



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

**DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE
FUNÇÕES DE UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

TERESA ISABEL CARVALHO ROQUE VIEGAS

SETEMBRO - 2013



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO**

**DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE
FUNÇÕES DE UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

TERESA ISABEL CARVALHO ROQUE VIEGAS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES

SETEMBRO – 2013

AGRADECIMENTOS

A concretização deste mestrado e deste projecto foi um grande desafio e sei que não o teria conseguido sem um *núcleo* de pessoas que, de diferentes perspectivas, me ajudaram a chegar ao fim desta etapa.

Em primeiro lugar, o meu mais sincero agradecimento à Springevents e à Sara Correia. Obrigado por me teres motivado a entrar neste mestrado, pelo apoio constante e *discussões* construtivas para este projecto. Aos meus colegas de trabalho que me “deram tempo” para as entrevistas. Obrigado pela ajuda em momentos de maiores dificuldades.

Ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques pelo seu estímulo, clarificação e direcção. Obrigado por acreditar neste projecto.

À Eugénia. A minha companheira, presente em todas as etapas deste mestrado. Obrigado pelo apoio, crescimento, visão e amizade. Graças a ti e às nossas *noitadas* fui acreditando que era possível vencer as adversidades e chegar ao *fim*.

À Catarina. Pelas discussões, trocas de ideias e angústias partilhadas nesta última fase. Tornaste este percurso final menos solitário.

Aos meus pais pela educação que me deram e o ensinamento de que a vida nem sempre é simples mas que com luta e determinação conseguimos superar-nos e alcançar grandes feitos.

À minha irmã e ao Ricardo pelo apoio constante. Obrigado por me ajudarem logística e emocionalmente ao longo destes dois anos e por me permitirem nunca duvidar das escolhas que fiz.

A todos... o meu sincero obrigado...

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Índice	ii
Resumo/Abstract	1
Capítulo 1: Revisão da Literatura	2
1.1. Introdução	2
1.2. A <i>Pedra Basilar</i> da Gestão de Recursos Humanos – a Análise de Funções	5
Capítulo 2: Metodologia	19
2.1.O Estudo de Caso	19
2.2. Caracterização da Organização	23
Capítulo 3: Análise e Discussão	26
Capítulo 4: Conclusão	34
Referências Bibliográficas	36
Anexos	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição dos colaboradores internos da Springevents por Tipo de Contrato	23
Figura 2: Distribuição dos colaboradores internos da Springevents por Antiguidade	24
Figura 3: Organograma com a estrutura da organização por áreas	25

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade o desenvolvimento de um sistema de análise e descrição de funções, numa pequena empresa de serviços. O objectivo fundamental é introduzir na empresa uma ferramenta que permita o desenvolvimento de novas práticas de Gestão de Recursos Humanos, contribuindo assim para a sustentabilidade da empresa, no actual ambiente de extrema competitividade e marcado pelas rápidas mudanças.

Pretende-se definir funções, claras e objectivas, através de entrevistas aplicadas a todos os colaboradores que compõem a organização e com a redacção final de descritivos de funções.

Palavras-chave: Análise e descrição de funções; gestão de recursos humanos; pequenas empresas.

ABSTRACT

The present workpaper aim to develop a job analysis system in a small company of services. The main goal is to introduce a tool that creates a possibility to develop new human resources areas, thus contributing to the sustainability of the company, in the extremely competitive and fast changing current environment.

The purpose is to get clear, objective and well defined jobs, through interviews applied to all employees of the organization and end with the writing of the document containing all the jobs descriptions.

Key-words: Description and job analysis; human resources management; small companies.

CAPÍTULO 1: REVISÃO DE LITERATURA

1.1. INTRODUÇÃO

Estamos perante um contexto socioeconómico marcado pela globalização, elevada competitividade e flexibilização no trabalho.

É indiscutível a importância que a Gestão de Recursos Humanos desempenha, hoje em dia, numa organização. Esta assume uma importância fundamental pelo seu foco: o capital humano. A diferenciação de uma organização está nas suas pessoas. O sucesso das organizações é condicionado pelo potencial dos colaboradores assim como das práticas de Gestão de Recursos Humanos adoptadas (Drucker, 2002). Desta forma será possível as organizações subsistirem e diferenciarem-se, no actual ambiente competitivo e de constante mudança (Sherman et. al., 1998 citado por Siddique, 2004).

Nos dias que decorrem é possível falarmos de organizações que possuem, de uma forma geral, uma visão mais ampla e abrangente do papel e importância das pessoas:

“A Gestão de Recursos Humanos assume, assim, cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho”

In Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), p.8.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos bem definidas e aplicadas desempenham um papel determinante no *bem-estar* da organização. Reflexo disso será

atrair e reter as pessoas com as competências que melhor se ajustam à organização e aos seus objectivos e reforçar os comportamentos dos indivíduos e grupos que fluam no alinhamento estratégico da organização (Sousa et. al., 2006).

O que se pretende, numa óptica estratégica de Gestão de Recursos Humanos, é ter em consideração o comportamento das pessoas que constituem a organização, à luz das necessidades presentes e futuras desta. O que implica agir, de forma planeada, estruturada e concertada sobre esse comportamento para conseguir desenvolver o potencial das pessoas e, conseqüentemente da organização (Torrington, Hall, Taylor e Atkinson, 2011). Assim, torna-se fundamental que as diferentes áreas da Gestão de Recursos Humanos se encontrem desenvolvidas e estruturadas, capazes de responder às necessidades dos colaboradores e da organização.

A análise e descrição de funções é considerada uma *pedra basilar* na Gestão de Recursos Humanos. Esta desempenha um papel estratégico de elevada importância para organização no sentido em que se assume enquanto uma ferramenta que, desenvolvida de forma eficaz, permite à organização ajustar-se aos processos de mudança que esta possa sofrer (Ivancevich, 2008).

Este projecto tem como objectivo desenvolver um sistema de análise e descrição de funções, que permita a uma pequena empresa de serviços ficar munida de uma ferramenta estrutural, base de todos os processos inerentes à Gestão de Recursos Humanos.

É um facto, que a maioria do tecido empresarial português é constituído por micro e pequenas empresas e é-lhes atribuída a importância que têm ao nível do desenvolvimento económico em Portugal, nomeadamente no que diz respeito à criação

de emprego (Guerreiro, Pegado, Rodrigues e Saleiro, 2001). Perante isto, revela-se pertinente desenvolver um projecto desta natureza numa pequena empresa.

Com este objectivo delineado, este projecto encontra-se estruturado em quatro partes. Numa primeira parte pretende-se elaborar uma revisão da literatura da análise de funções e da sua importância e impacto na Gestão de Recursos Humanos e nas organizações. Seguidamente, e na segunda parte, segue-se a metodologia e desenvolvimento da parte prática deste projecto numa pequena empresa de serviços. Aqui o objectivo é *materializar* a informação obtida durante a revisão de literatura e aplicá-la no contexto organizacional. Seguidamente ir-se-á analisar e discutir as informações fundamentais das funções que permitirão desenvolver o sistema de análise de funções na referida organização. Por fim, e na quarta e última parte do projecto, será feito um *balanço* deste projecto, reflectindo acerca de como o mesmo decorreu e das dificuldades, limitações e contributos que o mesmo trouxe para a organização.

Em suma, pretende-se acrescentar valor a esta área assim como prover esta pequena empresa de serviços de uma ferramenta importante de recursos humanos, que permita à mesma manter a sua sustentabilidade e inovar no desenvolvimento das restantes práticas de recursos humanos.

1.2. A *PEDRA BASILAR* DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS - A ANÁLISE DE FUNÇÕES

A análise de funções revela-se enquanto *pedra basilar* da Gestão de Recursos Humanos (GRH) sendo um elemento *crítico* no desenvolvimento das mais diversas práticas como recrutamento e selecção, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e gestão de recompensas (Sackett, Cornelius e Carron, 1981; Scheneider e Konz, 1989; Landy e Vasey, 1991; Singh, 2008; Prien, Goodstein, Goodstein e Gamble, 2009; Stybel, 2010; Sanchez e Levine, 2012). São diversos os autores que suportam esta ideia (*p.e.* Gael, 1988; Mirabile, 1990; Oswald, 2003 citados por Singh, 2008) assim como consideram a análise de funções fundamental para o funcionamento e desenvolvimento bem sucedido das organizações, sendo a mesma considerada uma ferramenta de gestão imprescindível (Singh, 2008). De um ponto de vista estratégico, toda a importância e relevância que esta área desempenha nas diversas práticas de GRH deverá estar devidamente integrada com a gestão estratégica da organização e a sua concepção deverá ser assumida nessa linha de abordagem.

De um ponto de vista mais abrangente, esta ferramenta tem implicações directas no desempenho organizacional (Cascio, 1998; Bowin e Harvey, 2001 citados por Siddique, 2004). As organizações que reconhecem as aplicações desta ferramenta ganham vantagem competitiva e sustentabilidade (Dessler, 2003 citado por Siddique, 2004). Assim, é fundamental considerar o comportamento e desenvolver o potencial existente nas organizações para que se possam atingir as metas organizacionais. O sucesso das organizações depende dos seus recursos humanos e das práticas inovadoras de gestão (Drucker, 2002).

Com já foi referido, são diversas as aplicações de um sistema de análise de funções: recrutamento e selecção, formação, gestão de carreiras e recompensas, entre outros (Peretti, 2007). Com o desenvolvimento de um sistema de análise e descrição de funções será possível reunir as informações necessárias que servem de suporte às diversas actividades de GRH: recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho, recompensas (Bilhim, 2004; Gomes, Pina, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, 2008; Ivancevich, 2008; Stybel, 2010). Vejamos, por exemplo, o caso da área do recrutamento e selecção. Os *actuais* colaboradores das organizações sabem em que consiste a sua função, mas e se esse colaborador se for embora ou não estiver lá? Identificar *a pessoa certa para o lugar certo* não é uma tarefa fácil e contratar as *pessoas erradas* comporta elevados riscos para o negócio (Prien et. al., 2009).

A análise e descrição de funções providencia a esta área de GRH as informações necessárias sobre a função, o que vai permitir *guiar* as actividades inerentes à prática de recrutamento e selecção (Harvey e Wilson, 2000; Sousa et. al., 2006). Tudo aquilo que é discriminado na descrição da função (responsabilidades, aptidões, competências, conhecimentos) serve de guia para um colaborador que já desempenhe a função ou que venha a desempenhar (Stybel, 2010; Crowell, Hantula e McArthur, 2011). Sem esta informação estipulada, a selecção de um novo colaborador poderá ser desajustada, e logo, não se conseguiu cumprir o objectivo estipulado: preencher um *lugar* de forma bem sucedida (Prager, Moran e Sanchez, 1996; Harvey e Wilson, 2000; Prien et. al., 2009).

A selecção de pessoas para uma organização é determinante para a estratégia da mesma. A selecção, considerada mais *tradicional*, procurava contratar as pessoas com

os conhecimentos, aptidões e competências que iam de encontro a tipos de funções específicas e deixava para *segundo plano* as características da organização (Bowen, Ledford e Nathan, 1991; Prager et. al, 1996). É fundamental seleccionar as pessoas tendo em consideração o ajustamento para com a organização e desenvolver e motivar essas mesmas pessoas para que elas não queiram deixar a organização (Bowen et. al, 1991). Com uma correcta análise de funções é possível desenvolver sistemas de selecção, como por exemplo, a construção de simulações e testes de conhecimento (Cornellius, Schmidt e Carron, 1984).

A área de formação em muito beneficia com a análise de funções. Com esta ferramenta é possível analisar quais as competências e aptidões necessárias a determinada função e quais as *lacunas* existentes, o que poderá ser bastante útil para o desenvolvimento de planos de formação adequados a cada função e colaborador (Cornellius et. al, 1984; Prager et. al, 1996; Harvey e Wilson, 2000; Sousa et. al., 2006; Prien et. al., 2009).

Segundo Prien et. al. (2009), a análise de funções revela-se muito importante no desenvolvimento dos sistemas de recompensas e avaliação de desempenho. Permite determinar as exigências de cada função e condições de trabalho, o que constituirá um factor de peso na gestão de recompensas. A avaliação de desempenho apreenderá desta ferramenta as actividades envolvidas em cada função, assim como da sua importância, avaliando a qualidade do trabalho desempenhado e as potenciais alterações a serem tidas em conta.

São inúmeras as vantagens que a análise funções potencia às organizações e ao desenvolvimento das mesmas. Siddique (2004) destaca as implicações da análise de funções ao nível do desempenho organizacional. Em primeiro lugar, permite a definição

da *estrutura* ao estabelecer as funções e as tarefas a serem desenvolvidas assim como a clara percepção de hierarquia. Contribui, igualmente, para um maior comprometimento e atitudes positivas na organização, pela percepção clara e objectiva das funções, assim como das progressões existentes, o que conduz a uma maior motivação e satisfação por parte dos trabalhadores. Assim, os colaboradores conseguem estabelecer uma direcção clara e precisa das metas e objectivos de forma eficiente.

Em suma, e como referem Gomes et. al. (2008, p.171), a análise de funções:

“serve como ‘input’ para outras actividades de GRH (...) contribui para incrementar o ajustamento entre trabalho e trabalhador, para reestruturar processos de trabalho, para requalificar funções segundo lógicas do mercado de trabalho ou novas estratégias organizacionais, ou para aumentar o nível motivacional das pessoas”.

