

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

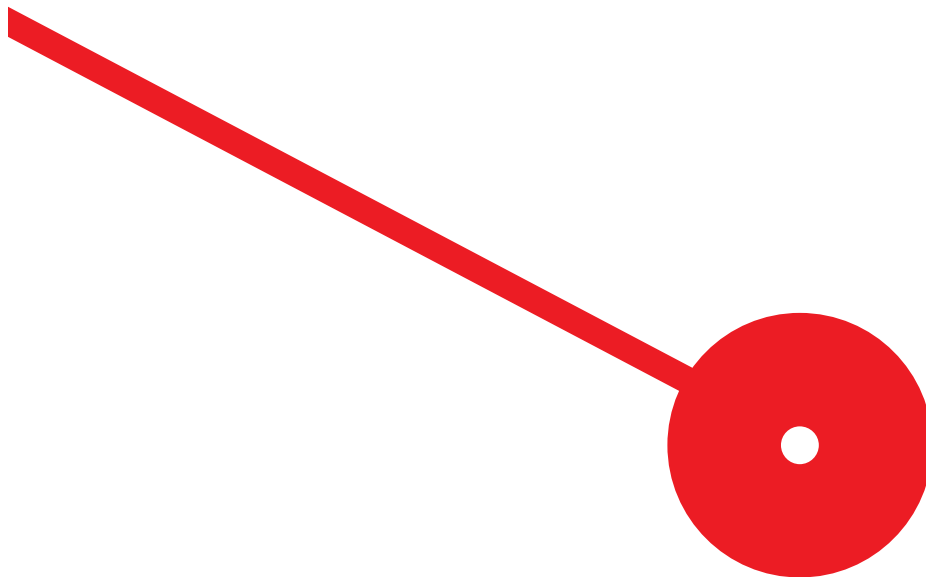
M

MESTRADO  
Em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

# Caracterização das Funções de Gestão na Preh Portugal

Manuel Paulo Reis da Costa

10/2019



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

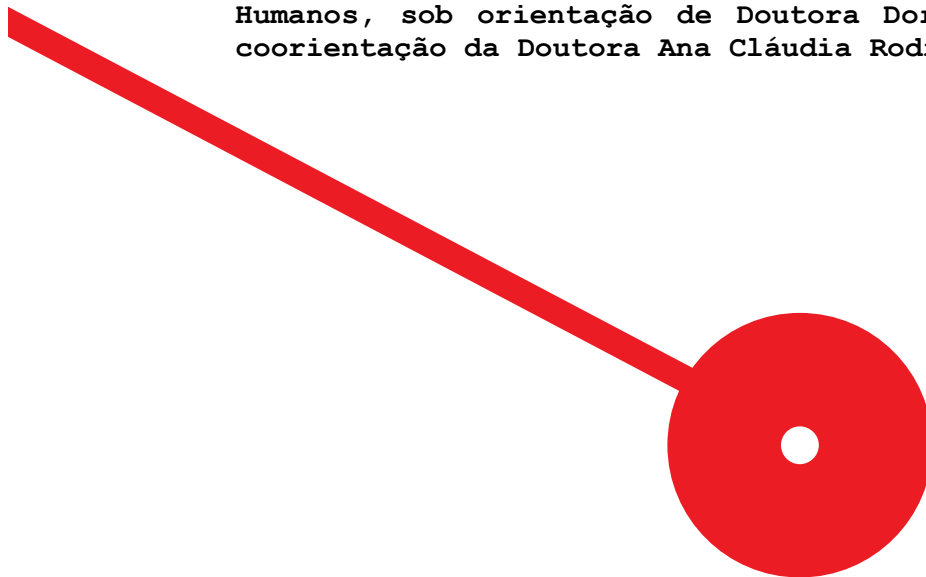
MESTRADO  
Em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

# Caracterização das Funções de Gestão na Preh Portugal

Manuel Paulo Reis da Costa

## Trabalho de Projeto

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Doutora Dora Martins e coorientação da Doutora Ana Cláudia Rodrigues.



À minha filha Carolina de 4 anos e 6 meses,  
e à minha esposa,  
dedico este trabalho!

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer a todos os que colaboraram neste trabalho, em especial à orientadora, Doutora Dora Martins e a coorientadora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, por terem aceite o desafio da orientação deste projeto. Pela constante disponibilidade e partilha de conhecimentos, pela atenção e orientação ao longo de todo este trabalho e que muito contribuiu para a sua conclusão.

À Direção de RH da Preh Portugal, pela sua disponibilidade e interesse constantes por conciliar a implementação deste projeto com as atividades normais exigidas no dia a dia de trabalho da empresa.

À minha família, que sempre me apoia e dá força para continuar a ser feliz.

À minha esposa pela tolerância e apoio constantes.

À minha linda filha por me obrigar a parar de trabalhar para brincar com ela.

A todos o meu Muito Obrigado!

## Resumo Analítico

A competitividade e as exigências de mercado que as empresas enfrentam atualmente obriga a uma adaptação constante por forma prosperar num ambiente altamente exigente e em constante mutação. Neste contexto, o processo Análise e Descrição de Funções e o Mapeamento de Competências Chave são a pedra basilar para todo um Sistema de GRH mais estratégico que servirá de *input* para os seus vários subsistemas. Desta forma este processo de gestão de pessoas, torna-se fundamental para, por um lado clarificar e estruturar as funções existentes na Empresa e por outro a realização de uma avaliação das competências necessárias e existentes nos colaboradores por forma a implementar a operacionalização do plano estratégico do negócio.

Neste trabalho desenvolve-se um projeto de intervenção no âmbito de Análise de Descrição de Funções e Mapeamento de Competências Chave, a implementar na Preh Portugal entidade acolhedora deste projeto.

A atuação deste projeto de intervenção recaiu sobre as funções chave na Empresa, nomeadamente Diretores de Topo e Responsáveis de área na Preh Portugal. Foi definida como finalidade garantir que, a partir de outubro de 2019, todas as funções de gestão possuem uma DAF que inclui as competências chave transversais.

Para a implementação deste projeto, optou-se pela estratégia *Top Down* de Ceitil (2007), composta por dois âmbitos de atuação estratégica: (i) Análise e Descrição de Funções e (ii) Mapeamento de Competências Chave Transversais. Para a concretização dos objetivos propostos, recorreu-se ao conhecimento empírico e técnico da Gerência e dos seus Diretores de Topo, alicerçadas numa revisão teórica da literatura e numa análise normativa. Todas as fases do processo foram acompanhadas e validadas pela Direção RH, permitindo a conclusão bem-sucedida da finalidade do projeto. Apresentam-se no final os desafios encontrados e ideias para desenvolvimento futuro.

Palavras Chave: Análise e Descrição de Funções; Mapeamento por Competências; Competências Chave; Preh Portugal/Group; Projeto de Intervenção.

## Abstract

The competitiveness and market demands that companies face today require constant adaptation to thrive in a highly demanding and ever-changing environment. In this context, the Role Analysis and Description process and Key Competency Mapping are the cornerstone for a more strategic HRM system that will serve as an input to its various subsystems. Thus, this process of people management becomes essential to clarify and structure the existing functions of the Company and, on the other, to carry out an assessment of the necessary and existing skills in the employees in order to implement the operationalization of the strategic plan of business.

This work develops an intervention project in the context of Job Description Analysis and Key Skills Mapping, to be implemented in Preh Portugal as the host entity for this project.

The performance of this intervention project fell on the key functions at the Company, namely Senior Directors and Area Managers at Preh Portugal. The purpose has been to ensure that as of October 2019, all management functions have a DAF that includes key transversal competences.

For the implementation of this project, we opted for Ceitil's Top Down strategy (2007), which consists of two strategic areas: (i) Analysis and Description of Functions and (ii) Key Competence Mapping. To achieve the proposed objectives, we resorted to the empirical and technical knowledge of Management and its Senior Directors, based on a theoretical review of the literature and a normative analysis. All phases of the process have been monitored and validated by HR Management, enabling the successful completion of the project purpose. At the end, the challenges and ideas for future development are presented.

**Key words:** Function Analysis and Description; Competency Mapping; Key Competencies; Preh Portugal/Group; Intervention Project

## Índice Geral

INTRODUÇÃO .....	1
PARTE I .....	3
CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	3
CAPÍTULO I .....	3
CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO .....	3
1.1 A Preh Portugal.....	3
1.2 Breve História do Grupo Preh .....	4
1.3 Missão, Visão e Objetivos.....	5
1.4 Cultura e sua Política .....	5
1.5 Estrutura Organizacional da Preh Portugal .....	6
1.6 Caracterização dos ativos humanos da Preh Portugal .....	8
CAPÍTULO II .....	11
CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO RH.....	11
2.1 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos .....	11
2.2 Caracterização da Gestão de Recursos Humanos.....	11
PARTE II .....	15
PROJETO DE INTERVENÇÃO EM RH .....	15
CAPÍTULO III .....	15
CONFIGURAÇÃO EXATA DA POTENCIALIDADE .....	15
3.1 Identificação da Potencialidade.....	15
3.1.1 Análise Empírica do Projeto .....	15
3.1.2 Análise Teórico-científica .....	18
3.1.3 Análise Normativa .....	27
3.2 Configuração Exata da Potencialidade.....	28
CAPÍTULO IV .....	31
PLANEAMENTO DO PROJETO .....	31
4.1 Finalidade do Projeto.....	31
4.2 Apresentação das opções Estratégicas .....	31
CAPÍTULO V .....	34
DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA.....	34
5.1 Estratégia Seleccionada.....	34
5.2 Âmbitos Estratégicos .....	40
5.2.1 Âmbito 1 – Descrição e Análise de Funções .....	41
5.2.2 Âmbito 2 – Mapeamento de Competências Chave Transversais.....	43

5.3 Esquema Síntese da Estratégia Desenvolvida .....	45
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>47</b>
<b>PLANEAMENTO OPERACIONAL DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>47</b>
6.1 Objetivos Operacionais - Âmbito Estratégico 1: Descrição e Análise de Funções.....	47
6.2 Objetivos Operacionais - Âmbito Estratégico 2: Mapeamento de Competências Chave Transversais.....	49
6.3 Destinatários do Projeto .....	51
6.4 Percursos Críticos .....	51
6.5 Calendarização .....	55
6.6 Orçamentação do Projeto.....	56
6.7 Intervenientes no Projeto .....	56
6.8 Sistema de Avaliação .....	57
6.8.1 Avaliação <i>On-Going</i> .....	57
6.8.2 Avaliação <i>Ex-Post</i> .....	59
<b>PARTE III .....</b>	<b>60</b>
<b>IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO .....</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>60</b>
<b>EXECUÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL .....</b>	<b>60</b>
7.1 Âmbito Estratégico 1 - Descrição e Análise de Funções .....	60
7.2 Âmbito Estratégico 2 - Mapeamento de Competências Chave Transversais.....	67
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>72</b>
<b>AVALIAÇÃO DO PROJETO .....</b>	<b>72</b>
8.1 Avaliação do Projeto.....	72
8.2 Avaliação Global do Projeto .....	73
8.3 Conclusões Gerais do Projeto .....	74
<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>77</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 1</b> Organigrama Preh Portugal dimensionado a apenas 3 níveis hierárquicos.....	83
<b>Anexo 2</b> Análise SWOT Departamento HR Ano 2018 .....	84
<b>Anexo 3</b> Entrevista ao Diretor RH .....	85
<b>Anexo 4</b> Questionário à Gerência e Diretores de Topo .....	88
<b>Anexo 5</b> Requisitos de Clientes (Norma IATF 16949) .....	89
<b>Anexo 6</b> Entrevista de revisão à Descrição e Análise de Funções e Mapeamento de Competências às funções <b>Diretor de Topo</b> na Preh Portugal .....	90

<b>Anexo 7</b> Entrevista de revisão à Descrição e Análise de Funções e Mapeamento de Competências às funções <b>Responsável de área</b> na Preh Portugal.....	92
<b>Anexo 8</b> Grelha de Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas.....	94
<b>Anexo 9</b> Modelo de Descrição e Análise de Funções e Competências Comportamentais .....	96
<b>Anexo 10</b> Portfólio de Competências Chave Transversais/Comportamentais .....	98
<b>Anexo 11</b> <i>Cluster`s</i> de competências Chave Transversais/Comportamentais .....	101
<b>Anexo 12</b> Análise de conteúdo às competências Chave Transversais identificadas nas entrevistas .....	102
<b>Anexo 13</b> Modelo de Descrição e Análise de Funções e Competências Comportamentais da Função de Diretor de Topo.....	103
<b>Anexo 14</b> Modelo de Descrição e Análise de Funções e Competências Comportamentais da Função de Responsável de área.....	105
<b>Anexo 15</b> Matriz de Competências do Departamento de Logística .....	107
<b>Anexo 16</b> Indicadores comportamentais das Competências Chave Transversais.....	110
<b>Anexo 17</b> Ata de Reunião com a Direção RH.....	113
<b>Anexo 18</b> Calendarização da Implementação do Projeto .....	114
<b>Anexo 19</b> Email comprovativo de validação da revisão das DAF e Mapeamento de Competências pela Gerência.....	115
<b>Anexo 20</b> Email informativo de divulgação das DAF na intranet da Preh Portugal.....	117

