

- Capacidade de comunicação;
- Proativo;
- Criativo;
- Saber ouvir;
- Saber planear;
- Coordenação do trabalho;
- Orientação para resultados e objetivos;
- Gestão de tempo;
- Destreza;
- Paciente;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Capacidade de resiliência;
- Identificação, análise e gestão de conflitos e resolução de problemas;
- Otimização de recursos;
- Capacidade de adaptação à mudança e inovação;
- Espírito de equipa;
- Responsabilidade;
- Assiduidade e pontualidade.

## **Designação da Função**

Canalizador

## **Supervisor**

Gerente

## **Principais tarefas e responsabilidades:**

- Criar e reparar canalizações e outros meios destinados ao transporte de água ou esgotos;
- Criar redes de distribuição de água e respetivos canais de ligação;
- Instalar variados aparelhos hídricos e elétricos (fogões, esquentadores, chuveiros, bidés, sanitas, banheiras de hidromassagem, colunas de hidromassagem, cabines de duche, cabines de hidromassagem, autoclismos, lava-loiças, máquinas de lavar e secar roupa, máquinas de lavar loiça, entre outros similares);
- Executar ensaios de pressão e de estanquicidade das instalações de forma a verificar a segurança e qualidade da mesma;
- Zelar pela boa manutenção e conservação dos materiais, máquinas e ferramentas inerentes à função de canalizador;
- Organizar e arrumar o armazém;
- Elaborar relatório diário para conhecimento integral do gerente.

## **Requisitos para a função, conhecimentos, qualificações e experiência profissional:**

- 4 ano de escolaridade;
- Experiência anterior de 3 a 5 anos em funções similares;

- Uso proficiente dos materiais, ferramentas e máquinas relacionadas com a sua atividade;
- Conhecimento de técnicas relacionadas com a sua atividade;
- Conhecimento das exigências laborais inerentes à sua atividade;
- Cumprir normas de higiene, saúde e segurança no trabalho;
- Carta de condução;
- Uso de telemóvel.

## **Competências:**

- Capacidade de comunicação;
- Proativo;
- Criativo;
- Saber ouvir;
- Saber planear;
- Coordenação do trabalho;
- Orientação para resultados e objetivos;
- Gestão de tempo;
- Destreza;
- Paciente;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Capacidade de resiliência;
- Identificação, análise e gestão de conflitos e resolução de problemas;
- Otimização de recursos;
- Capacidade de adaptação à mudança e inovação;
- Espírito de equipa;
- Responsabilidade;
- Assiduidade e pontualidade.

Última revisão: 10/08/2020

## **Designação da Função**

Trolha

## **Supervisor**

Gerente

### **Principais tarefas e responsabilidades:**

- Assentar tijolos, azulejos, pastilhas cerâmicas, manilhas, ladrilhos, pedras e outro tipo de blocos para construção com argamassas;
- Realizar coberturas com telha, com argamassas;
- Levantar e revestir paredes ou muros de alvenaria
- Executar rebocos e coberturas da talha;
- Aplicar, homogeneizar e compactar camadas de misturas betuminosas, anti contaminantes e brita;
- Reparação e revestimento de pavimentos;
- Zelar pela boa manutenção e conservação dos materiais, máquinas e ferramentas inerentes à função de trolha;
- Organizar e arrumar o armazém;
- Elaborar relatório diário para conhecimento integral do gerente.

### **Requisitos para a função, conhecimentos, qualificações e experiência profissional:**

- 4 ano de escolaridade;
- Experiência anterior de 3 a 5 anos em funções similares;
- Uso proficiente dos materiais, ferramentas e máquinas relacionadas com a sua atividade;
- Conhecimento de técnicas relacionadas com a sua atividade;

- Conhecimento das exigências laborais inerentes à sua atividade;
- Cumprir normas de higiene, saúde e segurança no trabalho;
- Carta de condução;
- Uso de telemóvel.