A análise de funções começa a ter relevância na literatura sobretudo no início de século XX, com Frederick Taylor (1916, citado por Singh, 2008; Sanchez, 1994 citado por Singh, 2008) e a sua referência à análise de funções enquanto um dos primeiros quatro princípios da gestão científica, assim como da sua relevância e eficiência ao nível da selecção, motivação e formação de trabalhadores (Ash, 1988 citado por Singh, 2008; Sanchez, 1994 citado por Singh, 2008). As funções eram “desmontadas” nos seus vários elementos e estes eram usados para definir a melhor forma de desempenhar a tarefa. Para isso bastava observar os trabalhadores a desempenharem as suas funções, durante algum tempo, para obter a *imagem* da função. Aqui a *tónica* encontrava-se no trabalho em si e não no trabalhador (Singh, 2008; Sanchez, 1994 citado por Singh, 2008).

Esta área desenvolveu-se e tem sido amplamente estudada e abordada das mais diferentes formas. Gael (1988, citado por Landy e Vasey, 1991) elaborou, o que hoje

ainda é considerado um livro de referência, no que concerne às investigações desenvolvidas nesta área. Este e outros autores destacam a importância que o trabalho de McCormick e dos seus colegas teve no estudo e abordagem da análise de funções, nomeadamente com o desenvolvimento do PAQ (*Position Analysis Questionnaire*) (Landy e Vasey, 1991). O PAQ foi considerado, pela comunidade científica em geral, como um ponto fundamental no desenvolvimento dos estudos da análise de funções por estar assente numa abordagem de orientação da pessoa para o trabalho (Cornelius, Hakel e Sackett, 1979).

Sanchez e Levine (2012), numa análise às diferentes perspectivas da análise de funções, assumem que as funções não podem ser separadas dos indivíduos que as desempenham e que revela-se determinante considerar as características da função e do indivíduo assim como das suas percepções individuais e grupais.

Diversos autores, actualmente, defendem que não se pode assumir a estabilidade do ambiente, apontando para as rápidas mudanças que caracterizam o mundo e as organizações, nomeadamente os mercados altamente competitivos e as inovações tecnológicas, que tornam os trabalhos e as funções rapidamente obsoletas e com necessidade de “renovação” (Schneider e Konz, 1989; Wilk e Sackett, 1996; Singh, 2008). Estes defendem que considerar o *futuro* nesta área é a forma de responder à instabilidade e alterações repentinas, surgindo assim uma variável que não era contemplada numa perspectiva tradicional (Siddique, 2004; Singh, 2008).

A abordagem da análise de funções, mais tradicional, parece não deter as condições necessárias para reagir em ambientes caracterizados por instabilidades e mudanças, revelando-se pouco eficaz (Singh, 2008). Estamos sempre a falar de pessoas e dos seus trabalhos e por isso, estes deverão ser o foco de uma gestão de recursos

humanos estratégica (Schneider e Konz, 1989; Singh, 2008). Siddique (2004) sugere uma abordagem pro-activa e dinâmica da análise de funções e averiguou o impacto positivo que uma análise de funções focada nas competências tem, ao nível do desempenho e sucesso organizacional: “*A proactive job analysis also contributes to organizational performance by promoting positive job attitudes*”¹(p. 221). Este autor reforça a ideia de que as competências são centrais e, cada vez mais, existe a necessidade de estudar e desenvolver o potencial dos colaboradores, contribuindo assim para a sustentabilidade organizacional.

As organizações precisam de passar de uma análise de funções mais convencional para uma abordagem focada nas competências necessárias à adaptação às mudanças (Siddique, 2004). Como Schneider e Konz (1989, p.52) argumentam: “*if change and human resource management is all about people working at jobs, the jobs need to be ‘a’, if not, ‘the’, focus of strategic human resources management*”².

Schneider e Konz (1989) defendem que a abordagem estratégica da análise de funções deverá estar focada no presente e futuro, isto é, consiste na especificação das tarefas e funções a serem desenvolvidas assim como nos conhecimentos, competências e habilidades (KSA – *Knowledge, Skills, Abilities*) necessárias para um bom desempenho, agora e no futuro. O objectivo deverá consistir em reunir todas as informações acerca daquilo que tem impacto no trabalho “agora” assim como aquilo que o poderá ter no “futuro”. As funções integram um sistema e não existem por si só. Deverão ser assumidos como parte da organização. Assim, torna-se necessário ter uma

¹ “Uma análise de funções proactiva também contribui para o desempenho organizacional através da promoção de atitudes positivas no trabalho” (tradução livre).

² “se a mudança e a gestão de recursos humanos é sobre pessoas a trabalharem nas suas funções, então as funções precisam de ser ‘um’, senão, ‘o’, foco de uma gestão de recursos humanos estratégica” (tradução livre)

perspectiva integrada no “agora” mas com vista ao “futuro”, que possibilite à organização prever, planear, adaptar-se e *viver* num contexto de mudança (Singh, 2008).

Singh (2008) alerta para a importância de uma abordagem da análise de funções estratégica, em que se alinham as funções presentes com os objectivos futuros da organização: “*is purposeful, systematic process of collecting current and future work-related aspects of a job, within the organization’s strategic context*”³(p. 92).

Arvey, Salas e Gialluca (1992) argumentam que reunindo uma completa informação da descrição das tarefas e das KSA, é possível prever quais serão as competências necessárias para futuras funções da organização. Considerando que uma “futura” função poderá requerer tarefas que foram identificadas como fundamentais, em funções já existentes, será possível fazer inferências acerca das competências necessárias para funções futuras. Porém, e segundo os autores, alguns riscos e limitações podem ocorrer desta abordagem, nomeadamente a estabilidade das tarefas no tempo face a mudanças ocorridas, isto é, assume-se esta condição sob a premissa da não variação acentuada das tarefas e KSA ao longo do tempo. A limitação prende-se com a assumpção de que as KSA e tarefas irão tornar-se necessárias no futuro, sem conseguir fazer prova disso.

De um ponto de vista estratégico, o objectivo da análise de funções consiste em incrementar o desempenho organizacional e aumentar a produtividade. Porém, a análise de funções tem um impacto directo em diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos, como já foi referido anteriormente. A qualidade da descrição e análise de funções compromete o próprio processo em si, assim como as restantes actividades de GRH (Bilhim, 2004; Siddique, 2004; Peretti, 2007).

³ “*é um processo intencional e sistemático de recolha de aspectos relacionados com a função, presentes e futuros, de acordo com o contexto estratégico organizacional*” (tradução livre).

Gan e Kleiner (2005) sugerem que “*a job description can best be thought of as a blueprint of the position*”⁴ (p.48). Deverá envolver aquilo que é *esperado* dos trabalhadores ao nível dos seus deveres e responsabilidades, no que diz respeito ao seu trabalho.

A análise de funções consiste assim num processo sistemático de recolha e análise de informação acerca de uma função (Prager et. al., 1996; Prien et. al., 2009). Este processo visa identificar as tarefas, as especificações, os conhecimentos, aptidões e competências inerentes a uma função (Sousa et. al., 2006). Ao apresentar-se como um processo sistemático, a análise funções demonstra que existe uma *intencionalidade* na preparação desta ferramenta de GRH, que pretende abordar as funções que constituem as organizações (Gomes et. al. 2008).

Importa esclarecer alguns conceitos relativamente a tarefas, conhecimentos, competências e aptidões. As tarefas são as actividades da função e os conhecimentos, competências e aptidões representam os atributos dos colaboradores necessários ao desempenho da função (Prager et. al, 1996). A análise de funções detalha as tarefas de uma função e depois analisa as competências necessárias para o desempenho dessas mesmas tarefas (Palmer e Valet, 2001).

Harvey (1991, citado por Prien et. al., 2009, p.74) também considera a análise de funções um processo sistemático que tem por base: o comportamento orientado para a função (tarefas, procedimentos, tomada de decisão, processamento de informação, supervisão); comportamento gerado na interacção com máquinas, ferramentas e outros materiais; métodos de avaliação de desempenho (produtividade, erros); contexto do

⁴ “*a descrição de funções pode ser vista como a ‘planta’ (estrutura) de uma função*” (tradução livre).

trabalho (condições de trabalho, sistemas de compensação); requisitos pessoais como competências, aptidões físicas e personalidade.

Esta ferramenta procura delinear as principais responsabilidades e deveres, por parte dos trabalhadores de uma organização, com uma descrição dos conhecimentos e competências necessárias para cada função (McEntire, Dailey, Osburn e Mumford, 2006). Deverá ser um processo exaustivo e profundo (*espelho* da realidade) que aborde os aspectos essenciais e fundamentais das funções (Peretti, 2007). Na maioria das vezes é assumido como um processo moroso e *pouco* motivador mas as investigações desenvolvidas na área suportam que os ganhos obtidos excedem os custos subjacentes (Palmer e Valet, 2001; Gomes et. al, 2008; Prien et. al., 2009).

Segundo Prien et. al. (2009) o processo de análise de funções envolve quatro componentes: a descrição da rotina do trabalho em si e das tarefas envolvidas na execução do trabalho; o conhecimento, competências e aptidões necessárias (KSA); desempenho e resultados na função; características do local de trabalho.

A análise de funções deve ser iniciada com a descrição das actividades do trabalho e dos seus elementos. É fundamental analisar a importância e frequência de cada actividade, os comportamentos, competências e aptidões necessárias para a concretização das mesmas, assim como daquilo que é considerado um elevado desempenho (Schneider e Konz, 1989). É necessário ter em conta as características do local pelo impacto que desempenham na função, nos indivíduos e na organização em geral – normas, riscos, clima e cultura organizacional (Landy e Vasey, 1991; Prien et. al., 2009).

As avaliações, efectuadas pelos especialistas em análise de funções, permitem determinar os conhecimentos, competências e aptidões relevantes para o desempenho de

determinada função (Drauden e Peterson, 1974, citado por Sackett et. al, 1981). Obter esta informação, através de uma avaliação directa, constitui uma forma mais rápida, menos dispendiosa e morosa de obter as informações básicas necessárias para a análise de funções (Sackett et. al, 1981). Naturalmente, isto levanta determinadas questões na literatura, como a validade de tais julgamentos e avaliações (McCormick, Cunningham e Thornton, 1967), especificamente quando se procura generalizar a aplicação de sistemas de análise de funções a *todas* as funções (Morgeson e Campion, 2000).

Morgeson e Campion (2000) desenvolveram um modelo de análise de funções que procura compreender a natureza das inferências da análise de funções. Assumem três tipos de inferências que podem ocorrer neste processo. A primeira inferência assenta na relação entre as actividades da função e o desempenho da tarefa, na identificação e definição das tarefas e responsabilidades. A segunda inferência diz respeito à identificação das KSA envolvidas e no reconhecimento destas enquanto determinantes para o desempenho da função. Por último, a terceira inferência pode ser considerada no sentido de estabelecer a correcta ligação entre as descrições das tarefas e das suas especificações, e as KSA necessárias. A validade e objectividade subjacentes aos processos de inferência podem ser colocadas em causa, porque algumas KSA não conseguem ser directamente observáveis assim como algumas actividades mentais.

Os métodos e técnicas da análise de funções são diversos e sofreram um evolução acentuada desde o início do estudo desta área. Incluem, entre outros, o PAQ, a técnica dos Incidentes Críticos e o Inquérito de Análise de Funções de Fleishman (Singh, 2008).

Os questionários desenvolvidos e destacados na literatura têm-se revelado de extrema importância na abordagem desta temática. Na sua maioria, estes questionários

são dirigidos aos trabalhadores que desempenham as funções ou aos seus supervisores solicitando aos mesmos a descrição das suas tarefas e a importância das mesmas na sua função. (Arvey et. al, 1992). Os questionários variam na sua orientação: orientados para as tarefas; orientados para as aptidões e capacidades (Dunnette, Hough e Rosse, 1979 citados por Arvey et. al, 1992); orientados para a descrição de um grande número de funções entre variadas indústrias e ocupações, como é o caso do PAQ (McCormick, Jeanneret e Mecham, 1972 citados por Arvey et. al, 1992). Independentemente da orientação, quase todos apresentam um ponto comum: a pouca (ou nenhuma) informação acerca das competências e aptidões necessárias para a função (Arvey et. al, 1992). Por outro lado, os questionários orientados para as aptidões fornecem esses elementos mas descuram as tarefas e comportamentos específicos da função (Arvey et. al, 1992).

De um ponto de vista mais abrangente é sugerida na literatura a utilização de métodos que são considerados eficazes para uma correcta análise de funções como a observação directa, o questionário e a entrevista, podendo ser utilizada uma combinação entre estes vários métodos (Sousa et. al., 2006; Gomes et. al. 2008; Ivancevich, 2008).

A observação permite a recolha de informação como, por exemplo, frequência, duração, complexidade das tarefas, condições de trabalho, eficiência. É possível *observar*, em ambiente natural de trabalho estas questões e retirar daí informação pertinente para o processo. Há que ter em conta os enviesamentos que poderão surgir deste método, assim como as limitações subjacentes como a não *apreensão* total do trabalho mental do indivíduo (Gomes et. al., 2008). A principal vantagem deste método assenta no facto de não ser necessário a paragem do colaborador durante a execução da função (Sousa et. al., 2006). Autores como Prien et. al. (2009) argumentam que este

método será tanto mais eficaz em funções que exijam tarefas e actividades mais de ordem *física* do que cognitiva.