## Índice de Ilustrações

<b>Figura 1: Sede Preh Portugal</b> .....	3
<b>Figura 2: Produtos de fabrico</b> .....	4
<b>Figura 3: Estrutura organizacional de Mintzberg</b> .....	7
<b>Figura 4: Ciclo de Gestão por Competências</b> .....	23
<b>Figura 5: Sistema de Avaliação de Competências</b> .....	26
<b>Figura 6: Metodologia adotada</b> .....	35
<b>Figura 7: Apresentação da perspectiva de abordagem Top Down</b> .....	39
<b>Figura 8: Grau de exigência, nos vários níveis da estrutura hierárquica</b> .....	45
<b>Figura 9: Esquema do Planeamento Estratégico</b> .....	46
<b>Figura 10: Fases de Mapeamento e caracterização de competências</b> .....	68
<b>Figura 11: Definição dos níveis e proficiência das competências chave transversais por cluster`s</b> .....	71
<b>Gráfico 1: Evolução populacional Preh Portugal</b> .....	8
<b>Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores por faixa etária</b> .....	9
<b>Gráfico 3: Distribuição dos colaboradores por nível académico</b> .....	9
<b>Gráfico 4: Distribuição dos colaboradores pelos níveis hierárquicos</b> .....	10
<b>Quadro 1: Distribuição por Género</b> .....	62
<b>Quadro 2: Distribuição por Grupo Etário</b> .....	63
<b>Quadro 3: Distribuição pela Antiguidade</b> .....	63

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1: Caracterização do departamento RH</b> .....	11
<b>Tabela 2: Aspectos críticos do objeto de estudo</b> .....	16
<b>Tabela 3: Elementos que frequentemente integram uma Análise e Descrição de Funções</b> .....	20
<b>Tabela 4: Fases para um mapeamento de competências</b> .....	24
<b>Tabela 5: Documentos normativos de consulta</b> .....	27
<b>Tabela 6: Síntese das evidências e impactos da configuração exata da potencialidade</b> .....	28
<b>Tabela 7: Vantagens e desvantagens da opção estratégica Top Down</b> .....	32
<b>Tabela 8: Vantagens e desvantagens da opção estratégica Bottom Up</b> .....	33
<b>Tabela 9: Fases metodológicas de mapeamento de competências</b> .....	38
<b>Tabela 10: Âmbitos e seus objetivos estratégicos</b> .....	41
<b>Tabela 11: Planeamento operacional do âmbito estratégico 1</b> .....	47
<b>Tabela 12: Planeamento operacional do âmbito estratégico 2</b> .....	49
<b>Tabela 13: Caminho crítico alternativo - âmbito estratégico 1</b> .....	52
<b>Tabela 14: Caminho crítico alternativo - âmbito estratégico 2</b> .....	54
<b>Tabela 15: Calendarização resumida dos Âmbitos Estratégicos</b> .....	55
<b>Tabela 16: Orçamentação do Projeto</b> .....	56
<b>Tabela 17: Intervenientes no Projeto</b> .....	57
<b>Tabela 18: Avaliação On-Going do Projeto – âmbito estratégico 1</b> .....	58
<b>Tabela 19: Avaliação On-Going do Projeto - âmbito estratégico 2</b> .....	58
<b>Tabela 20: Avaliação Ex-Post do Projeto</b> .....	59
<b>Tabela 21: Lista de funções de gestão na Preh Portugal</b> .....	61
<b>Tabela 22: Avaliação do Projeto</b> .....	72

## Lista de Siglas

<b>DAF</b>	Descrição e Análise de Funções
<b>DRH</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>GPCC</b>	Gestão de Pessoas por Competências
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>MC</b>	Mapeamento de Competências
<b>MCCT</b>	Mapeamento de Competências Chave Transversais
<b>NAC</b>	Nível de Atualização de Competências
<b>PCCT</b>	Portfólio Competências Chave Transversais
<b>PIC</b>	Perfil Individual de Competências
<b>RCAAP</b>	Repositório Científico Acesso Aberto de Portugal
<b>RH</b>	Recursos Humanos

## INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas num Mundo Global instável e turbulento, onde as mudanças ocorrem cada vez mais rápido e onde existe muita competição, dentro e fora das empresas.

A gestão eficaz dos recursos humanos nas organizações tem estado cada vez mais em destaque, para gestores, estudiosos e especialistas de diversas áreas, devido à importância crucial, não somente para a operacionalização de atividades funcionais em Recursos Humanos (RH), mas, principalmente, para a criação e potenciação de valor acrescentado para as organizações.

O reconhecimento das potencialidades dos RH para incrementar vantagem competitiva nas organizações começa, por considerar os seus colaboradores como ativos valiosos (Shameem e Khan, 2012 citados por Marques, 2014).

A Análise e Descrição de Funções (DAF) está na base de todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo considerada a "pedra angular" da GRH (A. Rego, M. Cunha, J. Gomes, R. Cunha, C. Cardoso, C. Marques, 2015). Esta permite identificar as tarefas, conhecimentos, aptidões e capacidades necessárias aos trabalhadores para executarem as suas funções na organização e, desta forma, possibilitará a identificação das forças e limitações dos seus colaboradores e a existência desta informação, por sua vez, permitirá a GRH mais eficaz e estratégica (Singh, 2008).

O processo de mapear as competências chave assume-se hoje como uma ferramenta que permite à GRH melhorar e interligar os seus vários subsistemas, como: o Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento de colaboradores, Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras. Este tipo de gestão promove uma maior integração entre toda a empresa, o que a torna mais estratégica, uma vez que impõe uma maior proximidade entre a GRH e a estratégia da Empresa (Ceitil, 2007).

Neste sentido, este projeto tem o intuito de contribuir para uma GRH mais estratégica e uma maior participação em processos de tomada de decisão com maior impacto no negócio. Para isso, apresentamos um Projeto de Intervenção, desenvolvido em coerência com a missão, a visão e os valores da empresa. Este trabalho é composto por três partes.

Na Parte I, relativo à caracterização do contexto organizacional, começamos por caracterizar a Empresa e produtos que fabrica, a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, o tipo de estrutura organizativa e por fim a caracterização da função RH, que inclui o diagnóstico ao seu posicionamento estratégico em relação ao plano negócio da Empresa.

Na Parte II apresentamos o projeto de intervenção em RH, que inclui a configuração exata da potencialidade do projeto. Para isso, foi elaborada uma análise teórica, com foco nos conceitos de DAF e Mapeamento de Competências (MC), a análise empírica à realidade da empresa e a análise normativa. Partindo da potencialidade configurada, foi selecionada a finalidade e definida a estratégia a usar a partir de várias opções. Para a definição do planeamento estratégico a implementar com este projeto, foram desenhados os âmbitos de atuação e os objetivos estratégicos. Seguiu-se o planeamento operacional, com os objetivos estratégicos desdobrados em objetivos operacionais, atividades, tarefas e recursos necessários. Nesta parte apresentamos também os destinatários do projeto, a equipa do projeto, o orçamento, o caminho crítico e o sistema de avaliação do projeto inerentes à sua implementação.

Na Parte III descrevemos a implementação do projeto e explicamos a operacionalização das atividades e tarefas previamente definidas. Nesta mesma parte expomos os resultados e fazemos avaliação do projeto.

## PARTE I

### CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

#### CAPÍTULO I

#### CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO

Na primeira parte deste projeto caracterizamos a Preh Portugal e o seu Departamento de Recursos Humanos (DRH) enquanto empresa acolhedora deste projeto.

Apoiamos a nossa análise em pesquisa bibliográfica de publicações de natureza científica em diversas bases de dados: documentação estratégica da Empresa, site da Preh Group, B-on, RCAAP e Google Books.

##### 1.1 A Preh Portugal

A Empresa acolhedora deste projeto é a Preh Portugal, fundada em 1969 em Portugal, sendo um investimento alemão de longa data no nosso país. Está instalada há 50 anos em Portugal (Figura 1), tendo atualmente uma área de produção de 25.635,10 m<sup>2</sup>, e desde 1992 produz componentes elétricos e eletrónicos para a indústria automóvel exportando mais de 99 % da sua produção.

A Preh Portugal representa um importante contributo na dinamização económica e social da região, empregando em média nos últimos anos cerca de 900 pessoas.<sup>1</sup>

**Figura 1: Sede Preh Portugal**



**Fonte: Manual de Organização Preh Portugal**

---

<sup>1</sup> Estas informações constam do site da Preh Portugal [www.preh.com](http://www.preh.com), bem como dos seus documentos estratégicos.

## 1.2 Breve História do Grupo Preh

A empresa tem a sua origem na Preh-Werke, a qual foi criada em 1919 pelo Sr. Jacob Preh em Bad Neustadt a.d. Saale, na Alemanha. Para além da sua sede na Alemanha, atualmente existem fábricas do grupo em Portugal, Polónia, Suécia, Roménia, México, EUA e China.

Em 1970, no início da sua atividade, a Preh Portugal começou por dedicar-se à produção de componentes para rádios, TV's e Vídeo. A partir de 1992 e a par dos avanços da eletrónica industrial, começa a produzir para a indústria automóvel.

Atualmente, a Preh Portugal ocupa o primeiro lugar como unidade produtiva do grupo alemão em atividade, produtividade, e competitividade a nível global, dos produtos saídos da fábrica situada na Trofa. O principal mercado da Preh Portugal é a União Europeia, destacando-se a Alemanha (país dos grandes construtores de automóveis), a Espanha, a República Checa e a Polónia. Os seus grandes clientes são os maiores fabricantes mundiais de automóveis como a BMW (o mais significativo com cerca de um quarto do total das vendas), o grupo VW/ Audi/ Seat/ Skoda, a GM/ Opel/ Vauhall e a Daimler.<sup>2</sup> A Preh Group apresenta-se como um nome forte na Indústria tecnológica, assegurando nos seus produtos (Figura 2) um alto nível de qualidade e respeito além-fronteiras. Numa contínua procura de satisfazer as necessidades dos seus clientes em todo o mundo, a Preh Group apresenta constantemente soluções e produtos inovadores.

**Figura 2: Produtos de fabrico**



**Fonte: Manual de Organização Preh Portugal**

<sup>2</sup> Estas informações constam do site da Preh Portugal [www.preh.com](http://www.preh.com), bem como dos seus documentos estratégicos.

### **1.3 Missão, Visão e Objetivos**

A Preh Portugal apresenta como sua missão «Ter os melhores produtos e serviços, mantendo todos os nossos parceiros – clientes, sócios, colaboradores e fornecedores e o meio em que estamos inseridos – satisfeitos e garantindo ao mesmo tempo uma relação sustentada com o ambiente, aplicando a melhoria contínua permanentemente às competências do nosso capital humano, aos nossos processos e aos nossos produtos.

O compromisso empenhado com os objetivos e com o trabalho de equipa são comportamentos fundamentais para o sucesso.

Conhecer os sócios, ouvir os clientes, caracterizar os concorrentes, ter os colaboradores envolvidos e motivados e cooperar com os fornecedores e parceiros são as bases para as nossas decisões» Manual de Organização (2017)

A Sua visão assenta em «Ser uma referência entre as empresas do Grupo Preh, garantindo a preferência dos seus clientes.» Manual de Organização (2017)

Inseridos no Plano Estratégico da empresa, são apontados como objetivos a Inovação, Competência constantes e criação de riqueza para os seus acionistas.

### **1.4 Cultura e sua Política<sup>3</sup>**

A cultura é constituída por uma ideologia de valores e tradições que caracterizam a organização. É da sua responsabilidade a elaboração e disseminação de ideologias e doutrinas pela mesma. Para Mintzberg (2003), a ideologia é a parte viva de qualquer organização, sendo vista como um regime de crenças sobre a própria organização e não as crenças da sociedade que a envolve.