### **Competências:**

- Capacidade de comunicação;
- Proativo;
- Saber ouvir;
- Saber planear;
- Coordenação do trabalho;
- Orientação para resultados e objetivos;
- Gestão de tempo;
- Capacidade de tomada de decisão;
- Capacidade de resiliência;
- Identificação, análise e gestão de conflitos e resolução de problemas;
- Otimização de recursos;
- Capacidade de adaptação à mudança e inovação;
- Espírito de equipa;
- Responsabilidade
- Assiduidade e pontualidade.

Última revisão: 10/08/2020

## Anexo G – Plano de Desenvolvimento de Competências

Plano de desenvolvimento individual recomendado de: 08/2020					
Designação da Função:	Competência a ser trabalhada	Grau de importância		Atividades e ações de formação	Prazo
		Importante	Muito importante		
Assistente Administrativa	Iniciativa		x	Aplicar conhecimentos acadêmicos adquiridos	< 1 ano
	Inovação	x		Procurar soluções para tornar processos mais eficientes	< 2 anos
	Adaptação	x		Desenvolver o domínio da língua inglesa	< 2 anos
	Inspirar confiança	x		Realização de apresentações regulares para os seus superiores	< 2 anos

Plano de desenvolvimento individual recomendado de: 08/2020					
Designação da Função:	Competência a ser trabalhada	Grau de importância		Atividades e ações de formação	Prazo
		Importante	Muito importante		
Canalizador	Segurança		x	Procurar utilizar os EPI (equipamentos de Proteção Individual) em todos os momentos	<3 meses
	Orientação para o cliente		x	Procurar prever problemas futuros nos seus serviços e reportar ao seu superior	<1 ano
	Autocontrole	x		Procurar reportar ao seu superior quando alguma coisa não corre como esperado	<3 meses
	Comunicação	x		Saber ouvir, assegurar que	<1 ano

				percebeu a mensagem	
	<b>Inovação</b>	x		Procurar soluções e para tornar a sua função mais eficiente e menos exaustiva	<2 anos
	<b>Espírito de equipa</b>	x		Procurar ser um team player, a equipa de trabalho funciona como um todo	<2 anos

**Plano de desenvolvimento individual recomendado de: 08/2020**

Designação da Função:	Competência a ser trabalhada	Grau de importância		Atividades e ações de formação	Prazo
		Importante	Muito importante		
Trolha	<b>Segurança</b>		x	Procurar utilizar os EPI (equipamentos de Proteção Individual) em todos os momentos	<3 meses
	<b>Orientação para o cliente</b>		x	Procurar prever problemas futuros nos seus serviços e reportar ao seu superior	<1 ano
	<b>Inspirar confiança</b>		x	Procurar respeitar as suas promessas/compromissos	<1 ano
	<b>Comunicação</b>	x		Saber ouvir e saber quando falar	<2 anos
	<b>Inovação</b>	x		Procurar soluções e para tornar a sua função mais eficiente e menos exaustiva	<2 anos

**Plano de desenvolvimento individual recomendado de: 08/2020**

Designação da Função:	Competência a ser trabalhada	Grau de importância		Atividades e ações de formação	Prazo
		Importante	Muito importante		
Pintor	<b>Qualidade de serviço</b>		x	Procurar realizar todos os seus serviços com a máxima qualidade	<3 meses

	<b>Orientação para o cliente</b>		x	Procurar prever problemas futuros nos seus serviços e reportar ao seu superior	<1 ano
	<b>Autodesenvolvimento</b>		x	Procurar melhorar e adoptar novas técnicas	<2 anos
	<b>Comunicação</b>	x		Saber ouvir e saber quando falar	<1 ano
	<b>Inovação</b>	x		Procurar soluções para tornar a sua função mais eficiente	<2 anos