É possível obter dados bastante importantes através da análise de documentos e registos que existam na empresa. A análise de documentos como registos médicos, avaliação de funções, registos de auditorias, análises de funções anteriores poderão fornecer elementos importantes para o processo e muitas vezes revelam-se como uma fonte de informação única que através de outros métodos não seria possível obter (Prien et. al., 2009).

O questionário poderá ser assumido como um método rápido e económico que permite a recolha de informação de forma padronizada através de perguntas acerca das tarefas e funções decorrentes do posto de trabalho (Gomes et. al, 2008). Este método será mais ajustado a organizações que tenham diversos colaboradores na mesma função (Sousa et. al., 2006).

Perante as limitações dos métodos apresentados anteriormente, as entrevistas são apontadas como o método mais eficaz em que é possível estabelecer uma interacção directa entre o entrevistador e o executante da respectiva função, permitindo assim a troca de ideias e esclarecimento de dúvidas (Bilhim, 2004). Porém, é fundamental que o entrevistador seja detentor das competências necessárias para que a recolha de informação seja fidedigna e ajustada à realidade (Sousa et. al., 2006). É fulcral que o entrevistador conduza a entrevista procurando obter a informação específica acerca da função em análise e, simultaneamente, compare essa mesma informação com a anteriormente obtida através de outras fontes (Prien et. al., 2009).

Consoante a abordagem são apresentadas, na literatura, diferentes técnicas e métodos (Singh, 2008). Scheneider e Konz (1989, p.91) desenvolveram um

procedimento tradicional de análise de funções denominado de *Multi-Method Job Analysis*. Consiste em oito etapas de análise: recolha de informação acerca da actual função; especificação das tarefas da função e construção de *clusters*; desenvolvimento e aplicação de inquéritos de funções; análise estatística dos dados; condução do processo de conhecimentos, competências e aptidões (KSA); desenvolvimento e administração dos inquéritos de KSA; reunião de informações acerca do *futuro*; Revisão das tarefas e/ou dos clusters e/ou dos KSA e/ou clusters de KSA com vista a mudanças futuras.

O processo de análise de funções deverá envolver uma série de etapas que poderão ser aglomeradas em quatro partes (Ivancevich, 2008; Sousa et. al., 2006): definição dos objectivos; determinação das funções a serem analisadas; recolha de dados (através dos métodos mais adequados); análise e redacção das funções e suas especificidades.

Autores como Harvey (1986) e Kleiman e Biderman (1989) sugerem “passos” concretos a seguir na análise e redacção das funções: definir o conteúdo do trabalho e identificar os comportamentos e actividades; agrupar os dados por “posições” de acordo com as suas semelhanças e natureza das funções; especificar a importância de cada tarefa para a sua função; inferir acerca das KSA necessárias a um bom desempenho na função. O agrupamento das posições é uma etapa extremamente importante e em que a ocorrência de erros coloca em causa a viabilidade do sistema (Harvey, 1986).

A concretização das etapas anteriores, de forma rigorosa e sistemática, permite obter uma descrição adequada da função assim como daquilo que é necessário para um desempenho eficiente (Prien et. al., 2009).

Uma análise de funções deverá ter como produto final uma descrição de funções (documentação dos resultados da análise) que deve ter explícita a informação acerca das

responsabilidades, deveres, conhecimentos, competências e aptidões necessárias para o desempenho da respectiva função, de forma eficaz e eficiente (Prien et. al, 2009).

A análise de funções deverá ser uma ferramenta em contante actualização para que não se torne obsoleta face às alterações da envolvente (Schneider e Konz, 1989; Morgeson e Campion, 2000; Palmer e Valet, 2001; Prien et. al., 2009).

Perante a actual conjuntura económica, num país em que 99,9% da *massa organizacional* é constituída por micro, pequenas e médias empresas (INE, 2010), este projecto surge como uma ferramenta importante para as organizações se adaptarem a contextos de mudanças e garantirem a sua sustentabilidade.

Após a revisão de literatura efectuada, e perante as evidências destacadas da importância da análise de funções enquanto ferramenta estratégica organizacional, segue-se o desenvolvimento do projecto na organização em estudo: apresentação da metodologia; contextualização da empresa; análise e discussão do projecto; formalização de um sistema de análise de funções e conclusões.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA

Neste capítulo do trabalho serão caracterizadas todas as fases que constituíram o projecto assim como as técnicas utilizadas.

2.1. O ESTUDO DE CASO

Este projecto consiste num estudo de caso de uma pequena empresa de serviços. Esta abordagem assenta numa investigação aprofundada acerca de um indivíduo, grupo, organização, fenómeno, tendo sempre em vista responder a uma série de interrogações estipuladas *à priori*. Com isto pretende-se suportar teorias, desenvolver projectos, tendo como base o seu carácter *único* (Yin 1994, citado por Duhamel e Fortin, 1996). Pretende-se saber o “como” e o “porquê” através da apreensão da dinâmica dos fenómenos envolvidos (Yin, 2009).

No estudo de caso é possível obter dados recorrendo a diversas técnicas (na maioria próprias de uma abordagem qualitativa) que em conjunto permitem um cruzamento de informação com diversos tópicos de análise no sentido de concretizar os objectivos propostos (Yin, 2009).

São claras as vantagens neste tipo de investigação: obtém-se informação de cariz aprofundado acerca de um fenómeno; devido à sua abordagem *holística* e de visão do complexo é possível extrair ideias, ligações e soluções de uma forma bastante rica (Duhamel e Fortin, 1996). As limitações prendem-se com o facto dos resultados não poderem ser generalizados a outras populações ou situações ou dos dados se revelarem incompletos e de difícil comparação (Stake, 1995; Duhamel e Fortin, 1996). Porém, estas limitações poderão ser assumidas enquanto *mínimas* se forem tidas em conta a

pertinência e importância que um estudo de caso tem na exploração de fenómenos num contexto único.

Este projecto surge da necessidade de desenvolver e estruturar um sistema de recursos humanos na organização, uma pequena empresa de serviços. Assim, é fundamental começar por definir as funções existentes na organização para que isso se torne uma ferramenta base de desenvolvimento das restantes práticas de GRH.

Não existiram restrições em divulgar a identidade da organização, apenas a identidade dos seus colaboradores. Para além disso, na primeira abordagem com a Directora Executiva, esta realçou que a sua única preocupação centrava-se no objectivo do projecto ser formalizar algo que, a seu ver, já existia de forma informal. Após apresentação detalhada do projecto à Directora Executiva obteve-se a respectiva autorização para que fosse possível avançar com o desenvolvimento do mesmo desde que não existisse comprometimento das relações e processos já institucionalizados.

O processo de investigação iniciou-se com uma revisão da literatura acerca do tema e com o levantamento de informação existente na organização que permitisse caracterizar a mesma. A observação participante foi uma das técnicas utilizadas e esta caracteriza-se pela participação do investigador na *vida* do grupo a ser estudado (Quivy e Campenhoudt, 2008). Considera-se este tipo de observação bastante rica e profunda pois *vive-se* na primeira pessoa aquilo e aqueles que constituem a problemática em estudo. É particularmente adequado para apurar o que é *não-verbal* (Quivy e Campenhoudt, 2008).

A observação participante sempre foi uma constante visto a analista ser uma colaboradora da organização. Quando se definiu o projecto e se pretendeu avançar com o mesmo, a observação participante tornou-se mais direccionada e focada nos elementos

necessários a este projecto. Durante oito meses, o foco esteve em cada função e no desempenho das tarefas diárias de cada colaborador.

A organização tem poucos elementos e optou-se por entrevistar todos os colaboradores que a constituem. Um questionário seria mais indicado para organizações com mais elementos e mais elementos por função (Prien et al., 2009).

Procedemos ao desenvolvimento do guião da entrevista (Anexo 1) que conduziu ao levantamento dos dados necessários à concretização do objectivo. Para isso, estruturou-se um guião com perguntas abertas. As entrevistas apresentam uma característica fundamental: comunicação e interacção humana. Conduzida correctamente, e controlando os enviesamentos possíveis, esta técnica revela-se extremamente completa do ponto de vista do material obtido, devido ao contacto muito directo entre o investigador e os seus interlocutores (Quivy e Campenhoudt, 2008). O objectivo das entrevistas, e apesar de se constituírem enquanto semi-directivas, é circunscrever o *assunto* abordado. Permitir ao interlocutor expor as suas percepções e opiniões mas direccionando-o sempre para os objectivos do estudo (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Para a construção do guião da entrevista teve-se em consideração questionários já desenvolvidos (*p.e.* o PAQ de McCormick, Jeanneret e Mecham, 1972 Arvey et. al, 1992; questionário de Prager et. al, 1996) e a reflexão dos elementos, apontados na literatura revista, enquanto estruturantes de um processo de análise. Assim foi possível englobar as dimensões necessárias ao desenvolvimento deste projecto: identificar as actividades da função; o tempo dispendido em cada uma delas; a importância e dificuldade das mesmas; identificar as KSA do colaborador (informação necessária para desempenhar a função; competências e aptidões inerentes); informação pessoal do

trabalhador (idade, tempo na função, experiência); contexto de trabalho. O guião desenvolvido incluiu as bases necessárias à construção dos descritivos de funções: actividades e responsabilidades que compõem a função, frequência, métodos e objectivos da execução, requisitos, conhecimentos, experiência e condições de trabalho (Stybel, 2010).

As entrevistas foram aplicadas de forma individual, em horário pós laboral (consoante a disponibilidade dos colaboradores). Foi solicitado a todos o consentimento para que a conversa fosse gravada e as entrevistas tiveram uma duração média de 1h30m. No decorrer das entrevistas, para além do guião, utilizou-se o material recolhido durante as observações de cada colaborador no desempenho das suas funções. Assim, foi possível questionar os colaboradores acerca dos aspectos que tivessem levantado dúvidas ou que necessitassem de ser desenvolvidos.

Após a recolha dos dados desenvolveu-se uma grelha de análise (exemplo no Anexo 2) que permitisse organizar a informação obtida nas entrevistas. Na grelha foram identificados os elementos necessários à construção dos descritivos de funções: tempo na função e na organização; número de pessoas a desempenhar a mesma função; descrição das tarefas e rotinas da função (o que faz, como faz e qual o objectivo); frequência e relevância das tarefas; grau de dificuldade e complexidade das tarefas; contacto com o cliente; requisitos da função (escolaridade, experiência e outros); iniciativa e tomada de decisão (decisões, riscos, erros e consequências, supervisores e/ou supervisionados); condições de trabalho (equipamentos, condições físicas, exigências físicas e mentais); percepção da importância da função para organização; perspectiva de carreira e influência da organização na mesma; variáveis demográficas.

Com esta grelha de análise foi possível analisar as entrevistas, organizando o material recolhido de forma a obter os elementos necessários à redacção dos descritivos.

2.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Springevents é uma empresa de serviços, na área da Organização de Eventos, criada em 2003, sediada em Lisboa e com uma filial no Porto. Integra treze colaboradores internos (dez em Lisboa e três no Porto) e cerca de 1800 prestadores de serviços distribuídos por Portugal Continental e Ilhas. Os trabalhadores são maioritariamente do sexo feminino (dez colaboradores) e as idades variam entre os 23 e os 38 anos de idade.

Na figura 1 encontra-se a distribuição dos trabalhadores da organização por tipo de contrato.

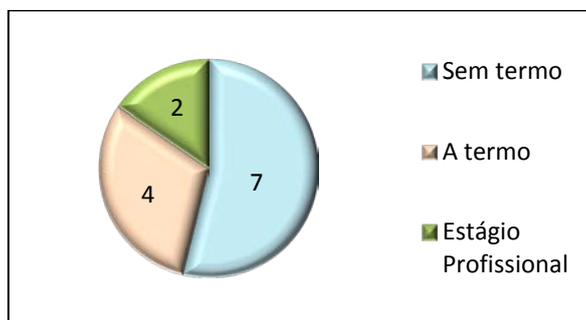


Figura 1 – Distribuição dos colaboradores internos da Springevents por Tipo de Contrato.

A maioria dos trabalhadores encontram-se com um contrato sem termo (sete colaboradores). Na situação de contrato a termo identificam-se quatro colaboradores, três dos quais com contrato a termo certo de seis meses e um a termo certo de um ano. Por fim, encontram-se na organização dois colaboradores em estágio profissional.

Relativamente à antiguidade na organização, a distribuição encontra-se na figura 2.

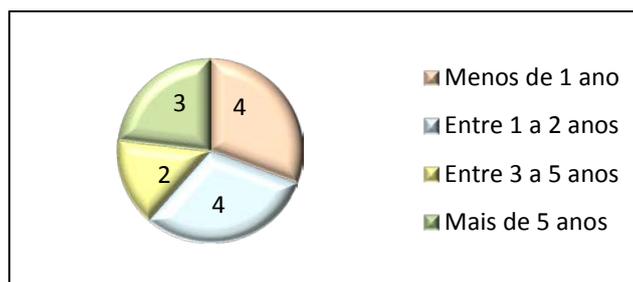


Figura 2 – Distribuição dos colaboradores internos da Springevents por Antiguidade.

Três dos elementos que constituem a organização encontram-se na mesma há mais de cinco anos (Directora Executiva, Gestora Financeira e Gestora de Recursos Humanos). Entre três a cinco anos encontram-se os colaboradores do escritório do Porto. Uma parte significativa dos colaboradores está na empresa há menos de um ano (quatro colaboradores) ou entre um a dois anos (quatro colaboradores).