A cultura da Preh Portugal está suportada na permanente valorização dos seus RH, fator de suporte do êxito da atividade desenvolvida, num clima organizacional de empresa vincadamente multinacional. Funciona como elemento facilitador de adaptabilidade, flexibilidade e exigência às imposições do contexto externo. A Preh Portugal orienta a sua atuação baseada em Valores Chave como: a legalidade; seriedade; profissionalismo; flexibilidade e evolução contínua, Manual de colaborador Preh Portugal (2017).

---

<sup>3</sup> Estas informações constam do site da Preh Portugal, [www.preh.com](http://www.preh.com), bem como dos seus documentos estratégicos.

Esta assume nas suas políticas de gestão, uma contínua melhoria dos sistemas de gestão de Qualidade e Ambiente, com o objetivo da Gestão pela Qualidade Total e uma estratégia de resultado zero - erros para os seus produtos e serviços.

### **1.5 Estrutura Organizacional da Preh Portugal**

Uma estrutura organizacional adequada e coerente é aquela que permite alinhar a estratégia, os seus processos, os seus ativos humanos para os resultados da empresa, servindo de ponte entre a estratégia e os processos que a implementam (Mintzberg, 2003). A envolvimento da organização é um fator preponderante para melhor entendermos o tipo de cultura, estrutura funcional presente na Empresa, aspetos extrínsecos como características do país de atuação, setor de atividade, características/dimensões e até variáveis contingenciais – variações de mercado de atividade – podem ter impacto no tipo de estratégia a adotar para abordar o mercado onde atua e assim se afirmar com sucesso (Vala & Caetano, 2007). Assim, o meio envolvente tem-se caracterizado por: (1) crescente ritmo de mudança e incerteza de mercados de atuação, (2) crescimento económico muito irregular e marcado até por crises financeiras com ciclos de surgimento cada vez mais curtos e um aumento da competitividade (3) exigência e conhecimento dos consumidores. Estas circunstâncias são muito condicionadoras na formulação da estratégia empresarial.

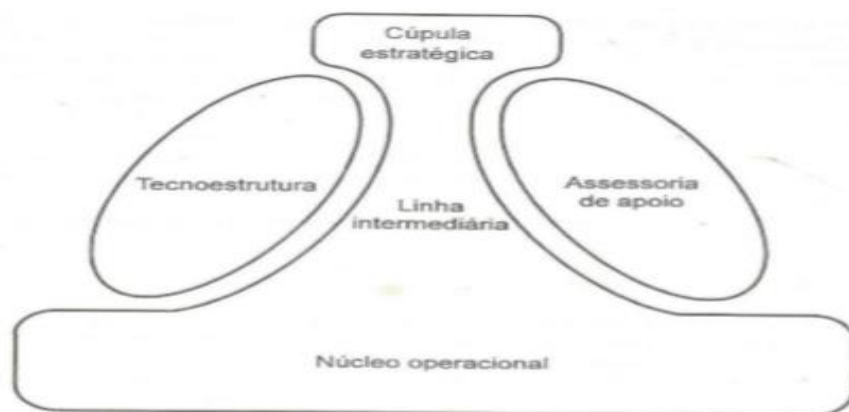
A Preh Portugal apresenta-se como uma empresa industrial integrada no setor elétrico e eletrónico de fabricação de componentes automóveis e uma estrutura Mecanicista Burocrática de processos bem definidos regulados e integrados, perfeitamente ajustados às suas características de indústria de média/grande dimensão e de caráter produtivo em série. A nível operacional, assume na sua configuração uma clara parametrização funcional em tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas; procedimentos no núcleo operacional; proliferação de normas, regulamentos e estilo comunicacional formal em toda a empresa, (Mintzberg, 2008).

A estrutura organizacional e segundo Mintzberg (2008, p.12) “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada”. A Preh Portugal apresenta uma estrutura organizacional muito semelhante ao modelo Mecanicista proposto por Mintzberg (2008) bem definida. No modelo proposto pelo

mesmo autor, apresentado na figura 3, a estrutura organizacional é dividida em três níveis hierárquicos: Institucional, Direcional e Operacional. No topo situa-se o nível Institucional, aqui são tomadas as decisões mais estratégicas de alto nível e que influenciarão todas as ações com impacto a longo prazo na empresa. No corpo da pirâmide encontra-se o nível de Direção, onde se tomam decisões de nível intermédio que têm impacto a médio prazo. Na base está o nível Operacional, onde se tomam decisões diretamente relacionadas com a execução das atividades de negócio.

A mesma figura ilustra os conceitos definidos por Mintzberg (2008) integrando 5 componentes básicas do funcionamento de uma organização. No vértice superior encontra-se a cúpula estratégica, que se liga ao núcleo operacional através da linha intermediária, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio surgem lateralmente como duas estruturas que apoiam a cadeia operacional da organização.

**Figura 3: Estrutura organizacional de Mintzberg**



Fonte: Mintzberg, 2008 p.19

Podemos depreender, analisando o seu organograma ([Anexo 1](#)), e apenas destacando as áreas que mais diretamente estão envolvidas neste projeto, a Preh Portugal caracteriza-se como uma Estrutura Mecanicista Funcional. No topo encontra-se a Gerência, a Direção Geral da empresa, onde são definidas e tomadas as decisões mais estratégicas da organização. No organograma ainda estão presentes nove Departamentos: Departamento de Engenharia, Departamento Fabricação, Departamento Eletrónica, Departamento Automóvel, Departamento de Qualidade, Departamento de Logística, Departamento de Finanças e Controlling, Departamento de Informática e Organização e por último o Departamento de Recursos Humanos.

Em suma, uma empresa de média a grandes dimensões terá necessariamente de dispor de diferenciação funcional (horizontal), para poder ter proveitos na especialização, impondo-se que a gestão tenha também de aumentar a diferenciação hierárquica (vertical) como forma de se coordenar adequadamente todas as unidades funcionais existentes (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016).

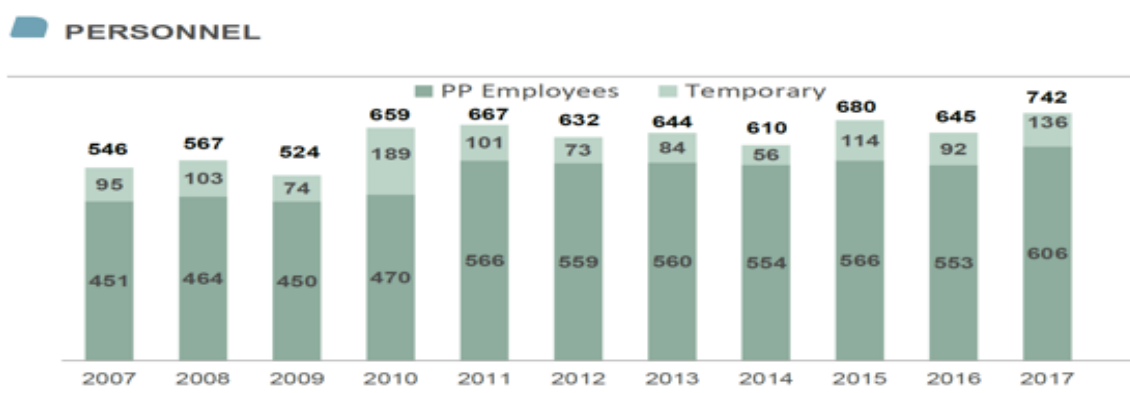
## 1.6 Caracterização dos ativos humanos da Preh Portugal<sup>4</sup>

A Preh Portugal, até à data de novembro de 2018, totaliza nos seus quadros 764 colaboradores. Relativamente ao recurso de trabalho temporário conta com a colaboração de aproximadamente 140 colaboradores.

O sentido estratégico do desenvolvimento deste projeto partirá num sentido Top Down, ou seja, uma análise e avaliação da estrutura funcional hierárquica de cima para baixo. Após a primeira reunião com a Direção RH, foi acordado que o âmbito de abrangência adequado para dar um primeiro passo neste projeto deveria incidir especificamente no Mapeamento das Competências Transversais de todos os colaboradores com funções de gestão na Empresa.

O gráfico 1 mostra-nos a evolução populacional em 10 anos, apresentando-se moderadamente crescente de colaboradores com ligação contratual à Preh Portugal, mas também de trabalhadores em regime de prestação de trabalho temporário ao longo da última década.

**Gráfico 1: Evolução populacional Preh Portugal**



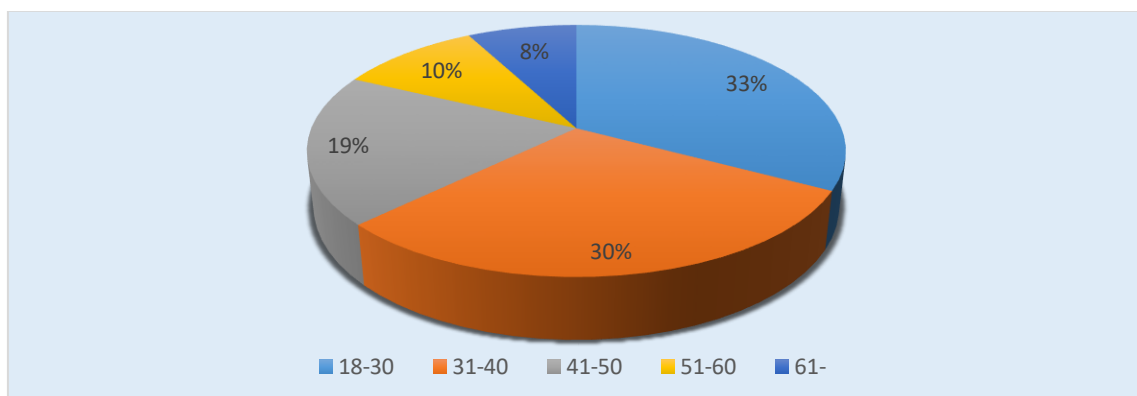
Fonte: Sistema Informático Preh Portugal

<sup>4</sup> Estas informações constam do Relatório Único da Empresa e seus documentos estratégicos.

Relativamente à distribuição populacional segundo o género, o número de colaboradores do género feminino é predominante, apresentando um valor a rondar os 64%.

No gráfico 2 são apresentadas as faixas etárias. Claramente a maioria dos colaboradores, 63%, tem entre os 18 anos de idade e os 40 anos, o que revela que cerca de dois terços da Preh Portugal tem essencialmente uma população considerada jovem.

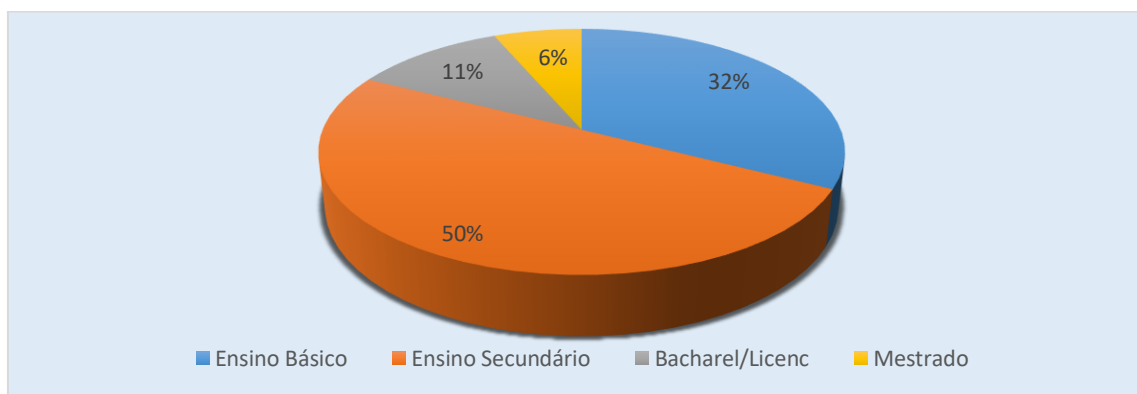
**Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores por faixa etária**



**Fonte: Sistema Informático Preh Portugal**

O gráfico 3 revela que os colaboradores da Preh Portugal têm predominantemente o Ensino Secundário, sendo que cerca de um terço tem o Ensino Básico.