**Plano de desenvolvimento individual recomendado de: 08/2020**

Designação da Função:	Competência a ser trabalhada	Grau de importância		Atividades e ações de formação	Prazo
		Importante	Muito importante		
Carpinteiro	Segurança		x	Procurar utilizar os EPI (equipamentos de Proteção Individual) em todos os momentos	<1 ano
	Orientação para o cliente		x	Procurar prever problemas futuros nos seus serviços e reportar ao seu superior	<3 meses
	Iniciativa	x		Procurar aplicar os seus conhecimentos em prol da empresa	<1 ano
	Inovação	x		Procurar soluções e para tornar a sua função mais	<2 anos

				eficiente e menos exaustiva	
	Comprometimento	x		Realizar os trabalhos acima das expectativas	<2 anos

## **Anexo H – Guião de Entrevista Semiestruturada para cargos de chefia**

Esta entrevista tem como objetivo esclarecer de forma mais objetiva e precisa o conteúdo e requisitos de um posto de trabalho sob qual exerce chefia direta.

### **Identificação do entrevistado**

Nome: \_\_\_\_\_

Designação do posto de trabalho: \_\_\_\_\_

1. Em relação ao seu posto de trabalho, exerce chefia direta/supervisão a que postos de trabalho?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

### **Requisitos dos postos de trabalhos sob a qual exerce chefia**

2. Em relação ao posto de trabalho de [indicar o nome do posto de trabalho em questão], indicar quais são os requisitos essenciais para o exercício do posto de trabalho, considerando:

a) Qual o nível de escolaridade exigido ao(s) titular(es) deste posto de trabalho para um bom desempenho? E em que área(s) de estudo?

b) Quais são as formações profissionais necessárias? E quais são as formações profissionais que podem ser importantes durante o desempenho do posto de trabalho para o melhorar?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

c) Qual é a experiência profissional anterior necessária (em postos de trabalho anteriores e período de anos) para o exercício do posto de trabalho de [indicar o

nome do posto de trabalho em questão]?

- d) Quais são os conhecimentos linguísticos e respetivos níveis de conhecimento exigidos ao titular do posto de trabalho de [indicar o nome do posto de trabalho em questão]?
- e) Quais são os conhecimentos informáticos e respetivos níveis de conhecimento exigidos ao titular do posto de trabalho de [indicar o nome do posto de trabalho em questão]?

### **Conteúdo do trabalho**

3. Tendo em conta o trabalho realizado nesse posto de trabalho, descreva as principais tarefas que o próprio posto de trabalho exige, os materiais e equipamentos que o trabalhador deve mobilizar para cada uma delas e a frequência com que são realizadas.

<b>Tarefas</b>	<b>Materiais, equipamentos utilizados</b>	<b>Classificação da periodicidade das tarefas*</b>
<b>1.</b>		
<b>2.</b>		
<b>3.</b>		
<b>4.</b>		
<b>5.</b>		
<b>6.</b>		
<b>7.</b>		
<b>8.</b>		
<b>9.</b>		
<b>10.</b>		

\*Legenda da periodicidade das tarefas executadas:

1. Poucas vezes | 2. Raramente | 3. Algumas vezes | 4. Frequente | 5. Muito frequente

4. De que forma é que as tarefas deste posto de trabalho são reportadas? Por via de relatórios periódicos, reuniões entre o trabalhador e a chefia? Outros? Quais?
5. Com que periodicidade é reportado o ponto de situação do trabalho que é realizado?
6. A comunicação do ponto de situação do trabalho é realizada individualmente ou com

toda a equipa?

7. De que forma é que o trabalho é avaliado? Com que frequência são realizadas avaliações individuais de desempenho?
8. Existem riscos profissionais associados ao trabalho? Quais?
9. Na eventualidade de algum colaborador se ausentar, as suas tarefas são asseguradas por outro colega de trabalho?

**Competências – chave do posto de trabalho**

10. Relativamente ao posto de trabalho de [indicar o nome do posto de trabalho em questão], indique as principais competências que o colaborador do posto de trabalho deve ter.