Em 2012, a organização atravessou um processo de mudança organizacional com a criação de numa nova área de actividade. Com esta mudança ocorreu um crescimento da organização acompanhado com o aumento de colaboradores. Isto explica o facto de grande parte dos colaboradores (oito pessoas) estarem há menos de dois anos na organização. A rotação da equipa não é muito acentuada, tendo existido, nos inícios da empresa, alguma instabilidade e rotatividade de pessoas, aliado ao facto da empresa ter estado cinco anos (metade da sua existência) sem um colaborador responsável pela área de Recursos Humanos.

Apresenta-se (no seu website⁵) como uma empresa que “*procura satisfazer as necessidades dos clientes mais exigentes*”. Acrescenta ainda: “*Não somos apenas uma empresa de serviços, somos o seu parceiro, integramos o seu conceito e aplicamo-lo ao longo da relação duradoura que estabelecemos consigo e com a sua empresa. Qualidade, eficiência e ética profissional são valores que nos distinguem*”. Refere

⁵ www.springevents.pt

ainda que a sua missão consiste em *providenciar um serviço personalizado, que visa exceder as expectativas dos nossos clientes em todas as fases do evento.*

A estrutura da organização é apresentada no seguinte organograma que já se encontrava desenvolvido na organização (Figura 3):



Figura 3 – Organograma com a estrutura da organização por áreas.

Segundo o organograma, a empresa apresenta uma estrutura horizontal, em que o poder de decisão está focado na figura da Directora Executiva.

A organização é uma pequena empresa com práticas de GRH informais e assentes na óptica administrativa. Não existe formalização dos procedimentos e as actividades têm impacto a curto prazo e são de índole administrativa (processamento salarial, questões legais, elaboração e cessação de contratos). Existem alguns elementos que demonstram uma evolução, nomeadamente ao nível da prática de recrutamento e selecção e avaliação de desempenho, porém, ainda de um ponto de vista muito rudimentar e informal. Como destacam Gomes et. al. (2008), em pequenas empresas, poderá não estar atribuído o papel de gestor de Recursos Humanos em concreto devido à não existência de standardização ou padronização de práticas de GRH.

Face às alterações e evidências de crescimento da organização, crê-se na pertinência de desenvolver um sistema de análise e descrição de funções, alinhado com a estratégia organizacional, que suporte a vantagem competitiva e o crescimento sustentável da empresa.

CAPÍTULO 3: ANÁLISE E DISCUSSÃO

Após as entrevistas procedeu-se à análise dos elementos obtidos. Teve-se por base as etapas pós recolha dos dados apresentadas por Gomes et. al (2008):

1. Primeira análise dos dados recolhidos, ouviu-se as entrevistas e os registos das observações realizadas, procedendo assim a uma triagem dos dados. Para esta fase, elaboramos uma grelha de análise (exemplo no Anexo 2).
2. Redacção de uma descrição de funções provisória. Para isto, procurou-se agrupar os dados por posições de acordo com as semelhanças e natureza das funções. Nesta etapa, foi possível criar um documento provisório com os seguintes elementos: designação e sumário da função, supervisor, principais atribuições e responsabilidades, requisitos e competências para a função.
3. Revisão do documento provisório por cada colaborador para garantir que a informação tinha sido correctamente processada. A Director Executiva analisou cada uma das funções e, conjuntamente, foram efectuadas algumas alterações na designação das funções. Por exemplo, inicialmente denominou-se uma posição de “Director Financeiro” e, em conjunto com a Directora Executiva, foi alterado para “Gestor Financeiro”, o mesmo sucedeu com a função “Responsável de armazém e de entregas”, inicialmente tinha sido proposto “Estafeta e responsável de armazém”.
4. Elaboração final dos Descritivos de Funções (Anexo 3), após a aprovação dos colaboradores e da Director Executiva.

Alguns colaboradores referem, no contexto da entrevista, que, apesar de saberem em que constitui a sua função e as suas tarefas, isso não invalida que não desempenhem outras actividades e tarefas, pontualmente, que pertencem a outras funções: “*sempre*

que é necessário posso ter que ir ajudar um colega, por exemplo, a montar um evento ou carregar alguma coisa para o estafeta”, “aqui todos nos ajudamos uns aos outros e se eu não tenho trabalho urgente e a minha colega tem porque não devo ajudar, certo?”.

Na observação também por possível notar que, apesar de ser feito de forma informal e não designada, os colaboradores, no seu geral, conseguem priorizar as suas tarefas e auxiliar os colegas quando estes estão sobrecarregados de trabalho e, aparentemente, não descuram as suas tarefas. Esta característica está mais vincada em trabalhadores que se encontram há mais tempo na organização e cujas actividades implicam o contacto directo com os colegas de outras áreas.

Pela análise da percepção de tempo dispendido em cada tarefa foi possível identificar quais as tarefas principais de cada função ou identificar que as pessoas “perdem” demasiado tempo em actividades que não são determinantes para a sua função: *“chego a demorar meio dia a responder a emails e depois falta-me o tempo para fazer outras coisas que são importantes”* (Técnica Administrativa). Relativamente à dificuldade das tarefas constatou-se que a grande maioria dos entrevistados atribui maior dificuldade a tarefas que desempenham com menos frequência ou que não estão na base da sua formação, ou para o desempenho das quais não têm as competências totalmente desenvolvidas: *“A tarefa mais difícil é a modelação 3D, porque não domino a totalidade do software”*; *“Neste momento a tarefa mais difícil é a elaboração de orçamentos, pois é uma tarefa que ainda estou a melhorar”*.

Perante isto, cabe à chefia e aos supervisores reflectir, conjuntamente com os colaboradores, quais as estratégias necessárias para o desenvolvimento e solidificação de determinadas aptidões, nomeadamente através de formação. Com isto suporta-se a

teoria analisada acerca da importância da análise e descrição de funções para a construção de planos de formação adequados e adaptados a cada colaborador e situação (Cornellius et. al, 1984; Prager et. al, 1996; Harvey e Wilson, 2000; Sousa et. al., 2006; Prien et. al., 2009).

Importa fazer um apontamento no que diz respeito às infraestruturas da empresa. Para além de existir um escritório em Lisboa e outro no Porto, esta *distância* não parece comprometer o bom relacionamento entre colegas e o espírito de entre-ajuda. O escritório de Lisboa está dividido em dois escritórios, que funcionam no mesmo edifício, mas em andares diferentes. Num dos locais está toda a equipa de Activação de Marcas e Comunicação e no outro, os restantes colaboradores de Lisboa. Existem ainda os responsáveis de armazém e de entregas, que apesar de se apresentarem com regularidade aos escritórios, estão, a maior parte do seu tempo, em viagem ou no armazém. Na equipa de Activação de Marcas e Comunicação assim como nos Responsáveis de Armazém e de Entregas encontramos algumas diferenças na forma como encaram o trabalho e a empresa, nomeadamente o menor sentido de pertença e de comprometimento. Para além da questão de localização isto pode ser igualmente justificado por serem colaboradores mais recentes na organização, por consequência do crescimento da mesma. Porém, estes colaboradores demonstram-se motivados e satisfeitos para com a organização e trabalham eficazmente em equipa.

Relativamente às funções de cada colaborador, denota-se, no seu geral, uma clara percepção de tarefas e responsabilidades, assim como das exigências e objectivos da sua função, mesmo não existindo uma formalização das funções com descritivos de funções estabelecidos. As entrevistas realizadas serviram como um complemento à observação participante que, para além de permitirem um contacto mais directo e

focalizado nas suas funções, deram a possibilidade de aprofundar elementos relacionados com a ligação de cada um à organização. Cerca de metade dos colaboradores demonstram um elevado comprometimento para com a organização: *“sinto esta empresa como se fosse minha”, “o sucesso da empresa é o meu sucesso”, “sei que todos os dias tenho que trabalhar para o crescimento e sustento da empresa e a mesma depende de mim e dos meus colegas”, “esta empresa começou só com a Directora sozinha e assim estive durante muito tempo (...) já viu o que ela conseguiu? É de louvar este sucesso e sinto-me muito realizada de poder contribuir todos os dias para que isto continue a acontecer”, “empresas destas não se encontram em todo o lado (...) venho trabalhar feliz todos os dias e sei que os meus esforços são recompensados”, “nunca me foi descontada uma falta, se precisar de sair mais cedo saio, a minha Directora é uma pessoa humana que nos ajuda no trabalho e na nossa vida... isto não se encontra em qualquer lado”.*

Todos os trabalhadores têm uma clara percepção dos objectivos da organização e da importância das suas responsabilidades na conquista desses mesmos objectivos: *“tenho que ter a sensibilidade para perceber as necessidades do cliente para que lhe possa apresentar as melhores soluções, só assim a empresa crescerá e manterá o seu bom nome”; “senão entregar o material a tempo e horas comprometo o bom trabalho e a Springevents corre o risco de perder o cliente”; “para que a empresa se mantenha tenho que fazer bem o meu trabalho, todos temos um papel importante aqui dentro para que a Springevents ultrapasse a crise que está no País e se desenvolva bem”.*

De um ponto de vista geral, a maior dificuldade, por parte dos trabalhadores (e por parte da Directora Executiva), está na atribuição de títulos a determinadas funções. Não existe uma nomenclatura claramente definida e partilhada pelos colaboradores da

Springevents no que diz respeito às funções. Exemplo disso, serão os colaboradores que desempenham tarefas de projecto. Os próprios atribuem diferentes designações: “*assistente operacional*”, “*gestor de produto*”, “*assistente de projecto*”, “*gestor de marca*”, “*assistente de marca*”.

A organização é vista pelos colaboradores como tendo uma estrutura pouco rígida e hierárquica. Todos têm a clara noção de quem tem a decisão final e de quem tem o poder de decisão na empresa. Em duas das entrevistas constatou-se que nem sempre os colaboradores têm bem definido a quem devem reportar. A título de exemplo, a técnica administrativa. Esta é uma pessoa transversal e que dá suporte aos diversos departamentos. Apesar de reconhecer que a Gestora de Recursos Humanos enquanto sua supervisora, por vezes demonstra alguma *confusão* de papéis em quem é que é o seu superior hierárquico quando outros colaboradores lhe solicitam tarefas: “*quando alguém dos eventos me solicita uma tarefa essa pessoa torna-se o meu chefe, pelo menos para aquilo*”; “*às vezes não sei se reporto à Gestora de Recursos Humanos ou à dona da empresa*”.

Relativamente aos dados obtidos acerca dos conhecimentos, qualificações e experiência exigida para o desempenho da função a maioria dos entrevistados demonstrou uma clara consciência dos mesmos. Todos os colaboradores reconheceram as habilitações necessárias para a função assim como a importância de experiências anteriores: “*Pelo menos 1 ano de experiência (...) a experiência anterior é necessária para saber como lidar com armazéns, cais de carga e descarga (...) e experiência anterior por exemplo a conduzir em Lisboa e conhecer a área*”; “*Penso que a experiência é bastante importante na realização desta função. Algumas noções base sobre eventos e algum contacto com congressos, convenções etc é extremamente*

benéfico no sentido em que facilita muito o entendimento com os clientes e a capacidade de imaginar e antecipar possíveis problemas e falhas."

Na identificação das competências, necessárias à função, procurou-se determinar os comportamentos que se demonstravam conectados para o sucesso e bom desempenho na função e para com a organização: *"tenho que tomar decisões de rentabilidade de cada projecto e preços a praticar"*; *"Por exemplo, a minha aprovação de um contrato elaborado pelos advogados pode não ter salvaguardado tudo o que necessitamos e futuramente incorrer em riscos com os trabalhadores"*; *"Nível de Risco: 100%. Lido com muito dinheiro e relações com clientes que representam sustentabilidade para a empresa"*; *"Podem ser erros constatados. Não ganhamos os projectos e pode significar perda de margem e de negócio"*. A identificação das competências, inerentes às funções, permitiu-nos reconhecer quais são os comportamentos diferenciam a eficácia dos colaboradores (Gomes et. al, 2008). De um ponto de vista estratégico, o reconhecimento das competências para cada função poderá prover a organização de elementos que lhe permitam prever e adaptar-se em contextos de mudança (Singh, 2008).

Os colaboradores demonstraram diferentes perspectivas no que diz respeito às suas carreiras e ao desenvolvimento das mesmas, porém, grande parte (cerca de seis colaboradores) não reconhece progressão dentro da empresa e vê as suas funções como estanques: *"Não. Hierarquicamente, a função acima é da dona da empresa"*; *"Não consigo evoluir mais, cheguei ao topo."*; *"Não penso que exista espaço para crescimento dentro da empresa. O meu superior hierárquico é a dona da empresa, não existindo assim nenhum outro posto para que possa progredir, sendo inclusivé que não sinto que haja qualquer interesse nisso por parte da minha chefia"*. Por outro lado,

alguns trabalhadores (cerca de três) não desenvolvem expectativas e planos para o futuro: “*“Não faço planos a longo prazo para a minha carreira, vou vendo o que acontece.”*”; “*Fruto da conjuntura actual não elaboro de momento planos ou projectos, pois os mesmos até à data não se revelaram frutíferos. Encaro qualquer oportunidade de melhorar as condições de trabalho como importante e é com base nisso que vou construindo as minhas relações com o trabalho.*”; “*De momento, planeio continuar como estou. Não penso muito no futuro*”. Os restantes apresentam perspectivas de carreira de acordo com o desenvolvimento e sustentabilidade da organização: “*Para a minha carreira quero estabilidade e dar à empresa a minha contribuição para que a empresa cresça e que com isso se conseguir crescer dentro da organização*”; “*Quero estabilidade e crescimento (...) o mais importante é manter este trabalho e quem sabe crescer na empresa*”; “*Planeio para a minha carreira profissional exercer um trabalho em que me sinta realizada profissionalmente, com a possibilidade de crescimento na empresa. O trabalho poderá estar ou não ligado à minha área de estudos que é o Marketing. Acima de tudo para mim o importante é gostar do trabalho que faço todos os dias, que a dedicação e empenho que demonstro nas atividades sejam valorizadas pela empresa em que trabalho e que o ambiente de trabalho seja bom*”.