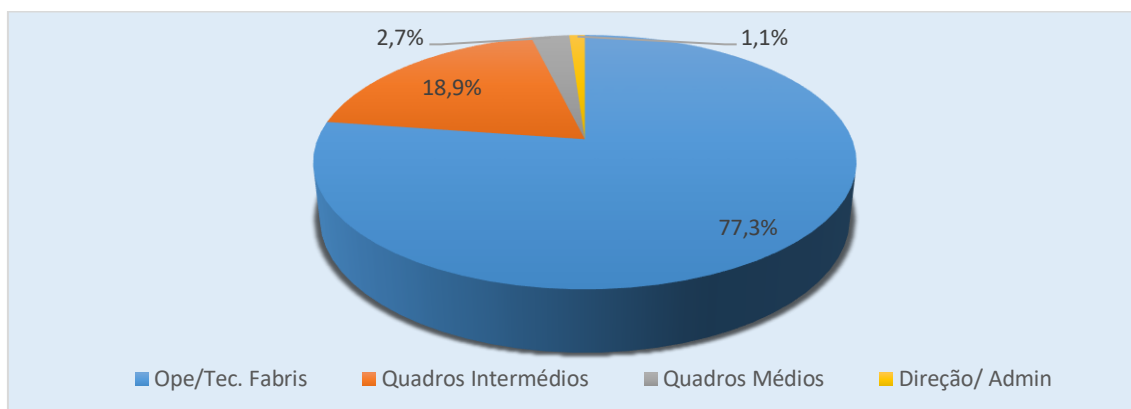
**Gráfico 3: Distribuição dos colaboradores por nível académico**



**Fonte: Sistema Informático Preh Portugal**

Analisando o gráfico 4 constata-se que as funções de Operadores de Produção e Técnicos Fabris representam 77,3% dos colaboradores da Preh Portugal, o que está em linha com o facto de se tratar de uma indústria transformadora.

**Gráfico 4: Distribuição dos colaboradores pelos níveis hierárquicos**



**Fonte: Sistema Informático Preh Portugal**

**CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO RH**

**2.1 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos**

O Departamento RH (DRH) à data de outubro de 2018 é constituído por 5 elementos. É um departamento com autonomia, orçamento e gestão independente, reportando diretamente à Gerência da Preh Portugal. Faz, também, parte deste Departamento a área de Segurança, Higiene, Saúde no Trabalho (SHST) cujo responsável reporta à Direção RH mas também à Gerência da empresa, os serviços clínicos são também geridos pelo DRH em coordenação com o responsável de SHST.

Na tabela 1 estão representados todos os colaboradores alocados apenas ao centro de custo do DRH e respetivas funções.

**Tabela 1: Caracterização do departamento RH**

<b>Caracterização do Departamento RH</b>					
<b>Função</b>	<b>Total</b>	<b>Antiguidade (Anos)</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Habilitações</b>
<b>Diretor RH</b>	1	41	66	Masculino	Bacharel
<b>Head -Técnico RH</b>	1	44	67	Masculino	12º Ano
<b>Técnicos RH</b>	1	4	28	Feminino	Mestrado
	1	0,8	36	Masculino	Licenciatura
<b>Técnica Administrativa</b>	1	43	62	Feminino	12º Ano
<b>Total</b>	<b>5</b>				

Fonte: Sistema Informático Preh Portugal

**2.2 Caracterização da Gestão de Recursos Humanos**

Para melhor caracterizar este Departamento, a Direção RH disponibilizou diversa documentação estratégica sobre práticas e processos organizativos, entre elas, uma análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats) ([Anexo 2](#)) à sua área de

gestão. Documento que é produzido anualmente para análise e discussão entre todos os Departamentos que constituem a empresa. Foi igualmente realizada uma entrevista ao Diretor RH ([Anexo 3](#)) com os objetivos de caracterizar a gestão do DRH e perceber a pertinência do desenvolvimento do projeto na Preh Portugal.

Esta entrevista incidiu sobre a exploração de quatro áreas Estratégicas RH: (i) Análise e Descrição de Funções e Mapeamento de Competências, (ii) Sistema de Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração de novos colaboradores, (iii) Avaliação de Desempenho e Remunerações, (iv) Formação e Desenvolvimento. A opção da entrevista em abordar estas áreas de atuação RH e não outras em muito se deveu ao facto de o Diretor RH considerar que estas são estrategicamente as áreas de maior foco das ações de GRH na empresa. Assim, é com base nestas dimensões que são apresentados os dados recolhidos ao longo da entrevista.

Importa referir que existe na Empresa um (Manual de Organização, 2017) onde estão definidos todos procedimentos a seguir na realização dos vários processos RH.

De acordo com o Diretor RH, o processo de DAF e MC neste momento não é realizado na Empresa, acrescentando que “existe um ficheiro completamente desatualizado e com informação desorganizada, pode-se dizer que é pouco útil, está obsoleto. É assumido que não existe”. Pela falta de atualização de informação das funções existentes na Empresa, o Diretor RH referiu que “não se conhece a verdadeira realidade quer dos colaboradores, quer das funções existentes na Empresa”.

Pela inexistência de um sistema DAF e MC “não conhecemos com clareza a realidade da empresa, o que dificulta e muito uma gestão de pessoas mais assertiva, obriga-nos a realizar uma GRH muito pela intuição e pelo – eu acho que...”. Como a Empresa está a viver um forte período de expansão, e com isso o surgimento de novas funções e eventualmente a extinção de outras, parece ser para a Preh Portugal “fundamental avançarmos para uma DAF e MC por forma a mapear toda a empresa” (Diretor RH).

O Diretor RH referiu ainda que o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores para a Preh Portugal “é sempre realizado apenas com base nos requisitos técnicos da função”. Na seleção do candidato participa o Diretor de Topo de determinada área que valida as *hard skill`s* nos candidatos. O Diretor RH afirmou mesmo que “todo este processo se baseia muito na intuição quer do Diretor de Topo da área quer pelo

Diretor RH, visto que não existe um manual DAF e MC” que lhes permita validar junto dos candidatos os requisitos existentes nesse documento.

Em relação ao processo de Acolhimento de novos colaboradores, referiu o Diretor RH que “visto não ser possível entregar em mãos ao novo colaborador a sua DAF por não existirem, cabe ao responsável de Acolhimento essa transmissão de informação”. Já a Integração do novo colaborador na empresa e respetivamente na integração das suas tarefas e atividades de trabalho o Diretor RH salienta que “fica muito à responsabilidade do Responsável de acolhimento transmitir aquilo que é esperado do colaborador”. É notório que um manual DAF e Portefólio de competências “seria claramente uma mais valia em todas as fases deste processo de Recrutamento e Seleção e posterior Acolhimento e Integração de novos colaboradores” referiu o Diretor RH. A Preh Portugal com o crescimento que tem vivido nos últimos 3 anos, é provável que algumas das funções existentes se tenham tornado desatualizadas e eventualmente surgiram outras novas, pelo que um estudo de funções “permitiria identificar com mais clareza o candidato ideal e conhecer as especificidades da função e o seu enquadramento na empresa.” referiu-nos o Diretor RH.

O Diretor RH explicou ainda que a Avaliação de Desempenho dos colaboradores é diferente para colaboradores “diretos” e “indiretos”. Aos colaboradores da produção considerados “diretos” é realizada uma avaliação relativa ao período de prestação do trabalho realizado no final do contrato a termo e termina assim que assinam o contrato sem termo. Os colaboradores “indiretos” são todos aqueles que não produzem diretamente, estes têm uma avaliação anual realizada pelas chefias diretas e validadas pelos Diretores de Topo de cada área, mas em todo este processo de avaliação não entram critérios de avaliação baseado em competências. O Diretor RH sublinhou que “o Sistema existente neste momento é muito contestado e deve claramente ser revisto”.

O sistema de Avaliação de Desempenho existe há 15 anos e desde então nunca foi revisto referindo que “claramente precisa de ser atualizado pois não contempla competências e muitos outros itens estão desfasados com a realidade de hoje” (Diretor RH). O Sistema de Avaliação de Desempenho e conseqüentemente as recompensas (prémio anual ou outras gratificações) “é muito baseado em requisitos técnicos e os poucos itens de competências que contempla estão desatualizadas” (Diretor RH).

É notório que a inexistência de um sistema DAF e MC influencia a forma e estilo de GRH realizado na Preh Portugal, questionamos o Diretor RH como era realizado o processo de Formação e Desenvolvimento na empresa. A gestão da Formação na Preh Portugal está bem documentada e atualizada. Contudo o Diretor RH salienta que “não existe uma metodologia de deteção de *GAP*'s de competências, são os Diretores de Topo, com base no sentido estratégico do negócio, realizam um diagnóstico de necessidades de formação, e contemplam ações de formação no Plano Anual de Formação, que respeita um orçamento anual”. São também por vezes os colaboradores que se propõem a realizar determinada ação de formação, apresentando e discutindo essa medida com a sua chefia e posteriormente com o Diretor RH. No Sistema de Gestão da Formação é contemplada uma avaliação pós ação (60 dias) por forma a se verificar se existiu ou não evolução em determinada competência. Sem dúvida que a gestão da formação é dos Subsistemas RH mais bem definidos na Preh Portugal. Contudo, “poderá ser potenciada assim que se desenvolver uma metodologia de deteção de *GAP*'s de competências, através de DAF e MC, permitindo tornar esta gestão mais pró-ativa e muito menos reativa” referiu o Diretor de RH.

Existe atualmente na Preh Portugal a preocupação em alinhar a GRH com as grandes orientações estratégicas da empresa como condição para o êxito.

Contudo, verificamos que o DRH concentra grande parte dos seus esforços em duas áreas de atuação, (1) nas tarefas administrativas, e (2) em ações mais estratégicas de gestão das pessoas (ações caracterizadas anteriormente). A gestão administrativa representa uma parte significativa do trabalho do DRH na Empresa. São inúmeras as tarefas de carácter administrativo, podendo-se destacar, desde logo, a gestão contratual e de obrigações legais, o controlo da assiduidade, o processamento salarial, o tratamento de dados e elaboração do Relatório Único e outros relatórios de carácter de controlo e custos de pessoal.

## PARTE II

### PROJETO DE INTERVENÇÃO EM RH

#### CAPÍTULO III

#### CONFIGURAÇÃO EXATA DA POTENCIALIDADE

Propomo-nos nesta fase a fazer a configuração exata da potencialidade deste projeto. Nesse sentido, fazemos a análise teórico-científico, empírica e normativa da potencialidade de intervenção que nos foi proposta e finalmente a sua configuração exata, que será a base para as fases seguintes.

##### 3.1 Identificação da Potencialidade

O objeto de trabalho deste projeto tem como potencialidade *melhorar as DAF das funções de gestão da Preh Portugal incluindo as Competências Chave Transversais*. Esta potencialidade foi identificada e proposta como temática para este trabalho pela Gerência e pela Direção RH da empresa. O desenvolvimento desta potencialidade permitirá elucidar a empresa sobre as competências que detém, mas também as que irá necessitar para futuro, constituindo um elemento fundamental para uma gestão de pessoas mais estratégica e que vá ao encontro do plano estratégico do negócio.

##### 3.1.1 Análise Empírica do Projeto

Com o objetivo de compreender em profundidade a pertinência deste projeto para a empresa, foi difundido um questionário ([Anexo 4](#)) aos 9 Diretores de Topo, entre os quais os dois Gerentes que também assumem funções de Direção (direção de Engenharia e a direção de Informática). Foi também realizada uma entrevista à Direção RH ([Anexo 3](#)) com os objetivos de caracterizar o estilo de gestão do DRH e perceber a pertinência do desenvolvimento do projeto na Preh Portugal.

Na tabela 2, identificamos os aspetos críticos do objeto de estudo e que justificam a implementação deste projeto de intervenção.

**Tabela 2: Aspectos críticos do objeto de estudo**

<b>Análise Empírica do projeto</b>			
<b>Fonte</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Causas/Fatores</b>	<b>Evidências</b>
Gerente 1	Gestão Estratégica RH	-Gestão RH pouco estratégica	- “como não conhecemos na totalidade os recursos humanos existentes na empresa, não é possível tomar decisões mais estratégicas para o negócio”.
Gerente 2			-“a existência de KPI’s RH poderiam dar suporte às diversas atividades de Recursos Humanos (recrutamento, formação, gestão de carreiras, avaliação de desempenho), permitindo à empresa tomar as melhores decisões de uma forma objetiva, eficiente e rápida.”
Diretor RH			-“não conhecemos com clareza a realidade da empresa, o que dificulta e muito uma gestão de pessoas mais assertiva, obriga-nos a realizar uma gestão muito pela intuição e pelo – eu acho que...”
Todos os 9 Diretores Topo	DAF	-Existir uma DAF no apoio à gestão das pessoas.	-Cerca de 97 % dos Diretores de Topo responderam ser fundamental a existência de uma DAF de colaboradores na empresa.
		-Inexistência de uma DAF.	-“não conhecemos de uma forma transversal na empresa as funções, clarificando: tarefas, atividades e seu objetivo”.
		-DAF Obsoleta	-“existe um ficheiro completamente desatualizado e com informação completamente desorganizada, pode-se dizer que é completamente obsoleto, inexistente”.
Diretor de Topo	Recrutamento e Seleção	-Desconhecimento dos requisitos comportamentais para a função	-“A existência de um mapeamento das competências permitiria, que a organização identificasse claramente, de uma forma objetiva, qual o colaborador que detém a melhores competências para cada função,
Diretor RH		-Desconhecimento exato das funções	-“Todo este processo se baseia muito na intuição quer do Diretor de Topo quer pelo Diretor RH, visto que não existe um manual DAF na empresa”
Diretor de Topo	Acolhimento e Integração	-Desconhecimento da totalidade das tarefas e atividades de cada função.	-“Não estando descritas as tarefas e atividades de cada função torna-se difícil, acolher e integrar explicando o que será exigido ao colaborador.
Diretor RH			-“A necessidade de acolher e integrar os novos colaboradores da melhor forma passa muito por primeiramente conhecermos com clareza a função e só depois poderemos apresentar e integrar estes devidamente.”

<b>Análise Empírica do projeto (continuação)</b>			
Diretor de Topo	Formação e Desenvolvimento	-A gestão da formação pouco estratégica	-“As necessidades de adaptação continua e a evolução das organizações relativamente a estratégias de Grupo, evolução de mercados e questões sociais, obrigam a que descrições de funções sejam revistas, medidos os “gaps” relativamente a novos requisitos e se implementem planos de formação, para que se possa colocar os colaboradores em níveis capazes de responder as várias solicitações”.
Diretor RH		-Realização de uma forma reativa	-“poderá ser potenciada assim que se desenvolver uma metodologia de deteção de GAP`s de competências, através de DAF, permitindo tornar esta gestão mais pró-ativa e muito menos reativa”.
Diretores Topo	Avaliação de Desempenho	-Desconhecimento das competências exigidas	-“Neste item de análise cerca de 91% responderam ser importante uma Avaliação de Desempenho baseada em competências.
Diretor RH		-Sistema não contempla avaliação de competências	“os itens contemplados na Avaliação de Desempenho estão desatualizados e desfazados com a realidade de hoje”; “por não se conhecer que competências avaliar, não é possível potenciar/exigir o desenvolvimento de competências core para a Empresa”.

Percebe-se desta forma que ter um manual DAF completamente obsoleto e o desconhecimento das competências necessários para a execução das funções na empresa constitui um problema, nomeadamente, porque: (i) não permite ter uma visão clara e atual sobre as funções existentes na empresa e assim potenciar a perda de eficiência na gestão das pessoas em todos os processos na empresa; (ii) torna todos os processos de gestão estratégica RH menos eficazes e por isso uma gestão RH não tão participativa no negócio da empresa, e por ultimo, (iii) não existindo um MC na Empresa, dificulta a perceção que competências são consideradas Core e fundamentais desenvolver para o sucesso da mesma.

A Gerência e os Diretores de Topo reconhecem a fulcral necessidade de uma caracterização das funções, por forma a tornar possível uma melhor gestão das suas equipas, tal como sustenta o seguinte testemunho “como não conhecemos na totalidade os recursos humanos existentes na empresa, não é possível tomar decisões mais estratégicas para o negócio” (Gerente 1, Preh Portugal).

### **3.1.2 Análise Teórico-científica**

#### **3.1.2.1 Descrição e Análise de Funções**

A GRH assume hoje um papel central e estratégico na performance das empresas. A necessidade de alinhar os seus colaboradores com os objetivos estratégicos das empresas é incontornável. Planear com crescente racionalidade, como, e com que meios é que esses objetivos vão ser alcançados implica, antes de mais, identificar as funções, tarefas e responsabilidades que constituem o trabalho enquanto unidade organizacional (Armstrong M.,2014).

É também no contexto da análise e organização do trabalho, sobretudo nos processos, que a DAF se assume como a “espinha dorsal” da GRH, isto porque, fornece informações fundamentais para a tomada de decisão de diversas práticas da GRH consideradas estratégicas, nomeadamente: (1) alterações estruturais na organização – gestão da mudança; (2) construção de um sistema de avaliação e gestão de desempenho; (3) recrutamento e seleção; (4) gestão de compensações e benefícios; (5) gestão de carreiras; (6) cumprir requisitos para as normas da qualidade (A. Rego, M. Cunha, J. Gomes, R. Cunha, C. Cardoso, C. Marques, 2015).

O sistema de DAF surge no início do século XX e foi popularizado pela gestão científica de Frederick W. Taylor que defendia uma análise profunda do conteúdo do trabalho de forma a decompô-lo em tarefas simples, racionais e progressivamente especializadas. Para os autores A. Rego, et al. (2015) as funções não assumem o carácter nuclear que detinham no período da Revolução Industrial, cada vez mais, as organizações assumem que os seus colaboradores são o seu maior fator de diferenciação. Desta forma mapear as competências detidas e necessárias por estes é fundamental para que as empresas atinjam os seus objetivos. Acrescenta o mesmo autor que um dos aspetos mais interessantes da DAF são os mapas de competências que assentam no princípio de que “...a organização sabe quais os aspetos do desempenho a serem valorizados e se havendo conhecimento sobre o conteúdo de uma função, será possível identificar atributos comportamentais que diferenciem colaboradores eficazes e menos eficazes” (Cunha et al., p. 141).

A metodologia DAF compreende o estudo de um ou mais postos de trabalho com a mesma função, podendo também existir por vezes apenas uma DAF para um posto de trabalho numa organização, e consiste, na recolha de informações sobre atividades, tarefas, responsabilidades e contexto envolvente de uma função. É um método estruturado e

sistemático de recolha de informação sobre as tarefas e responsabilidades que um indivíduo ou um grupo devem desempenhar no decorrer das suas funções laborais (Gomes et al., 2015).

No que diz respeito aos métodos a utilizar para realização de uma DAF existe unanimidade entre os diversos autores, que referem como principais metodologias: (i) a observação direta da função, (ii) a entrevista ao detentor da função bem como ao superior hierárquico, (iii) a realização de questionário aos intervenientes, e, por último, (iv) a análise documental são os métodos mais usuais (e.g. Gomes et al., 2015; Moniz, 2010). De igual forma e, em consonância com a proposta dos vários autores, a descrição de funções consiste na clarificação acerca do que o ocupante faz, como faz e sob que condições (Pató, 2014). De um modo geral consideram-se as seguintes dimensões: identificação da função (i.e. designação da função, relações hierárquicas e funcionais, categoria profissional, área funcional ou departamento, etc.), objetivos e missão da função, responsabilidades (i.e. por pessoas, decisões, equipamentos, etc.), condições físicas e ambientais (i.e. riscos e perigos, segurança, exposição a agentes químicos, etc.) e equipamentos e materiais (i.e. máquinas, ferramentas, etc.). Por sua vez, a especificação de funções diz respeito aos requisitos ou exigências para um adequado desempenho na função (e.g. Iddekinge, Putka, & Eidson, 2005).

É importante que as atividades e as tarefas sejam essencialmente agrupadas por áreas, e a sua articulação deverá estar enquadrada em sintonia com a estrutura organizacional existente. Portanto, nesta fase de DAF é necessário definir as funções por grupos de tarefas, sendo igualmente imprescindível que se defina o seu grau de complexidade e o nível de responsabilidade dos seus titulares (Camara, 2016).

O resultado que advém da DAF é normalmente registado em documentos escritos, sendo o seu tradicional produto final um modelo descritivo. No que concerne ao documento propriamente dito, não existe um modelo universal. Contudo, e como se apresenta na tabela 3, existem pontos que se relacionam e que surgem com frequência em qualquer modelo DAF, são eles: a identificação; sumário da função ou objetivo; atribuições e responsabilidade e exigências e competências requeridas.

**Tabela 3: Elementos que frequentemente integram uma Análise e Descrição de Funções**

<b>Identificação</b>	Função, departamento, data análise e verificação, autor da verificação.
<b>Sumário da Função</b>	A quem reporta, quais as atividades, quem supervisiona ou coordena, tarefas e sua periodicidade.
<b>Atribuições e Responsabilidades</b>	Agenda de trabalho, Supervisão, Coordenação, Manutenção e Realização.
<b>Exigências e Competências requeridas</b>	As características que o colaborador deverá dominar para um bom desempenho da função.

**Fonte: baseado em Bilhim (2009, p.225)**

As competências apresentam um carácter mais abrangente e flexível (aplicáveis de forma transversal em vários contextos organizacionais), em contrário à lógica estática das funções (estruturação e processos). Atualmente, a GRH está muito mais voltada para uma gestão estratégica pelas competências do que pelas funções. Contudo, o método de DAF continua a ser uma atividade capaz de gerar informações de suporte à gestão organizacional, a análise às funções é por isso importante para a operacionalização da GRH. Daí decorre a importância da sua análise sistemática, estruturada e adequada das funções numa organização. Segundo Cunha et al. (2015) “a DAF é suscetível de acrescentar mais valor à organização se empreendida num contexto de análise de processos (*workflows*). Este tipo de análise transversal permite racionalizar e automatizar os processos de trabalho, dando origem a uma nova arquitetura de funções de postos de trabalho” (Cunha et al., 2015, p. 139). Atualmente as organizações colocam cada vez mais ênfase nas pessoas e nas competências que estas necessitam adquirir ou desenvolver para alcançar os objetivos organizacionais (Cascão, 2004; Ceitil, 2010). Também Boterf (2005) salienta que devido aos novos desafios da competitividade como a Qualidade, a Economia da variedade, a mudança, a inovação constantes, as novas características de Mercados como a Terciarização da Economia, a evolução das análises estratégicas em termos de vantagens competitivas, em que as organizações existem em mercados altamente concorrenciais, é fundamental defenderem a sua unicidade e a sua competitividade depende fortemente da pertinência do leque de recursos de que dispõe em relação às escolhas estratégicas, mas também a necessidade de combinar os seus recursos de forma criativa identificando as competências críticas (“*core competences*”). O mesmo autor refere ainda que se está a potenciar o desenvolvimento de uma economia do saber, isto é, procura-se hoje transformar a informação (não estruturada e estruturada)

em conhecimento (*Business Data Analytics*), muitas vezes através de processos de relacionamento em rede.

O advento da Era do Conhecimento tornou evidente que o sucesso das empresas depende essencialmente da qualidade e mobilidade do Capital Humano que dispõem. É por isso fundamental definir que perfis as empresas devem possuir e que competências são essenciais para o desenvolvimento do negócio. As competências transformaram-se num elemento pivot que passou a permitir às empresas centrarem-se em aspetos *Core* do seu negócio e disporem assim de um Capital Humano adequado às exigências dos desafios que são colocados atualmente a estas (Camara, 2016). Para as empresas fazerem diferente têm que proporcionar contextos organizacionais que potenciem a motivação, a excelência e a criatividade dos seus ativos internos. É necessário substituir o “cargo” e dar mais ênfase à “pessoa”, com o objetivo de identificar as competências necessárias e as que têm de ser desenvolvidas para o desempenho eficaz da função e orientá-las, não só para os objetivos estratégicos da organização, como também no sentido das expectativas dos próprios indivíduos (Arthur & Rousseau, 1996; Dutra, 2004, citados por Amorim & Amaral, 2011).

Neste sentido, Neves, Garrido, Simões (2006, p. 13) afirmam que “como consequência e no pressuposto de que as organizações mais competitivas são as que conseguem tirar melhor partido da potencialidade dos indivíduos que as integram, assiste-se a um deslocar do paradigma das qualificações, mais ligado ao trabalho e à tarefa para o paradigma das competências mais ancorado no indivíduo”. Enquanto a análise tradicional do trabalho define o mesmo em termos de elementos funcionais e com base nos instrumentos de descrição, análise e qualificação de funções, típicos dos modelos tayloristas, a gestão por competências focaliza-se nas características e comportamentos pessoais necessários para o desempenho de sucesso, devido à necessidade de gerir a imprevisibilidade dos contextos profissionais (Cascão, 2004).

### **3.1.2.2 Gestão por Competências nas Organizações**

O conceito de competência foi introduzido no mundo empresarial no início dos anos 70 do século passado. Nessa época sobretudo na Psicologia Americana das Organizações, ficou marcado como o início do movimento das competências na GRH, aquando o psicólogo David McClelland publicou o artigo científico «Testing for competence rather than for intelligence» em 1973. Neste artigo o autor critica a forma como os colaboradores

eram selecionados e começa a pôr em causa a importância dos traços de personalidade como preditores de desempenhos futuros.