Na perspectiva da Directora Executiva, e durante a revisão dos descritivos de funções, refere que “*terá que existir uma maior consciencialização para com os colaboradores no sentido destes perspectivarem, no futuro, uma empresa maior, mais departamentalizada, com mais colaboradores. E que num cenário destes existe toda a necessidade de crescimento e que os trabalhadores actuais subam na hierarquia e assumam outros poderes e responsabilidades na organização*”.

O produto final deste projecto foi a redacção de um descritivo de funções (Anexo 3) que comporta as onze funções identificadas na organização: Director Executivo; Gestor Financeiro; Gestor de Recursos Humanos; Gestor de Eventos Sénior; Gestor de Projecto; Gestor de Activação de Marcas e Comunicação; Gestor de Eventos Júnior; Assistente de Projecto; Designer; Técnico Administrativo; Responsável de Armazém e de Entregas.

Para cada função existe um descritivo com os seguintes elementos:

1. Identificação da função – título atribuído à função.
 2. Supervisor – identifica a quem a referida função reporta, quem é a sua chefia.
 3. Descrição sumária da função – sintetiza o objectivo da função assim como sumariza os deveres e responsabilidades principais.
 4. Principais atribuições e responsabilidades – reúne as principais tarefas, deveres e responsabilidades da função.
 5. Requisitos para a função – identifica os conhecimentos, qualificações e experiência profissional necessários à função;
 6. Competências – reúne as competências necessárias ao desempenho da função.
- Face à pequena dimensão da empresa não procedemos à categorização das competências (*p.e.* em transversais, funcionais, específicas ou comportamentais e técnicas).

CAPÍTULO 4: CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste projecto permitiu compreender a importância que a análise e descrição de funções representa na estruturação de um sistema de GRH. A Springevents, apesar de ser uma pequena empresa, aposta na inovação. Reflexo disso é a *abertura* que a Directora Executiva demonstra a novos desenvolvimentos na empresa. Apesar da GRH não ser a sua área, a Directora Executiva reconhece o papel importante que os recursos humanos têm na sustentabilidade da empresa: “*A minha empresa são estas pessoas e eu quero que possamos crescer juntos*”.

Com o desenvolvimento deste sistema de análise e descrição de funções obteve-se uma ferramenta fulcral para o recrutamento e selecção pois permite encontrar *a pessoa certa para o lugar certo*, através da identificação do perfil pretendido e o necessário ajustamento para com a organização (Bowen et. al, 1991; Prager et. al, 1996; Harvey e Wilson, 2000; Prien et. al, 2009). O mesmo se aplica à formação e à avaliação de desempenho. Permite avaliar e desenvolver de planos de formação adaptados a cada trabalhador de acordo com as necessidades identificadas (Cornellius et. al, 1984; Prager et. al, 1996; Harvey e Wilson, 2000; Sousa et. al., 2006; Prien et. al, 2009). Com a determinação das exigências e competências inerentes a cada função, a organização poderá avaliar os seus colaboradores e o seu desempenho e desenvolver um sistema de gestão de recompensas (Prien et. al, 2009).

Com este sistema é possível agora os colaboradores identificarem as competências necessárias para um bom desempenho. E claro que este conhecimento é fulcral quando as organizações procuram e formam as “melhores pessoas” para a função. Tem a capacidade de tornar os trabalhadores elementos de um sistema mais eficiente, o que trará resultados positivos para a organização.

Os benefícios deste sistema só irão ser constatados mais tarde, quando se começarem a aplicar as análises de funções no desenvolvimento e formalização de

outras práticas de recursos humanos. O desenvolvimento deste projecto e desta ferramenta deverá servir de estímulo ao desenvolvimento de novas práticas de GRH e a um melhor ajustamento entre os colaboradores e a organização, permitindo assim um desenvolvimento sustentável da organização e dos seus colaboradores.

Existiram, ao longo deste projecto, algumas limitações e factores que podem ter afectado a plenitude do projecto, nomeadamente, o facto da analista ser colaboradora da empresa. Se por um lado, a facilidade de acesso à informação e o conhecimento acerca da empresa representaram elementos a favor, por outro lado, a elevada proximidade com a realidade pode ter resultado em enviesamentos. Outra limitação prende-se com o espaço temporal de realização do projecto. Não foi possível testar o sistema de análise de funções para avaliar o seu impacto na organização. Porém, o documento de descrição de funções deverá ser revisto e actualizado. Não deverá ser “colocado na prateleira”. Deverá ser um elemento útil à organização em processos de mudança e alterações mas deverá ser uma ferramenta capaz de se inovar e adaptar consoante as mudanças ocorridas (Palmer e Valet, 2001).

Com a assumpção deste sistema de análise e descrição de funções enquanto ferramenta estratégica será possível incrementar o desenvolvimento de potencial na organização. E, com os seus colaboradores, a organização se possa adaptar às mudanças do ambiente e manter a sua sustentabilidade e vantagem competitiva.

Nas palavras de Drucker (2002, p.76): *“the challenge (...) is to make ordinary people do extraordinary things (...). A great orchestra is not composed of great musicians but of adequate ones who produce at their peak”*.⁶

⁶ “o desafio é pôr pessoas comuns a fazer coisas extraordinárias (...). Uma grande orquestra não é composta por grandes músicos mas por aqueles adequados que produzem ao seu melhor nível” (tradução livre)

REFERÊNCIAS

Arvey, R. D.; Salas, E., e Gialluca, K. A. (1992). Using task inventories to forecast skills and abilities. *Human Performance*, 5, 171-190.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa.

Bowen, D.; Ledford, G. e Nathan, B. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35-51.

Cornelius, E.; Hakel, M. e Sacket, P. (1979). A methodological approach to job classification for performance - appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 32, 283-297.

Cornelius, E., Schmidt, F. e Carron, T. (1984). *Job classification approaches and the implementation of validity generalization results*. *Personnel Psychology*, 37, 247-260.

Crowell, C.; Hantula, D. e McArthur, K. (2011). From job analysis to performance management: a synergistic rapprochement to organizational effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 316-332.

Duhamel, F. e Fortin, M. F. (1996). Os estudos de tipo descritivo. In M. F. Fortin (Ed.), *O Processo de Investigação – da concepção à realização* (pp. 161-172). Lusociência: Loures.

Drucker, P. (2002). They're not employees, They're people. *Harvard Business Review*, 80, 70-77.

Gan, M. e Kleiner, B. H. (2005). How to write job descriptions effectively. *Management Research News*, 28 (8), 48-54.

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª Ed.). Sílabo: Lisboa.

Guerreiro, M. D.; Pegado, E.; Rodrigues, N. e Saleiro, S.P. (2001). *Relações Sócio-Laborais em Micro e Pequenas Empresas*. Observatório do Emprego e Formação Profissional: Lisboa.

Instituto Nacional de Estatística (2010). *Empresas em Portugal 2010*. Instituto Nacional de Estatística: Lisboa.

Harvey, R. J. (1986). Quantitative approaches to job classification: a review and critique. *Personnel Psychology*, 39, 267-289.

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

Ivancevich, J.M (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª Ed.). McGrawHill: São Paulo.

Kleiman, L. S. e Biderman, M. (1989). Job analysis for managerial selection: a guidelines-based approach. *Journal of Business and Psychology*, 3 (3), 353-359.

Landy, F. J. e Vasey, J. (1991). Job analysis: the composition of SME samples. *Personnel Psychology*, 44, 27-50.

McCormick, E.; Cunningham, J. W. e Thornton, G. C. (1967). The prediction of job requirements by a structured job analysis procedure. *Personnel Psychology*, 20(4), 431-440.

McEntire, L., Dailey, L., Osburn, H. e Mumford, M. (2006). Innovations in job analysis: development and application of metrics to analyze job data. *Human Resource Management Review*, 16, 310-323.

Morgeson, F. e Campion, M. (2000). Accuracy in job analysis: toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 819-827.

Palmer, H. e Valet, W. (2001). Job analysis: targeting needed skills. *Employment Relations Today*, 85-92.

Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos* (3ª Ed.). Edições Sílabo: Lisboa.

Praguer, I. G., Moran, G. e Sanchez, J. (1996). Job analysis of felony assistant public defenders: the most important tasks and the most useful knowledge, skills, and abilities. *Psychology, Crime & Law*, 3, 37-49.

Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. e Gamble, L. (2009). *A practical guide to job analysis*. Pfeiffer: San Francisco.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5th Ed. Gradiva: Lisboa.

Sacket, P.; Cornelius, E. e Carron, T. (1981). A comparasion of global judgment vs. Task oriented approaches to job classification. *Personnel Psychology*, 34, 791-804.

Sanchez, J. e Levine, E. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, 397-425.

Schneider, B. e Konz, A. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28, 1, 51-63.

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, 87-99.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

Stake, R. (1995). *The art of case study*. Sage Publications: California.

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

Torrington, D, Hall, L, Taylor, S. e Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management* (8^a Ed.). Pearson Education Limited: Harlow.

Wilk, S. L. e Sackett, P. R. (1996). Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change. *Personnel Psychology*, 49, 4, 937-967.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*, 4th Ed. Sage: London.

ANEXOS

ANEXO 1 – GUIÃO ENTREVISTA DE ANÁLISE DE FUNÇÕES

Nome do colaborador	
Idade	
Género	
Habilidades Literárias	
Local de trabalho	
Função actual	
Nome do superior hierárquico	

- c. Para além da escolaridade e experiência, que outros requisitos/conhecimentos, considera necessários para a concretização desta função?
- d. Quais são as tarefas que considera mais complexas nesta função? Porquê?

INICIATIVA E TOMADA DE DECISÃO

1. Tem um (ou vários) supervisor(es) responsável pela seu trabalho? Como é que ele(s) o faz(em)?
2. Que decisões tem que tomar no desempenho da sua função? Descreva.
3. É responsável por supervisionar directa ou indirectamente outros colaboradores? Descreva o número e funções exercidas.
4. Qual o nível de risco envolve a sua função ao nível da tomada de decisão? Tem acesso a dados ou documentos confidenciais?
5. Quais os erros que poderão ser tomadas na função? Poderão ser constatados? Quais as consequências inerentes?

CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

1. Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas e actividades da sua função?
2. Descreva as suas condições de trabalho: ruídos, temperatura, iluminação...
3. A sua função exige algum tipo de esforço? Qual o maior e o menor exigido pela sua função? (pesos, esforço visual, esforço mental). Especifique.

OUTROS

2. Na sua opinião, qual a importância da sua função e do trabalho que desempenha para a organização?
3. O que planeia para a sua carreira?
4. Considera que existe possibilidade de crescimento dentro da empresa? Especifique com exemplos. O que representa a organização para si? Que sugestões gostaria de apresentar para melhor o desempenho e níveis de qualidade da organização?

DADOS GERAIS

1. Tempo na função (anos e meses)
2. Tempo na organização (anos e meses)
3. Quantas pessoas na organização desempenham a mesma função que você?

TAREFAS

1. Descreva as suas tarefas diárias, separadamente. Para cada uma referir:
 - a. O que faz?
 - b. Como faz? Que materiais ou equipamentos necessita?
 - c. Quando faz? (altura específica do mês, por exemplo).
 - d. Qual o objectivo?
2. Estabeleça uma ordem de importância para as tarefas apresentadas. E qual a frequência das mesmas.
3. Indique qual a tarefa de execução mais difícil. Justifique.
4. A sua função exige o contacto directo com o cliente? Especifique.

REQUISITOS EXIGIDOS PELA FUNÇÃO

1. *Instrução, experiência, conhecimentos*
 - a. Qual a escolaridade mínima necessária para esta função?
 - b. Qual a experiência mínima necessária para o bom desempenho da função? Considera necessária a experiência anterior noutras funções? Porquê?