De acordo com o mesmo autor os testes de personalidade, as aptidões universitárias, os testes de conhecimentos, bem como, as certificações escolares, não só não prediziam o desempenho no trabalho, nem o sucesso na vida, como eram muitas vezes influenciados, quando se tratava de minorias. Paralelamente, o modelo das qualificações de cariz taylorista, adequado a um período de crescimento em que toda a mão-de-obra era absorvida, mesmo a menos qualificada, por sistemas de trabalho fabris caracterizados por ações de trabalho muito concretas, começou a ser posto em causa pela sua falta de flexibilidade (Parente, 2004). Para dar resposta às novas exigências do mercado, mais do que ser qualificado, passou a ser fundamental saber combinar e utilizar, em cada contexto concreto de trabalho, as habilidades e os saberes para obter um elevado desempenho, definindo-se aí o conteúdo contingencial e combinatório das competências (Suleman, 2000, citado por Parente, 2004).

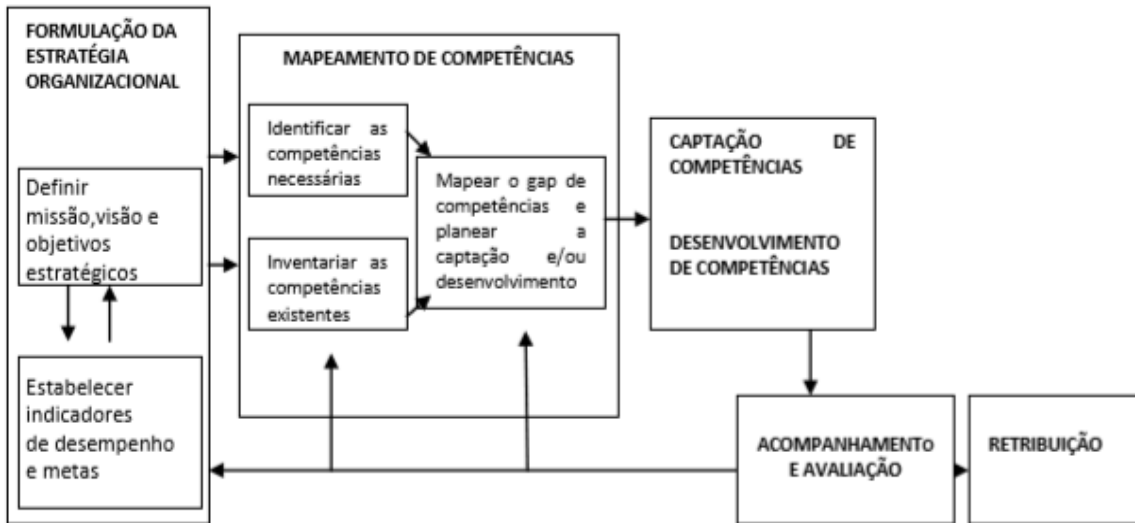
Sendo uma temática recente ao nível da GRH, a Gestão por Competências (GPC) nas organizações, surge pelo facto de que as empresas proliferam em mercados cada vez mais complexos onde a incerteza e a concorrência feroz, a procura cada vez mais variada e exigente provoca que estas já não procurem apenas força de trabalho, mas competências/saberes que possam fazer a diferença em contextos profissionais. É, por isso, importante captar informação em tempo útil, desenvolver e apostar em novas tecnologias para que as empresas possam prosperar (Ceitil, 2007).

Tornou-se evidente que o sucesso sustentado das empresas depende cada vez mais das suas pessoas (Camara et al., 2016). O que leva à questão da necessidade de desenvolver competências nos seus ativos humanos, único ativo que realmente as poderá diferenciar da concorrência. Neste contexto surge o conceito de GPC, assumindo-se fundamental e de importância estratégica na gestão das pessoas, considerando-se como o motor de desenvolvimento das empresas, pelo facto que são as pessoas que constituem as mesmas (Camara et al., 2016).

São vários os autores, (Almeida & Rebelo, 2011; Boterf, 2005; Brandão & Bahry, 2005; Câmara et al., 2016) que apresentam um modelo de gestão por competências muito semelhante entre si. Brandão & Bahry (2005) apresentam um modelo adaptado às

exigências das organizações como também dos colaboradores, revelando-se como um meio de alavancagem para vários processos de GRH (figura 4).

**Figura 4: Ciclo de Gestão por Competências**



Fonte: Brandão & Bahry (2005, p. 181)

A implementação de modelos de GPC nas empresas representa uma evolução nas práticas de GRH, na medida em que será a base de informação que permitirá uma melhor comunicação entre os vários subsistemas RH, nomeadamente – Recrutamento e Seleção, Gestão de Desempenho e de talentos, Gestão de Carreiras e Recompensas, Formação e Desenvolvimento, para colmatar *GAP*'s de competências requeridas com o desempenho evidenciado (Ceitil, 2010) – sempre, através da utilização de uma linguagem comum – as competências.

Se as competências envolvem um conjunto de características pessoais, conhecimentos e comportamentos, que estão relacionados com o desempenho superior na realização das atividades inerentes às funções (Cascão, 2004), a GPC, tem por finalidade dotar as organizações com ativos humanos ajustados aos requisitos essenciais para fazer face à concorrência e à crescente globalização. Podemos dizer que o grande objetivo da GRH atualmente é captar, manter e desenvolver pessoas de elevada competência (Pereira, 2006), de modo a otimizar o desempenho dos seus colaboradores, explicitado na célebre equação da Psicologia americana de Vroom (Des Hors, 1988b, citado por Parente, 2004):  $\text{desempenho} = f(\text{competência} \times \text{motivação})$ .

Na mesma linha de pensamento, Ceitil (2007, p.110) refere que “a gestão de competências, muito mais do que uma forma de gerir, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas com o

intuito de construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e objetivos”.

### 3.1.2.3 Mapeamento do Perfil de Competências

O Mapeamento de Competências Chave (MCC) constitui uma metodologia de suporte para um sistema de GRH baseado em competências, através da qual se procede à definição operacional e comportamental das ações assumidas como críticas pela organização (Chiavenato, 2003). Desta forma, um modelo de GPC deve identificar e definir a conceção do Portfólio de Competências, composto por Competências Transversais a todos os colaboradores da empresa e Competências Específicas atribuídas a cada função ou cargo (Amaral, 2008).

Um MCC deverá iniciar-se pela análise e estratégia organizacional, sendo possível deduzir quais as competências necessárias para colocar em prática o plano estratégico da empresa, bem como, a realização de entrevistas a colaboradores com grande conhecimento sobre a organização (Brandão e Bahry, 2005; Cascão, 2014; Ceitil, 2006). Na tabela 4 é indicada uma metodologia constituída por quatro fases para um correto mapeamento de competências.

**Tabela 4: Fases para um mapeamento de competências**

Identificação das competências-chave (Transversais e Específicas)	<b>Fase 1</b>
Definição operacional do portfólio de competências chave	<b>Fase 2</b>
Definição dos perfis individuais de competências requeridas	<b>Fase 3</b>
Ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de recursos humanos	<b>Fase 4</b>

Fonte: Ceitil (2007, p. 132)

É possível recorrer a várias técnicas de recolha de dados para o mapeamento de atributos, nomeadamente: (i) observação, (ii) registo dos resultados do trabalho, (iii) previsões de documentos estratégicos do negócio e (iv) realização de entrevistas a grupos de discussão como gestores e profissionais com cargos superiores na empresa, questionando-os, por exemplo: “Porque é que têm sucesso na sua posição?; Que características distinguem as pessoas com realizações superiores das que obtêm realizações médias?” conforme Cascão (2004, p.49).

Segundo Ceitil (2007), neste processo de identificação de competências chave, a GRH pode optar por duas perspectivas estratégicas: (i) abordagem *top down*, que parte da estratégia da organização; (ii) abordagem *bottom up*, que parte da análise das funções quando a estratégia da organização não está definida. O MCC de uma organização resulta numa listagem de competências descritas, designado de Portfólio de Competências Chave (PCC), que se subdivide em competências *Transversais e Específicas ou Técnicas* (Ceitil, 2007). À definição de um perfil de competências podemos chamar Perfil Individual Competências (PIC), constituído pela caracterização das competências chave, mas também, pelo grau de exigência em que cada competência deve ser detida pelo titular da função, para que a desempenhe de forma excelente (Ceitil, 2007).

Neste processo de MCC, no que respeita à sua operacionalização Cascão (2004) de uma forma abreviada refere-nos que: (i) um dos primeiros passos e com base numa visão estratégica da organização, será definir os objetivos que a organização pretende alcançar com esta nova forma de Gestão; (ii) segue-se a escolha da população alvo, caso o sistema não seja extensível de início a toda a organização. Neste caso, os gestores da organização devem optar, por iniciar a implementação do sistema em áreas funcionais e/ou níveis hierárquicos considerados estratégicos para, mais tarde, submeterem as restante áreas ou grupos ao sistema; (iii) seguidamente, pela análise das competências críticas (transversais e/ou específicas) caracterizam-se as competências essenciais para o sucesso da organização, pela dedução da missão, visão, objetivos, valores-chave e cultura; e, por último (iv) com base neste escrutínio procede-se à descrição do perfil de competências chave.

Com o PCC elaborado é importante desenvolver uma metodologia de avaliação de competências (Ceitil, 2010). Na figura 5 apresenta-se um modelo genérico de avaliação de competências, onde se parte da identificação das discrepâncias entre competências detidas pelo titular da função e requeridas na empresa, até à sua nova avaliação após ter-se realizado um plano de desenvolvimento individual.

**Figura 5: Sistema de Avaliação de Competências**



Fonte: adaptado por Ceitil (2010)

Após uma análise cuidadosa sobre os fatores que estão na origem desse(s) *Gap*(s) ou discrepâncias, torna-se possível definir um plano de ação que vise o desenvolvimento de competências. Para Cascão (2004), elaborada a sintetização e a avaliação de competências, importa integrar o diretório definido, nos diferentes subsistemas de GRH, por forma a tornar esta mais estratégica e integrada. Após esta fase, estão, assim, reunidas as condições para a definição de um plano de ação com vista ao desenvolvimento de competências.

Percebe-se, então, que um modelo de gestão por competências assume uma importância essencial em GRH, uma vez que, os vários subsistemas RH estão a si interligados, nomeadamente, o subsistema de Recrutamento e Seleção vai basear-se nas competências definidas pelo modelo para fazer a escolha dos candidatos; a Formação e Desenvolvimento irá tentar fazer com que todos os colaboradores da empresa possuam as competências críticas para o sucesso da organização; as Renunerações e a Gestão de Desempenho terá em conta os desempenhos que cada pessoa tem, no exercício da sua função (Cascão, 2014).

Para o mesmo autor a Gestão do Capital Humano numa empresa sob uma perspectiva de gestão pelas competências potencia uma linguagem comum; um compromisso das pessoas com a estratégia do negócio; valoriza a autonomia nas práticas diárias; proporciona mais facilidade nos processos de mudança tão importantes na adaptação das práticas pessoais a novos valores e novas tendências tecnológicas.

### 3.1.3 Análise Normativa

Para a implementação deste projeto na Preh Portugal, foi pertinente a consulta de alguns documentos normativos. Na tabela 5 apresentamos o enquadramento das funções e competências num setor de atividade muito específico e altamente regulado – a indústria automóvel.

**Tabela 5: Documentos normativos de consulta**

<b>Análise Normativa Preh Portugal</b>			
<b>Contrato coletivo de Trabalho da Indústria Elétrica e Eletrónica</b>	-Anexo I (CCT, pp.1188)  -Anexo II (CCT, pp. 1194)	- Classificação Profissional;  - Acessos a carreiras e categorias profissionais.	- Cumpre integralmente; - Cumpre integralmente.
<b>Norma IATF 16949</b>	Norma 7 – Recursos e Competências	- Requisitos de Sistema de Gestão da Qualidade na Industria Automóvel	- Cumpre parcialmente.

**Fonte: Intranet da Preh Portugal**

Com uma análise cuidada aos documentos acima referidos, verificamos que por imposição de alguns requisitos de clientes do setor automóvel, como é o caso da Norma IATF 16949 no seu ponto 7 ([Anexo 5](#)) há necessidade de a Empresa deter um modelo DAF de todos os seus colaboradores, bem como, a existência um modelo de gestão por competências, que permita desenvolver uma cultura de melhoria contínua e qualidade total em todos os seus processos de fabricação.