OBJECTIVO	QUESTÃO(S)	RESPOSTA(S)
Identificar o tempo na função e na organização	<p>"Há quanto tempo se encontra nesta organização?"</p> <p>"Há quanto tempo está nesta função? Sempre desempenhou esta função, na organização?"</p> <p>"Quantas pessoas desempenham a mesma função que você na organização?"</p>	<p>Estou na Springevents há 1 ano e 11 meses e entrei logo para esta função "</p> <p>Só mais uma pessoa"</p>
Apurar o número de pessoas que desempenham a mesma função	<p>"O que faz?"</p>	<p>Faço: gestão do mapa de acções da marca para a qual trabalho; análise e verificação dos relatórios das acções na plataforma online; gestão dos processos do staff de prestadores de serviços para quem entram nos locais de acção; coordenação do armazém; elaboração do plano semanal do estafete; supervisão do estafete; elaboração de orçamentos para a marca que trabalho; formação de novos prestadores para trabalhar com a marca; solicitação de material ao cliente para as acções; elaboração de relatórios das acções; definição mensalmente, na plataforma online; elaboração do relatório semanal de acções para o cliente; coordenação das equipas alocadas às acções; avaliação do trabalho dos prestadores nas acções;</p>
Obter uma descrição das tarefas e rotinas da sua função	<p>"Como faz?"</p>	<p>Gestão do mapa de acções: análise do mesmo (...) este mapa contém as acções do norte e do sul (...), esta análise é necessária para verificar se estão incluídas e se existe alguma sugestão pertinente para com o cliente; Análise e verificação dos relatórios das acções na plataforma online; o staff que trabalha nas acções, após as mesmas, tem que aceder à nossa plataforma online e preencher o relatório com os dados da acção, eu tenho que verificar que o staff fez isso e aprovação os relatórios com a informação relevante para o cliente; gestão dos processos do staff de prestadores de serviços para quem entram nos locais de acção; tenho que preparar todos os documentos necessários do staff para que estes possam entrar nos locais de acção; coordenação do armazém; tenho que fazer visitas regulares ao armazém, ter controlo de stocks e saber como está tudo a funcionar no armazém; elaboração do plano semanal do estafete e supervisão do seu trabalho; coloco no excel todas as tarefas semanais que ele deve fazer assim como notas e apontamentos importantes para que ele possa realizar bem as suas funções; controlo e supervisão o seu trabalho presencialmente e telefonicamente; elaboração de orçamentos para a marca que trabalho; sempre que o cliente pede um orçamento para um evento eu solicito todos os dados e elaboro o orçamento no sistema; formação de novos prestadores para trabalhar com a marca; sempre que são alocados novos prestadores ao projecto eu dou formação aos mesmos sobre a marca; solicitação de material ao cliente para as acções; fazendo o balanço entre as acções agendadas e o material que temos em stock no armazém e sempre que seja necessário faço o pedido de mais material à marca; elaboração de relatórios das acções; para o cliente; neste relatório eu reporto à marca todas as ocorrências que ocorram durante as acções, p.e., falta de stock nas lojas; avaria de máquinas; marcação e alocação dos prestadores de serviços às acções definidas; sempre que a marca nos dá o mapa de acções mensal eu contacto os prestadores de serviços e vejo quem está disponível para fazer estas acções, quem estiver no mapa para as acções; inserção das acções definidas mensalmente, na plataforma online; insiro as acções na plataforma online quando chega o plano mensal, após a marcação do staff coloco essa informação no sistema; elaboração do relatório semanal de acções para o cliente; após aprovação dos relatórios elaborados pelo staff, na plataforma, eu (alternado com as minhas colegas do projecto) extrair a informação e compilo num relatório para enviar ao cliente, com o resumo e resultados das acções da semana; coordenação das equipas alocadas às acções; coordenação das equipas telefonicamente ou presencialmente nas acções, estas visitas presenciais servem para avaliar o staff, para ver o material e a dinâmica das campanhas. Nestas visitas tiram-se fotografias para apresentar ao cliente; avaliação do trabalho dos prestadores nas acções; sempre que se visita algum elemento do staff faz-se uma avaliação do trabalho e postura do mesmo. Essas avaliações são registadas em sistema;</p>
Compreender a relevância das tarefas na função	<p>"Qual o objectivo dessa tarefa?"</p>	<p>Gestão do mapa de acções: criar um mapa com as acções mais indicadas, juntando know how do cliente/marca e o nosso; Análise e verificação dos relatórios das acções na plataforma online; o objectivo é ter relatórios apenas com a informação necessária para o cliente ter acesso; gestão dos processos do staff de prestadores de serviços para quem entram nos locais de acção; ter todos os documentos necessários a entrada do staff nos locais de acção; coordenação do armazém: saber tudo o que existe no armazém e em que estado se encontra; elaboração do plano semanal do estafete e supervisão do seu trabalho; passar da melhor forma o trabalho do estafete e gerir todas as tarefas que têm de ser feitas; elaboração de orçamentos para a marca que trabalho; o cliente saber o valor de cada evento; formação de novos prestadores para trabalhar com a marca; dotar o staff que vai trabalhar com a marca de toda a informação necessária acerca da mesma para um bom desempenho das suas funções; solicitação de material ao cliente para as acções; ter sempre material necessário para a concretização das acções; elaboração de relatórios das acções; para o cliente; dar a conhecer as informações práticas da acção ao cliente nomeadamente os factos que colocam em causa o sucesso da acção; marcação e alocação dos prestadores de serviços às acções definidas; realizar as acções com as pessoas certas; inserção das acções definidas mensalmente, na plataforma online; permitir ao prestador preencher o relatório de acção de determinado dia; elaboração do relatório semanal de acções para o cliente; permitir à marca fazer uma análise da marca, do posicionamento desta e da concorrência; coordenação das equipas alocadas às acções; ficar com um registo das lojas onde temos a acção a decorrer, avaliar os prestadores e enviar estes dados para o cliente; avaliação do trabalho dos prestadores nas acções; ficar com um histórico de avaliações e poder melhor desempenhos;</p>
Compreender se a função exige envolvimento directo com clientes	<p>"Consegue ordenar as tarefas indicadas da mais importante ou relevante para a menos importante ou relevante para a sua função?"</p> <p>"Qual ou quais as tarefas mais difíceis na sua função?"</p> <p>"Quais são as tarefas que consideras mais complexas nesta função? Porque?"</p> <p>"A sua função exige o contacto directo com o cliente? Especifica."</p>	<p>Gestão do mapa de acções: semanalmente e trimestralmente; Análise e verificação dos relatórios das acções na plataforma online; semanalmente, 1 vez por semana; gestão dos processos do staff de prestadores de serviços para quem entram nos locais de acção; regularmente, semanalmente ou várias vezes por semana; coordenação do armazém: semanalmente; elaboração do plano semanal do estafete e supervisão do seu trabalho; diariamente; elaboração de orçamentos para a marca que trabalho; sempre que existe solicitação de eventos, é variável; formação de novos prestadores para trabalhar com a marca; ocasionalmente, talvez 1 vez por mês, existem alturas que é menos que isso outras vezes que é mais; solicitação de material ao cliente para as acções; trimestralmente; elaboração de relatórios das acções; para o cliente; semanalmente; marcação e alocação dos prestadores de serviços às acções definidas; mensalmente; inserção das acções definidas mensalmente, na plataforma online; mensalmente; elaboração do relatório semanal de acções para o cliente; semanalmente; coordenação das equipas alocadas às acções; mensalmente; avaliação do trabalho dos prestadores nas acções; mensalmente.</p> <p>1. gestão do mapa das acções; 2. coordenação do armazém; 3. elaboração do plano semanal do estafete e supervisão do seu trabalho; 4. elaboração de orçamentos; 5. formação e marcação do staff para as acções; 6. visitas a lojas; 7. elaboração dos relatórios para o cliente; 8. Pedido de material; 9. inserção das acções na plataforma; 10. relatório de ocorrências; avaliações a staff; gestão dos processos do staff; considero todos muito importantes e não sei se conseguirei colocar uma ordem de importância quando a maioria das tarefas têm a mesma importância!</p> <p>"Neste momento a tarefa mais difícil é a elaboração de orçamentos, pois é uma tarefa que ainda estou a melhorar. Uma vez que os orçamentos são feitos no Programa PHT e é um pouco complexo elaborá-los é necessário muita prática para se fazer esta tarefa com destreza. Um dos objetivos é fazer orçamentos mais complexos autonomamente sem que seja necessária a ajuda da minha Supervisora."</p> <p>"Gestão do armazém porque é necessário ter o máximo de atenção com tudo o que sai e entra no armazém; O facto do armazém ter diversos materiais faz com que seja necessário ter um ficheiro sempre actualizado com os stocks e a máxima concentração para que nenhum material desapareça; Elaboração de Orçamentos – considero esta função que faço sozinha ainda há pouco tempo, e em que os orçamentos para eventos com muitas variáveis ainda são considerados um pouco complexos; Pedido de Material à NDS – esta função é complexa pois de período de fórmulas que têm de degustação e de acções previstas para determinado período de tempo"</p> <p>Sim, a minha função exige o contacto directo com o cliente, quer através do telefone ou email. Exemplos: nos eventos, tenho de falar com o cliente para combinar com ele o tipo de material necessário para o evento"</p>

ANEXO 2 – EXEMPLO GRELHA ANÁLISE - elementos da entrevista de um dos colaboradores da Springevents

	Licenciatura	<p>Considero que não é necessário ter experiência nesta área para se poder desempenhar um bom trabalho, no entanto considero que é uma mais valia para o trabalhador que já tem experiência no mercado de trabalho. Não considero que seja necessária a experiência noutras funções para se desempenhar um bom trabalho, no entanto, acho que é notório para a pessoa que avalia o nosso trabalho e para o próprio trabalhador se tem ou não experiência em funções anteriores. Este factor é uma mais valia, uma vez que permite ao trabalhador agir de modo mais pensado e maduro."</p> <p>Espirito de equipa, pro-actividade, dinamismo. "</p> <p>"Como responsável pela zona sul da projeto, sou responsável por decidir que lojas são mais importantes para considerar no mapa de ponto de venda; que staff deve permanecer ou sair da base de dados; que informação deve constar dos relatórios da plataforma online; que rotas de entregas deverá fazer o estafeta; que materiais devem ser solicitados ao cliente".</p> <p>"O facto de haver um manual de procedimentos de gestão da marca e um contrato com a mesma, alguma decisão que eu tome poderá ser um risco. Tenho acesso a dados confidenciais como ao contrato que a Springevents tem com esta marca".</p> <p>"Não enviar o material para acção- o prestador chega ao local e repara que não tem material - o prestador não tem material para fazer a acção de promoção; Não enviar a farda para o prestador - Alguém que tenha conhecimento que o staff desta marca têm uma farda, perceberá que o prestador tem a farda em falta - O facto de não ter farda transmite uma imagem negativa à marca; Fazer erradamente o pedido de material - poderá ou não ser constatado pela marca - A marca vai ter de nos fazer chegar por duas vezes material, por um erro da nossa parte, é um factor negativo em termos de gestão e controlo para a marca; Fazer incorretamente a documentação do prestador para o local de acção - A loja pode reparar que alguma informação não está correcta - como consequência tenho de voltar à agência para voltar a fazer e a reenviar a documentação, o que equivale a tempo e dinheiro perdido".</p> <p>"Tenho um supervisor responsável pelo meu trabalho, que quando me passa novas tarefas e procedimentos analisa profundamente o meu trabalho de forma a verificar se está a ser feito de forma correcta. Ocasionalmente vai verificando se o trabalho continua a ser bem feito".</p> <p>"Supervisiono directamente o trabalho do estafeta. As funções do estafeta são: fazer entregas e recolhas dos materiais nas lojas que têm ações de promoção desta marca; fazer entregas e recolhas dos materiais para as ações ou eventos; fazer a entrega e recolha das material para reparação; fazer entrega e recolha de outros materiais; limpeza e manutenção do armazém;"</p>
<p>"Qual a escolaridade mínima necessária para esta função?"</p> <p>"Qual a experiência mínima necessária para o bom desempenho da função? Considera necessária a experiência anterior noutras funções? Porque?"</p> <p>"Para além da escolaridade e experiência, que outros requisitos/conhecimentos, considera necessários para a concretização desta função?"</p> <p>"Que decisões tem que tomar no desempenho da sua função? Descreva."</p> <p>"Qual o nível de risco envolve a sua função ao nível da tomada de decisão? Tem acesso a dados ou documentos confidenciais?"</p> <p>"Quais os erros que poderão ser cometidos na função? Poderão ser constatados? Quais as consequências inerentes?"</p> <p>"Tem um (ou vários) supervisor(es) responsável pela sua função? Como é que ele(s) o faz(em)?"</p> <p>"É responsável por supervisionar directa ou indirectamente outros colaboradores? Descreva o número e funções exercidas."</p>		<p>"Computador, PHC, Plataforma online, Email, Internet, Material Escritório, Impressora, Fax, Telefone, Telemóvel, Carro, Máquina Fotográfica"</p> <p>"Trabalho numa sala com mais 3 pessoas o que torna alguns momentos mais ruidosos. A temperatura no Verão é demasiado alta. A iluminação é boa e as cadeiras são novas e confortáveis. Trabalho com um computador lento, em que perco demasiado tempo"</p> <p>"A minha função exige esforço físico quando tenho de ir ao armazém, esforço visual por passar o dia em frente ao computador e esforço mental por ter de estar concentrada em trabalhos mais complexos."</p> <p>"Considero que o desempenho é de extrema importância para a empresa, pelas seguintes razões: as funções que desempenho são para o maior cliente que a empresa tem, o que transmite ao mesmo tempo uma grande responsabilidade, dada a dimensão deste projecto. Este projecto só se realiza por alguém desempenhar as funções que de momento eu estou a desempenhar. É motivante trabalhar de forma a levar para o cliente o que é o Mundo e Concelho desta marca. Relativamente ao modo como trabalho, considero que este é fundamental para a organização, pois é realizado com o máximo de rigor e profissionalismo."</p> <p>"Planeo para a minha carreira profissional exercer um trabalho em que me sinta realizada profissionalmente, com a possibilidade de crescimento na empresa. O trabalho poderá estar ou não ligado à minha área de estudos que é o Marketing. Acima de tudo para mim o importante é gostar do trabalho que faço todos os dias, que a dedicação e empenho que demonstro nas atividades sejam valorizadas pela empresa em que trabalho e que o ambiente de trabalho seja agradável."</p> <p>"Considero que existe a possibilidade de crescimento dentro da empresa, uma vez que existem tarefas inerentes ao trabalho que tem de ser realizado para esta marca que ainda não sei desempenhar. Ao assumir novas e mais importantes funções tenha a oportunidade de assumir um novo cargo. Uma das formas de crescer na empresa, seria passar a gerir este cliente na litiga;"</p> <p>"A organização é bastante importante para mim. É através da experiência que ganhamos na empresa, que aumentamos as nossas competências profissionais, intelectuais e emocionais. Ao trabalharmos numa organização como a Springevents temos a possibilidade de adquirir conhecimentos valiosos para a vida e para novas funções. Adquirimos também conhecimentos em novas áreas, como foi o meu caso, o que nos permite ver que existem áreas nas quais gostamos de trabalhar. Passamos parte do nosso dia na organização e como tal é nela que nos deveremos sentir bem, quer pessoalmente quer profissionalmente."</p> <p>"Mudar os computadores mais velhos da empresa, de forma a aumentar a eficácia e eficiência do trabalhador; Termos um novo escritório onde estivesse toda a equipa junta"</p>
<p>Identificação dos requisitos exigidos pela função ao nível da instrução, conhecimentos e experiência.</p>	<p>Equipamentos</p>	<p>"Quais os equipamentos ou materiais necessários à execução das tarefas e actividades da sua função?"</p> <p>"Como desempenha a sua função? O que necessita para o desempenho da mesma?"</p> <p>"Quais são as condições físicas que envolvem o seu dia-a-dia de trabalho?"</p> <p>"A sua função exige algum tipo de esforço? Qual o maior e o menor exigido pela sua função? (pesos, esforço visual, esforço mental). Especifique."</p>
<p>Aprender quais as condições de trabalho</p>		<p>"Na sua opinião, qual a importância da sua função e do trabalho que desempenha para a organização?"</p> <p>"O que planeia para a sua carreira?"</p> <p>"Considera que existe possibilidade de crescimento dentro da empresa? Especifique com exemplos."</p>
<p>Condições físicas de luz, ruídos, temperatura, espaço</p>		<p>Entender como o colaborador planeia a sua carreira e a influência da organização na mesma</p>

ANEXO 3 – DESCRITIVOS DE FUNÇÕES DA SPRINGEVENTS

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Director Executivo

SUPERVISOR

Não se aplica.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Delinea a estratégia, posicionamento e lançamento de novos serviços da empresa garantindo que reúne as condições necessárias para atingir os objectivos e sustentabilidade da organização. Assume a responsabilidade directa pelo desempenho dos diversos departamentos, garantindo que todas as funções vitais são desempenhadas e que a empresa gera lucros.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Gestão global da empresa.
- Definição de políticas e estratégias (recursos humanos, investimentos, salários, prémios...).
- Definição dos valores e cultura da empresa.
- Definição das políticas e os objectivos específicos para cada área, coordenando e supervisionando a aplicação das mesmas.
- Análise dos resultados da empresa e a evolução das actividades.
- Facilitação e integração do trabalho das equipas para otimizar esforços.
- Gerar o comprometimento dos seus colaboradores com vista a uma cultura orientada para a qualidade e elevados padrões de desempenho.
- Identificação de oportunidades e análise da viabilidade das mesmas.
- Reunião com clientes ou potenciais clientes importantes para a empresa.
- Coordenação de negociações visando o crescimento e consolidação de negócios.
- Supervisão de todas as actividades da empresa.
- Coordenação, organização e supervisão de reuniões com colaboradores, clientes ou fornecedores.
- Planeamento conjunto com o Gestor de Recursos Humanos, medidas de RH: recrutamento e selecção, demissões, prémios, formação, avaliação de desempenho.
- Estabelecimento de directrizes, conjuntamente com o Gestor Financeiro, acerca dos objectivos financeiros da empresa e da situação actual da mesma.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Formação superior em Administração de Empresas ou Gestão.
- Experiência anterior em funções similares de 5 anos.
- Experiência em liderança e motivação de equipas.
- Experiência em organizar e configurar as áreas e sectores de trabalho.
- Domínio de ferramentas informáticas, na óptica do utilizador, como o Office e internet.
- Conhecimentos avançados em PHC ou programas de gestão empresarial.

COMPETÊNCIAS

- Visão estratégica.
- Capacidade de estar em constante processo de aprendizagem e desenvolvimento.
- Capacidade de se familiarizar com novas áreas de trabalho.
- Orientação para objectivos.
- Capacidade de planeamento e organização.
- Saber planear.
- Saber priorizar.
- Capacidade de avaliação.
- Liderança e gestão de pessoas.
- Criatividade.
- Capacidade de trabalhar em equipa.
- Optimização de recursos.
- Sensibilidade para questões económicas e políticas.
- Capacidade de tomada de decisão.
- Orientação para a mudança e inovação.
- Elevada capacidade de iniciativa.
- Responsabilidade e compromisso para com a organização e colaboradores.
- Elevada capacidade de comunicação.
- Capacidade de negociação e persuasão.
- Resistência à pressão.
- Gestão de conflitos e resolução de problemas.
- Credibilidade e bom carácter.
- Espírito construtivo.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Gestor Financeiro

SUPERVISOR

Reporta directamente à Directora Executiva.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Planeia, dirige e coordena as operações financeiras da empresa. Tem como principal objectivo assegurar que esta dispõe dos meios financeiros necessários ao desenvolvimento da sua actividade e que estes sejam utilizados racionalmente.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Controlo de custos, análise e interpretação de dados financeiros acerca do estado geral da empresa.
- Pagamentos a colaboradores, prestadores de serviços e fornecedores.
- Pagamento de impostos.
- Organização e envio de documentos para o serviços de *outsourcing* de contabilidade.
- Controlo das contas bancárias da empresa, entradas e saídas de dinheiro.
- Controlo e interpretação de *cash flows* e previsão de tendências futuras.
- Análise de mudanças e aconselhar a Directora Executiva, apropriadamente.
- Comunicação com a contabilidade e trabalho em parceria.
- Análise e tomada de decisão acerca de preços e rentabilidades.
- Atualização acerca de alterações das regulações financeiras e legislação em vigor.
- Atendimento (telefónico, email ou presencial) a colaboradores, prestadores de serviços, clientes ou fornecedores, em assuntos relacionados com pagamentos.
- Cobranças a clientes.
- Controlo e verificação de facturas de fornecedores.
- Análise e tomada de decisão dos fornecedores.
- Organização da documentação e processos da área.
- Facturação a clientes.
- Elaboração de relatórios trimestrais a apresentar ao Director Executivo.
- Participação em reuniões com clientes ou fornecedores.
- Elaboração de estratégias e planos de negócio a longo termo, com o Director Executivo.
- Análise de oportunidades de redução de custos.
- Análise de riscos.
- Aconselhamento e supervisão de departamentos e colegas, no que concerne a questões relacionadas com estratégia e decisões financeiras.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado Integrado (pós-Bolonha) em Gestão, Administração de Empresa ou Finanças e Contabilidade.
- Experiência anterior em funções similares entre 3 a 5 anos.
- Domínio de ferramentas informáticas, na óptica do utilizador, como o Office e internet.
- Conhecimentos avançados em Excel e programas de gestão empresarial. Experiência em PHC, concretamente, é valorizada.

COMPETÊNCIAS

- Visão estratégica.
- Orientação para resultados.
- Capacidade de planeamento e organização.
- Liderança e Gestão de pessoas.
- Capacidade de trabalhar em equipa.
- Optimização de recursos.
- Capacidade de tomada de decisão.
- Orientação para a mudança e inovação.
- Responsabilidade e compromisso para com a função.
- Elevada capacidade de comunicação.
- Capacidade de negociação e persuasão.
- Capacidade de analisar criticamente a informação.
- Capacidade de interagir e relacionar com diferentes tipos de pessoas.
- Resistência à pressão.
- Gestão de conflitos e resolução de problemas.
- Competências financeiras.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Gestor de Recursos Humanos

SUPERVISOR

Reporta directamente ao Director Executivo.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Promove a eficiência e a eficácia dos trabalhadores da empresa, para que esta atinja os seus objectivos, conciliando os interesses da empresa com os interesses de quem nela trabalha. Desenvolve e inova a área de Gestão de Recursos Humanos da empresa através do planeamento, implementação e avaliação de políticas, programas e práticas de recursos humanos

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Concepção, desenvolvimento e operacionalização de processos de recrutamento e selecção.
- Concepção e desenvolvimento de avaliação de desempenho.
- Realização de entrevistas: selecção, avaliação de desempenho e saída.
- Garantir o cumprimento da legislação através da investigação acerca das políticas em vigor em interface com os advogados e contabilistas da empresa.
- Desenvolvimento e inovação da área concebendo e desenvolvendo práticas e políticas de recursos humanos ainda não formalizadas na empresa.
- Manutenção e organização do arquivo de processos de recursos humanos.
- Desenvolvimento de medidas de Medicina e Higiene e Segurança no Trabalho (HST), em parceria com a empresa de HST da organização.
- Participação em formações e workshops da área de Gestão de Recursos Humanos para actualização e desenvolvimento de conhecimentos e competências.
- Supervisão do trabalho do Técnico Administrativo.
- Marcação e formação de prestadores de serviços para os eventos ou acções.
- Desenvolvimento de auditorias internas para apresentação a clientes.
- Gestão das férias dos colaboradores.
- Apresentação de relatórios, ao Director Executivo, de taxas de absentismo.
- Gestão comportamental: reuniões com colaboradores e equipas e desenvolvimento de estratégias de índole comportamental.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado Integrado (pós-Bolonha) em Psicologia Social e das Organizações ou Gestão de Recursos Humanos.
- Experiência anterior em funções similares entre 3 a 5 anos.
- Domínio de ferramentas informáticas, na óptica do utilizador, como o Office e Internet.

COMPETÊNCIAS

- Orientação para as pessoas.
- Orientação para a satisfação das necessidades da empresa e dos colaboradores.
- Orientação para a segurança no trabalho.
- Visão.
- Trabalhar em equipa.
- Capacidade de estimular o comprometimento e sentido de pertença.
- Saber manter a imparcialidade.
- Saber ouvir.
- Contornar situações adversas.
- Espírito crítico.
- Flexibilidade.
- Capacidade de organização.
- Comunicação assertiva e escuta activa.
- Relacionamento interpessoal.
- Capacidade de adaptação à mudança.
- Envolvimento.
- Análise construtiva dos conflitos e problemas.
- Liderança.
- Capacidade organização
- Gestão do tempo
- Capacidade de coordenação do trabalho
- Capacidade de inovação e iniciativa.
- Sensibilidade e perspicácia.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Gestor de Eventos Sénior

SUPERVISOR

Reporta directamente ao Director Executivo.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Define, em colaboração com o Director Executivo, a estratégia comercial da empresa. Gere a equipa de eventos. Determina os acordos e as condições e assume projectos de maior complexidade.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Desenvolvimento de *New Business*.
- Desenvolvimento de propostas pro-activas para conquista de novos clientes ou manutenção de clientes fundamentais.
- Determinação de acordos e condições de venda
- Coordenação da implementação da estratégia de eventos e acções.
- Ida a feiras ou acções especializadas na área com o objectivo de inovar os serviços da empresa.
- Elaboração de orçamentos complexos.
- *Follow up* de propostas enviadas.
- Solicitação de propostas a fornecedores nos serviços necessários para o cliente.
- Solicitação dos dados necessários ao cliente para facturar o evento.
- Coordenação de serviços em eventos que envolvem maior complexidade.
- Avaliação da satisfação do cliente através de *follow up* pós-evento.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Licenciatura em Gestão, Turismo ou Comunicação (Licenciatura pré-Bolonha ou Mestrado de Bolonha).
- Experiência anterior em funções similares ou de gestão entre 3 a 5 anos.
- Domínio de ferramentas informáticas, na óptica do utilizador, como o Office e internet.
- Domínio do Inglês e Espanhol, ao nível de compreensão, escrita e conversação (outros idiomas serão valorizados).

COMPETÊNCIAS

- Visão.
- Capacidade de liderança.
- Capacidade de motivar e gerar comprometimento.
- Maturidade profissional.
- Orientação estratégica.
- Orientação para resultados.
- Orientação para o cliente.
- Gestão da mudança e da inovação.
- Elevada capacidade de negociação e persuasão.
- Capacidade de gerar negócio.
- Capacidade de tomar decisões.
- Capacidade de organização.
- Gestão de conflitos.
- Capacidade de conquistar a confiança.
- Gestão de tempo.
- Flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes pessoas e contextos.
- Capacidade de trabalhar e gerir trabalho em equipa.
- Assertividade.
- Criatividade.
- Persistência e Adaptabilidade.
- Sensibilidade e perspicácia.
- Elevada comunicação interpessoal.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Gestor de Projecto

SUPERVISOR

Reporta directamente ao Director Executivo.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Assegura a gestão de projectos através da planificação e controlo de tudo o que estes envolvem. Impulsiona e motiva a equipa e supervisiona as actividades da mesma. A comunicação entre a empresa e o cliente é assegurada pelo Gestor de Projecto.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Colaboração com o cliente na definição e concretização dos objectivos do projecto e das suas actividade.
- Gestão da equipa de trabalho assegurando que todos compreendem as suas tarefas e responsabilidades.
- Gestão de conflitos e mediação de problemas na equipa.
- Supervisão da equipa (assistentes de projecto e responsáveis de armazém e de entregas) através de reuniões semanais.
- Distribuição de trabalho pela sua equipa, de acordo com os objectivos estipulados.
- Direcção e coordenação dos custos associados ao projecto.
- Formação às equipas de prestadores de serviços que colaboram com o projecto.
- Gestão da plataforma online.
- Elaboração de relatórios de solicitação de material ao cliente.
- Exportar os relatórios semanais das acções e elaborar um relatório para o cliente.
- Conversação com o cliente.
- Ida a reuniões com o cliente.
- Reuniões com a equipa de Activação de Marcas e Comunicação, sempre que sejam necessárias informações acerca da marca ou do cliente para a apresentação de propostas.
- Elaboração de orçamentos para o cliente.
- Facturação ao cliente.
- Avaliação trimestral do projecto com respectiva apresentação de resultados ao Director Executivo.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Licenciatura em Gestão ou Comunicação (Licenciatura pré-Bolonha ou Mestrado de Bolonha).
- Experiência anterior em funções similares ou de gestão entre 3 a 5 anos.
- Experiência mínima de 1 ano em funções com coordenação de equipas.
- Domínio de ferramentas informáticas, na óptica do utilizador, como o Office e internet.