Assim, a existência de DAF e o respetivo MCC de todos os colaboradores é imperativo para a empresa. Se, por um lado, a falta de tal manual DAF lava a que a organização incorra em não conformidades gravosas, por outro lado deveremos satisfazer um requisito imposto pelos clientes, ou seja, implementar um sistema de gestão de melhoria contínua e qualidade total de processos. Como sabemos, o ponto de partida para tal consiste em realizar uma DAF e um MCC existentes na empresa. Caetano & Vala (2007) salientam o efeito do desenvolvimento das competências no incremento da competitividade das organizações, isto é, a formação profissional contínua deverá ser encarada como um reflexo da cultura organizacional e o veículo para o seu estilo de gestão, potenciando desta forma uma aprendizagem organizacional contínua e melhorar assim os seus vários processos. Camara et al. (2016) refere que a estrutura organizacional deve basear-se numa gestão por competências *core* e na forma como estas poderão agregar valor pelos seus vários processos podendo assim sustentar o sucesso do negócio da Empresa.

### 3.2 Configuração Exata da Potencialidade

Para melhor enquadrarmos a pertinência do desenvolvimento deste projeto na Preh Portugal, começamos pela caracterização da Empresa e do seu DRH, seguiram-se as análises teórica, empírica e normativa o que permitiu identificar os fatores que justificam a pertinência da implementação deste projeto de intervenção (tabela 6).

**Tabela 6: Síntese das evidências e impactos da configuração exata da potencialidade**

Evidências	
Análise Empírica	<p>- O Diretor RH reconhece que “existe um ficheiro DAF completamente desatualizado e com informação completamente desorganizada, pode-se dizer que é completamente obsoleto”</p> <p>-Não existe um Manual DAF e MCC que suportem ações estratégicas de GRH;</p> <p>-O Diretor RH considera que a falta de um manual DAF e MCC não permite “conhecer de uma forma transversal as funções existentes na empresa”;</p> <p>-As funções não estão claramente definidas e organizadas hierarquicamente;</p> <p>-O Plano Estratégico do Negócio não é difundido integralmente pelos Diretores de Topo;</p> <p>-Todos os Diretores e Gerência consideraram fundamental implementar uma metodologia de DAF e MCC a todos os colaboradores com cargos de Gestão na empresa.</p>
Análise Teórica	<p>- “Um sistema de avaliação de funções é uma ferramenta analítica objetiva que permite determinar o impacto de cada função nos resultados da Empresa.” (Camara 2016, p. 334);</p> <p>-” O advento da Era do Conhecimento tornou-se evidente que o sucesso empresarial depende essencialmente da qualidade e mobilidade do Capital Humano, ... é assim fundamental atrair e reter os melhores talentos, mas para isso é necessário definir à priori, que perfis deveremos possuir, ou seja que competências são essenciais para o desenvolvimento do negócio.” (Camara 2016, p.308).</p>
Análise Normativa	<p>- Cumprimento parcial de normas e requisitos de clientes, nomeadamente nos nºs 7.1.2 e todo o nº 7.2 da norma IATF 16949 (<a href="#">anexo 5</a>). É referido a necessidade de implementar de forma eficaz um Sistema de Gestão de Qualidade e controlo de processos (competências transversais de melhoria contínua); a necessidade de determinar as competências necessárias por forma a garantir Qualidade e fiabilidade em todos os seus processos produtivos, definindo níveis de formação e aquisição de competências.</p>

Impactos	
Análise Empírica	<p>-Pela inexistência de um sistema DAF e MCC “não conhecemos com clareza a realidade da empresa, o que dificulta o desenvolvimento de uma gestão de pessoas mais assertiva, obriga-nos a realizar uma gestão muito pela intuição ...”, Diretor RH.</p> <p>-Só “conhecendo de uma forma transversal na empresa as funções, clarificando tarefas, atividades e objetivos da função, e igualmente adquirir um portfólio das competências existentes na empresa, será possível ordenar e organizar as funções hierarquicamente, possibilitando uma melhoria de performance organizacional” testemunho obtido junto do Diretor de Produção.</p> <p>- Foi possível observar que a inexistência de um estudo de funções e a clarificação do portfólio de competências na empresa dificulta a implementação de uma GRH mais estratégica dos seus ativos humanos pelos vários subsistemas RH, podendo ser um entrave à performance organizacional. Por exemplo, observou-se que o processo de Recrutamento e Seleção é realizado sem ter por base um descritivo de funções que o suporte; a Integração dos novos colaboradores não é suportada com uma DAF que evidencie ao colaborador o que dele se espera; o Sistema de Avaliação de Recompensas não inclui uma avaliação por competências; a Formação não tem como base a colmatação de <i>Gaps</i> de competências.</p>
Análise Teórica	<p>Com base na literatura (e.g. Ceitil, 2007 p.110), “a gestão de competências, muito mais do que uma forma de gerir, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e objetivos”.</p>
Análise Normativa	<p>O não cumprimento de um requisito considerado importante poderá resultar numa não conformidade e podendo resultar na perda da Certificação, provocando um impacto negativo na estratégia do negócio.</p>

Com a implementação deste projeto pretende-se reestruturar as DAF já existentes, contemplando as principais tarefas, atividades, objetivos e nível de responsabilidades de cada função, mas também, desenvolver uma metodologia de Mapeamento de Competências Chave Transversais (MCCT), com vista à criação de um PCC para todas as funções de gestão da Preh Portugal. Pretende-se evoluir de um conceito conservador de gestão das pessoas, mencionado pela Direção RH quando reconhece um papel maioritariamente administrativo e até *ad-hoc* ao DRH, para uma abordagem mais estratégica, tal como defendem a Gerência da Empresa e todos os Diretores de Topo na análise empírica anteriormente apresentada.

Deste modo, identificamos como potencialidade para este projeto: *melhorar as DAF das funções de gestão da Preh Portugal incluindo as Competências Transversais.*

## CAPÍTULO IV

### PLANEAMENTO DO PROJETO

Neste capítulo é definida a finalidade do projeto e serão apresentadas as opções estratégicas a adotar por forma a alcançá-la.

#### 4.1 Finalidade do Projeto

A finalidade deste projeto deriva (1) da análise empírica (dados recolhidos junto da Gerência, Diretores de Topo, Direção RH e pela análise de documentos estratégicos da Empresa), o que nos permitiu caracterizar a GRH na Preh Portugal e perceber os aspetos a melhorar na potencialidade sugerida; (2) da análise teórica (relativa aos dois temas principais que emergem da potencialidade: DAF e MCC), assim como (3) da análise normativa (baseada nos documentos regulamentares fundamentais da área RH do setor automóvel).

Assim, para este projeto, a finalidade que se pretende atingir é: **garantir que, a partir de outubro de 2019, todas as funções de gestão possuem uma DAF que inclui as competências chave transversais.**

#### 4.2 Apresentação das opções Estratégicas

Definiremos, nesta secção, as opções estratégicas mais adequadas para o alcance da finalidade enunciada.

##### **Opcão Estratégica 1 – Abordagem Top Down**

Esta abordagem parte da missão e estratégia da Empresa e procura essencialmente identificar as *core competences* da organização, isto é, competências que permitem a concretização estratégica através da sua operacionalização nas competências dos seus colaboradores. Esta constatação obriga a que a abordagem de definição de PCC se inicie pelo topo da hierarquia até às funções mais operacionais. Tal pressupõe que, a partir de explicitação das especificidades da missão e da estratégia, se comece a delinear as competências individuais que têm que estar presentes na organização por forma a assegurar o sucesso organizacional.

Esta perspetiva ajusta-se mais facilmente nas organizações que têm a sua missão e estratégia bem clarificadas e conhecidas por todos. Nas organizações cujo estilo de gestão seja mais centralizado na gestão de topo e com hierarquias bem definidas, pois tende a ser normal as orientações surgirem sempre dos corpos de gestão para a restante empresa. Esta abordagem implica conhecer e deduzir a estratégia organizacional como primeiro passo para garantir a identificação das competências chave essenciais (Ceitil, 2007).

### **Opção Estratégica 2 – Abordagem *Bottom Up***

Esta abordagem é mais adequada quando existe ausência de uma missão ou estratégia de negócio explícitas ou em burocracias profissionais, em que os colaboradores são muito qualificados. Nesta abordagem, a identificação e a definição das competências chave inicia-se pela DAF (Ceitil, 2010). Esta pretende fazer corresponder a cada tarefa as ações/comportamentos associados ao sucesso na função, fundamental aos processos de identificação e avaliação de competências (Ceitil, 2007). Implica recolher informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente de uma função, determinar os padrões a alcançar e as atividades específicas a desempenhar (Cunha et al., 2010). Assim, esta abordagem adapta-se mais facilmente a organizações que não potenciam o alinhamento entre o PCC e um modelo de gestão por competências (Ceitil, (2007).

Na sua elaboração, a estratégia para este projeto atendeu à necessidade de conciliação entre o que é defendido pelas perspetivas teóricas e o enquadramento da realidade da Preh Portugal. As tabelas 7 e 8 apresentam as vantagens e desvantagens das opções estratégicas apresentadas.

**Tabela 7: Vantagens e desvantagens da opção estratégica *Top Down***

<b>Opção Estratégica <i>Top Down</i></b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bem definida para o desenvolvimento sustentável da empresa a médio e longo prazo, inclui na sua estratégia de negócio as pessoas e as suas competências;</li> <li>✓ O Portfólio de Competências é deduzido pela análise da estratégia do negócio;</li> <li>✓ Maior envolvimento por parte da Administração em todo o processo;</li> <li>✓ Opção estratégica ajustada às características do estilo de gestão da Preh Portugal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Processo moroso, que requer a validação da Administração (pode ser difícil de convencer);</li> <li>✗ Resistência à mudança por parte dos Diretores e restantes hierarquias que vão implementar / usar as DAF/MCC.</li> </ul>

**Tabela 8: Vantagens e desvantagens da opção estratégica *Bottom Up***

<b>Opção Estratégica <i>Bottom Up</i></b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muito útil, quando não há uma estratégia definida ou se trata de organizações com estruturas de burocracias profissionais;</li> <li>✓ Quando se tem uma metodologia DAF forte e bem definida e se pretende partir do mapeamento de competências a partir desta;</li> <li>✓ Processo muito participado pelos colaboradores e hierarquia em geral;</li> <li>✓ Processo de relativa fácil aceitação para a generalidade dos colaboradores, dada a sua participação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Pode com facilidade perder-se o foco no futuro, centrando a perspetiva no que é atualmente necessário para o desempenho das funções, muito influenciada pela DAF;</li> <li>✗ Como é uma abordagem muito participada é também mais morosa, quer em termos de consulta pública, quer em termos de consenso/validação;</li> <li>✗ Opção estratégica que parte da análise do trabalho e de funções, menos ajustada às características da Preh Portugal, que tem uma Administração que tem que responder hierarquicamente no Grupo, a nível internacional e a uma estratégia global (e não só nacional);</li> <li>✗ Resistência à mudança por parte da Administração por não ter, necessariamente, a decisão final de validação.</li> </ul>

Tendo em conta as vantagens e desvantagens das duas estratégias, a opção estratégica numa perspetiva *top down* parece ser a mais indicada, uma vez que apresenta mais vantagens e combate os aspetos negativos identificados pela Gerência e Diretores de Topo da Empresa.