COMPETÊNCIAS

- Orientação estratégica.
- Orientação para resultados.
- Orientação para o cliente.
- Gestão da mudança e da inovação.
- Capacidade de tomada de decisão.
- Visão.
- Liderança.
- Capacidade de motivar e gerar comprometimento.
- Maturidade profissional.
- Elevada capacidade de negociação e persuasão.
- Capacidade de tomar decisões.
- Capacidade de organização.
- Gestão de conflitos.
- Capacidade de conquistar confiança.
- Gestão de tempo.
- Flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes pessoas e contextos.
- Capacidade de trabalhar e gerir trabalho em equipa.
- Assertividade.
- Sensibilidade e perspicácia.
- Elevada comunicação inter pessoal.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Gestor de Activação de Marcas e Comunicação

SUPERVISOR

Reporta directamente ao Director Executivo.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Desenvolve, estrategicamente, a melhor política de comunicação e os melhores *canalhos* para as marcas. Assegura as estratégias de comunicação de marcas e acompanha todo o processo de operacionalização.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Desenvolvimento de ideias criativas através de pesquisa e *brainstorming* com a sua equipa, que vão de encontro aos objectivos estratégicos da empresa e das marcas.
- Desenvolvimento de *New Business*.
- Desenvolvimento de propostas pro-activas para conquista de novos clientes ou manutenção de clientes.
- Determinação de acordos e condições de venda.
- Elaboração de orçamentos a clientes.
- *Follow up* de propostas enviadas.
- Solicitação dos dados necessários ao cliente para facturar os serviços.
- Avaliação da satisfação do cliente.
- Coordenação e gestão de múltiplas tarefas, da concepção à implementação de projectos.
- Garantir o controlo de qualidade dos serviços necessários à implementação do projecto.
- Coordenação e supervisão do trabalho da equipa de designers.
- Motivação e inspiração da sua equipa.
- Solicitação de propostas a fornecedores.
- Análise dos melhores fornecedores para os serviços.
- Reunir os contributos dos gestores de clientes a quem vai apresentar propostas.
- Criação de textos e *headlines* para projectos solicitados.
- Balanço da área e da actividade desenvolvida, através de relatórios mensais para apresentar ao Director Executivo.
- Ida a reuniões com clientes ou potenciais clientes.
- Concepção e desenvolvimento de parcerias entre marcas.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Licenciatura (pré-Bolonha) ou Mestrado Integrado (pós-Bolonha) em Comunicação ou Marketing.
- Experiência anterior em funções similares de, pelo menos, 5 anos.
- Experiência de, pelo menos, 5 anos em gestão de equipas.
- Conhecimentos na área gráfica e de tipografia.
- Conhecimentos de softwares específicos (Photoshop, Illustrator, InDesign, Flash).
- Domínio de Office e internet, na óptica do utilizador.

COMPETÊNCIAS

- Visão.
- Orientação estratégica.
- Orientação para resultados.
- Orientação para o cliente.
- Liderança.
- Criatividade e Carisma.
- Maturidade profissional.
- Iniciativa.
- Elevada capacidade de comunicar eficazmente (oral, escrita, visual).
- Capacidade de organização.
- Gerir multi-tarefas.
- Gestão de tempo.
- Gestão da mudança e da inovação.
- Capacidade de conquistar a confiança.
- Flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes pessoas e contextos.
- Capacidade de trabalhar e gerir trabalho em equipa.
- Capacidade de transmissão de ideias para a sua equipa operacionalizar.
- Inspirar e gerar motivação e comprometimento.
- Elevada capacidade de negociação e persuasão.
- Capacidade de gerar negócio.
- Capacidade de tomar decisões.
- Gestão de conflitos.
- Resolução de problemas e contrariedades.
- Assertividade.
- Persistência e Adaptabilidade.
- Sensibilidade e perspicácia.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Gestor de Eventos Júnior

SUPERVISOR

Reporta ao Gestor de Eventos Sénior.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Faz a gestão de clientes e procura apresentar as melhores soluções ao cliente. Acompanha um evento ou acção desde que o pedido é solicitado até que a acção ou evento termina.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Recepção de pedidos de orçamento e elaboração dos mesmos em sistema.
- *Follow up* de propostas enviadas.
- Pesquisa e análise de fornecedores.
- Solicitação de propostas a fornecedores nos serviços necessários para o cliente.
- Ida a reuniões com clientes e/ou fornecedores.
- Solicitação dos dados necessários ao cliente para facturar o evento.
- Coordenação de equipas ou serviços no local do evento ou acção.
- Introdução de acções na plataforma online e interface com a equipa da acção e o cliente.
- Aprovação de relatórios do *staff* e elaboração de relatórios de acção para o cliente.
- Presença em formações de marcas ou acções de clientes para posterior transmissão dos conhecimentos a equipas de trabalho.
- Avaliação dos eventos ou acções (prestadores e serviços contratados).
- Avaliação da satisfação do cliente através de *follow up* pós-evento.
- Discussão de ideias, de pedidos solicitados pelos clientes, com a equipa de gestores de eventos, nomeadamente com o gestor de eventos sénior em situações mais complexas.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Licenciatura (preferencialmente nas áreas de Turismo, Comunicação ou Gestão).
- Experiência anterior em funções similares ou funções com orientação para o cliente, coordenação de equipas e de serviços, de o mínimo de 1 ano.
- Domínio de ferramentas informáticas, na óptica do utilizador, como o Office e internet.
- Domínio do Inglês ao nível de compreensão, escrita e conversação (outros idiomas serão valorizados).

COMPETÊNCIAS

- Orientação para o cliente.
- Capacidade de negociação.
- Capacidade de organização.
- Capacidade de resolução de problemas.
- Capacidade de conquistar a confiança.
- Capacidade de trabalhar em equipa.
- Gestão de tempo.
- Flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes pessoas e contextos.
- Capacidade de trabalhar em equipa.
- Assertividade.
- Elevada comunicação interpessoal.
- Foco na tomada de decisão e no alcance de metas.
- Capacidade de planeamento e supervisão/coordenação.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Assistente de Projecto

SUPERVISOR

Reporta ao Gestor de Projecto.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Coloca em prática as medidas necessárias para que o projecto se realize. É responsável pela operacionalização e concretização das acções práticas do projecto. Acompanha a acção desde que o pedido é solicitado até que a acção ou evento termina.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Análise do mapa de acções mensais enviado pelo cliente.
- Inserção das acções mensais na plataforma online e do *staff* agregado.
- Verificação e aprovação de relatórios de *staff*.
- Organização e elaboração de processos administrativos, para os locais de acção, do respectivo *staff* agregado.
- Solicitação de seguros de acidente de trabalho e consultas de aptidão médica para o *staff* das acções, à seguradora e empresa de HST da empresa.
- Recepção de pedidos do cliente e elaboração de orçamentos.
- Formação do *staff* agregado às acções, acerca do projecto/marca.
- Marcação e alocação dos prestadores de serviços às acções definidas.
- Coordenação e supervisão das equipas alocadas às acções e das dinâmicas da acção.
- Avaliação do *staff* nas acções.
- Registo fotográfico das acções para apresentação posterior ao cliente

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- 12º ano
- Experiência anterior em funções administrativas de 1 ano.
- Domínio de ferramentas informáticas, na óptica do utilizador, como o Office e internet.
- Disponibilidade para viajar pelo país para coordenar as acções do projecto.

COMPETÊNCIAS

- Orientação para o cliente.
- Capacidade de organização.
- Capacidade de gerir multi-tarefas.
- Flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes pessoas.
- Gestão de tempo.
- Capacidade de trabalhar em equipa.
- Assertividade.
- Boa comunicação interpessoal.
- Capacidade de resolução de problemas.
- Foco no alcance de metas.
- Capacidade de planeamento e supervisão/coordenação.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Designer

SUPERVISOR

Gestor de Activação de Marca e Comunicação.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Desenvolver e comunicar visualmente conceitos e ideias através de técnicas específicas. Operacionaliza e concretiza as ideias transmitindo assim uma mensagem ou informação através de composições gráficas.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Criação de peças gráficas de pequeno e grande formato (flyers, cartazes, embalagens, material de Ponto de Venda).
- Desenvolvimento de artes finais, preparação de peças gráficas para impressão.
- Criação de logomarcas.
- Modelação em 3D.
- Pós-produção de imagem.
- Estudo e investigação de marcas e da sua posição no mercado (concorrência).
- Participação em sessões de *brainstormings* de equipa para alcance das melhores ideias.
- Cumprir os prazos estipulados para cada projecto.
- Reuniões semanais, com a equipa de criatividade, sob a direcção do Gestor de Activação de Marcas e Comunicação.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Licenciatura em Design de Comunicação ou Design Gráfico e Multimédia.
- Portofólio desenvolvido.
- Domínio de software específico da área - Adobe Photoshop, Illustrator, InDesign, Cinema 4D.
- Facilidade de utilização de ferramentas de gestão em ambiente Macintosh.
- Experiência na utilização de cores (combinações, contrastes, e conotações positivas e negativas das aplicações).
- Experiência com projetos de Identidade Visual e *Branding*.

COMPETÊNCIAS

- Cultura visual.
- Criatividade.
- Inovação.
- Capacidade de resolver problemas.
- Capacidade de ser flexível, ágil e dinâmico.
- Comunicação assertiva.
- Capacidade de expor as suas ideias e pontos de vista.
- Capacidade de trabalhar em equipa.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Técnico Administrativo

SUPERVISOR

Gestor de Recursos Humanos.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Assegura o atendimento directo ao público (clientes, fornecedores e prestadores de serviços) e os serviços administrativos das áreas de recursos humanos, financeiro, eventos e geral da empresa.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Atendimento ao público (clientes, fornecedores e prestadores de serviços), presencial ou telefonicamente.
- Gestão de stock – entrega e recepção de materiais para acções aos prestadores de serviços.
- Tratamento e gestão do correio – envio, recepção, controlo e registo da correspondência expedida e recebida.
- Verificação, resposta e reencaminhamento de mails do email geral da empresa.
- Controlo e manutenção dos stocks de economato e compra do material e falta.
- Elaboração de documentos, relatórios e folhas de cálculo (*p.e.* ofícios, documentação para acções).
- Manutenção e organização de arquivos.
- Reuniões com fornecedores.
- Solicitação de propostas a fornecedores.
- Organização e manutenção da base de dados de fornecedores.
- Inscrição dos prestadores de serviços no sistema informático.
- Inserção de facturas de fornecedores em sistema informático.
- Execução de outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.
- Levantamento de dados e informações.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- 12º Ano de escolaridade
- Experiência anterior em funções administrativas no mínimo de 1 ano.
- Experiência em atendimento ao público.
- Domínio de ferramentas informáticas, na óptica do utilizador, como o Office e internet.

COMPETÊNCIAS

- Excelente fluência verbal (tom, linguagem).
- Capacidade de organização.
- Capacidade de gerir multi-tarefas.
- Capacidade de atendimento ao público.
- Gestão de tempo.
- Flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes pessoas.
- Capacidade de trabalhar em equipa.
- Assertividade.
- Boa comunicação interpessoal.

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Responsável de armazém e de entregas

SUPERVISOR

Reporta directamente aos gestores de projecto (norte e sul).

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA FUNÇÃO

Assegura a entrega e recolha de material em acções ou eventos e respectiva organização do armazém.

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (tarefas)

- Recepção o mapa de entregas e recolhas semanal e respectivas guias de transporte.
- Planeamento de rotas de entregas e recolhas de material.
- Organização do material que é recepcionado no armazém (referente a acções, eventos).
- Preparação do material necessário para cada acção, de acordo com o mapa semanal e das respectivas guias.
- Distribuição, na carrinha da empresa, de material na zona sul do país (abaixo de Leiria) nos locais designados no mapa semanal.
- Limpeza do material recolhido das acções para reutilização futura.
- Entrega do mapa semanal e respectivas guias de transporte, no final da semana, com os dados actualizados, ao Gestor de Projecto.

REQUISITOS PARA A FUNÇÃO / CONHECIMENTOS, QUALIFICAÇÕES E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- 9º Ano de escolaridade.
- Carta de condução.
- Experiência anterior em funções similares ao nível de entregas de material e armazém, no mínimo de 6 meses.

COMPETÊNCIAS

- Capacidade de organização.
- Gestão de tempo.
- Resistência ao stress.
- Responsabilidade (condução de veículo).
- Aptidão física para carregar pesos.
- Boa comunicação interpessoal e assertividade.