## CAPÍTULO V

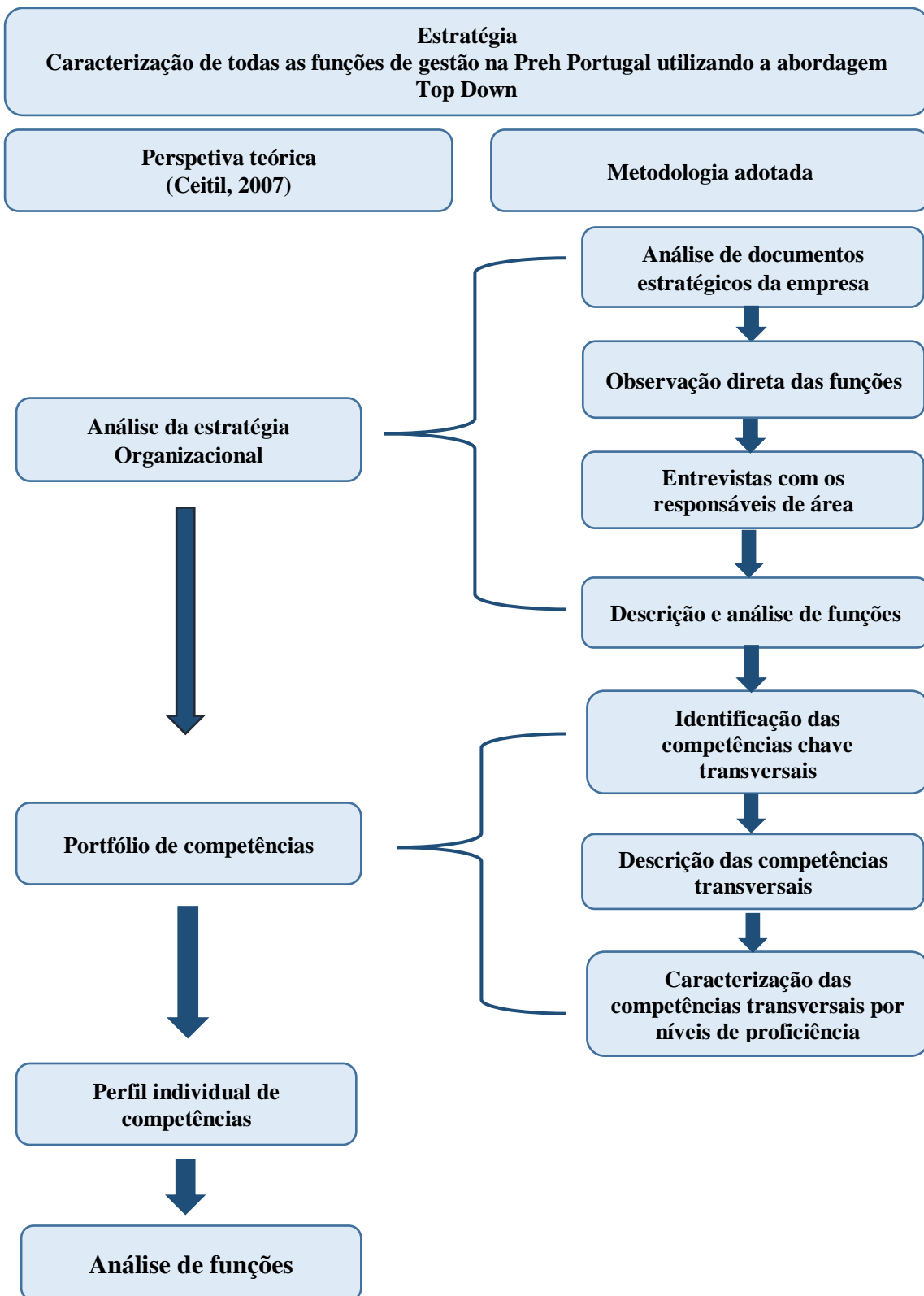
### DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

#### **5.1 Estratégia Seleccionada**

A opção de fazer a reestruturação das DAF usando a abordagem *top down* foi tomada com a Direção RH, face à análise das vantagens e inconvenientes apresentados.

Na figura 6 é exposta a metodologia adotada decorrente da literatura revista.

Figura 6: Metodologia adotada



Para iniciar a DAF, e por forma a garantir a aplicabilidade e ajuste à realidade da Preh Portugal, propomos a utilização do programa proposto por Rego et al. (2015) de uma forma flexível. A metodologia consiste em: (i) identificação/definição da estratégia e objetivos do negócio da empresa, (ii) planeamento da DAF, (iii) preparação, (iv) execução, (v) implementação e utilização dos Templates DAF (Rego et al., 2015). Com vista a responder aos objetivos delineados e à resolução de problemas organizacionais já apresentados, propõe-se uma recolha de dados de natureza qualitativa provenientes da observação informal, da análise documental de documentos estratégicos e relevantes da Empresa e da realização de diversas entrevistas semiestruturadas aos Diretores de Topo relacionadas com seu âmbito de atuação.

A observação permite ter uma perceção das atividades, comportamentos ou ações num contexto organizacional e de interações interpessoais específicas (Patton, 2002). Neste âmbito, a observação, possibilita a compreensão completa do mesmo já que permite a recolha de dados para além daquilo que é dito através das respostas dadas em contexto de entrevista. Contudo, no processo de observação é difícil visualizar fenómenos ou comportamentos não exteriorizáveis e a alteração dos comportamentos ou fenómenos observados de formas não conhecidas, fruto da perceção ou do conhecimento dos indivíduos de que estão a ser observados (Patton, 2002).

A análise documental constitui uma fonte de informação bastante variada e útil sendo a sua análise uma forma de conhecer as funções existentes na organização. No fundo, estamos perante “uma variedade de documentos que são úteis na realização de análises de trabalho” (Prien et al., 2009:33). Para se realizar esta investigação faremos uma pesquisa e recolha de dados, como por exemplo objetivos organizacionais definidos, planos estratégicos, fluxogramas, DAF já existentes, posicionamento e relação hierárquica das funções a analisar Patton (2002). Esta consulta incidirá em pesquisas a documentos internos como o Manual de Organização (2017), Manual do Colaborador (2017) e consulta da intranet na empresa e seu sistema de gestão informático RH.

A realização de entrevistas semiestruturadas tem como propósito extrair informações sobre todos os aspetos do trabalho, a natureza e sequência das diversas tarefas e atividades que o compõem.” (Chang & Kleiner, 2002:75). Assim, com o objetivo de complementar toda a informação recolhida através da observação e análise documental, elabora-se um guião de uma entrevista semiestruturada individual ([Anexo 6/7](#)) onde são apresentadas questões à cerca do objetivo e responsabilidades da função, revisão das principais tarefas

e atividades, bem como a experiência necessária para a prática da função, conhecimentos e competências chave transversais consideradas fundamentais existirem na função. Com a informação recolhida é necessário realizar uma análise de conteúdo de toda esta informação. Além disso, o fato de a entrevista ser semiestruturada permite combinar questões de resposta aberta e questões de resposta fechada, o que faz com que os guiões das entrevistas sejam desenhados a partir do tema principal em estudo e complementadas com questões inerentes às circunstâncias em que a entrevista é feita (Quivy & Van Campenhoudt, 2005).

O MC consiste na caracterização das competências chave de uma organização, o suporte metodológico para a concretização deste objetivo pressupõe o recurso a duas técnicas fundamentais: análise documental e a realização de entrevistas a pessoas na empresa com elevado *know how* sobre o negócio da Empresa Ceitil (2007). Para o mesmo autor um PCCT apresenta as competências requeridas pela empresa para a concretização da sua estratégia. Outros autores (e.g Brandão & Bahry, 2005) corroboram a mesma perspetiva, referindo como fundamental para o MCC o reconhecimento da estratégia e a realização de entrevistas a pessoas que a conheçam, assim como conhecimento do funcionamento da organização. Esta abordagem é pensada para dar resposta às necessidades do presente e do futuro, isto é, um mapeamento de competências suportado na análise à estratégia organizacional. Por isso, apresenta um sentido de gestão mais interligado com o negócio e não um sistema RH isolado, característico da GRH tradicional. Entendemos que esta perspetiva se ajusta melhor à realidade da Preh Portugal, por permitir dar maior ênfase às pessoas, e menos à função e suas tarefas, possibilitando uma gestão dos seus ativos humanos mais eficiente tornando, assim, as pessoas como uma verdadeira vantagem competitiva.

Por forma a proceder ao MCC, Ceitil (2007) sugere uma metodologia de intervenção baseada em duas fases (Tabela 9). Esta abordagem é adequada ao MCC dos colaboradores com funções de gestão na Preh Portugal.

**Tabela 9: Fases metodológicas de mapeamento de competências**

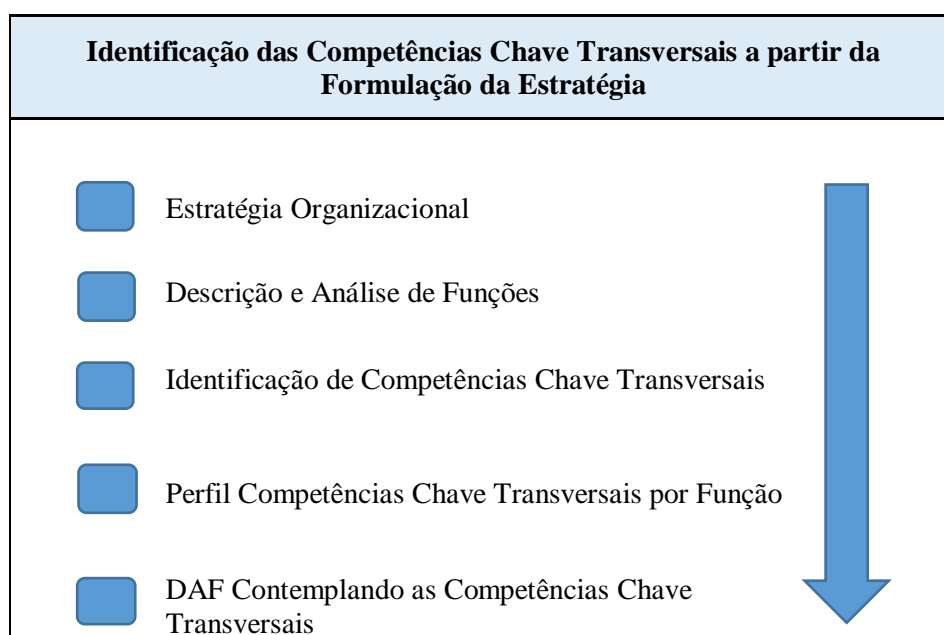
<b>Fases Metodológicas</b>	<b>Perguntas:</b>
<b><u>FASE 1</u></b> – Identificação do portfólio de competências chave transversais	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Que competências chave é que a minha organização necessita para garantir a sua competitividade e sucesso?</li><li>2. Quais são as competências chave que todos os colaboradores devem manifestar?</li><li>3. E aquelas que pela natureza das missões das pessoas e dos processos em que estão integrados, são específicos só de alguns?</li></ol>
<b><u>FASE 2</u></b> – Definição operacional do portfólio de competências chave	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Como é que garanto que os resultados da manifestação das competências pelos colaboradores são o input requerido pela estratégia e objetivos da organização?</li></ol>

**Fonte: Vieira e Vairão, in Ceitil (2007, p.132/133)**

A fase 1 parte do princípio de que a missão e a estratégia da organização estão bem definidas, e com base nela adota-se uma abordagem *top down*, na identificação do PCCT. As competências específicas serão desenvolvidas numa fase posterior à implementação deste projeto. Consideramos importante, numa primeira fase, validar as competências chave transversais e, posteriormente à avaliação desta implementação, aprimorar a metodologia e só depois avançar para o mapeamento das competências específicas de cada função de gestão da Preh Portugal.

Clarificado que está este projeto, apenas será implementado ao nível do MCCT a todas as funções de gestão da Empresa ([Anexo 1](#)), inicia-se todo este processo pela análise da estratégia de negócio da organização, deduzindo-se esta pela consulta dos vários documentos e sistemas de gestão internos existentes na Empresa de modo a que se consiga identificar competências-chave transversais necessárias ao cumprimento da sua missão. A figura 7 ilustra os passos a considerar na identificação de competência chave transversais até à elaboração final do Modelo DAF.

**Figura 7: Apresentação da perspectiva de abordagem *Top Down***



Fonte: Ceitil (2007, p. 134)

Para realizar o MCCT, Ceitil (2007) recomenda na sua metodologia assegurar as seguintes fases:

A fase 1 consiste em **Identificar o Portfólio das Competências Chave Transversais**, que inclui:

- a) Análise da estratégia;
- b) Reuniões com os responsáveis de área;
- c) Identificação das competências requeridas pela estratégia do negócio.

A fase 2 consiste em **Definir as Competências Chave Transversais**. Para evitar que as competências transversais sejam superficiais na definição e suscetíveis de serem interpretadas de forma enviesada, deve ser garantido que, no PCCT, são definidas em termos de indicadores comportamentais ou níveis de proficiência, indicadores de medida para cada competência transversal. A sua definição deve também responder a questões, como: "o que é a competência?" e "para que é a competência?". Desta forma, a sua definição deve esclarecer os comportamentos/ações que os elementos devem manifestar (o quê?), de que forma (como?) e com que fim (para quê?).

Um PIC consiste num conjunto das competências-chave, presentes no portfólio descrito anteriormente e que são necessárias para o desempenho de uma função específica. Os indicadores comportamentais presentes no PIC são competências/ações observáveis que

permitem verificar se as competências estão ou não atualizadas nos colaboradores, ou seja, descreve-se um conjunto de comportamentos que torne possível transformar em ação essas mesmas competências. Para medir tais comportamentos é necessário definir os indicadores de medida. Estes devem variar de acordo com o nível de exigência da função, ou seja, correlacionado com a posição hierárquica na organização. Este nível de atualização de competências (NAC) varia numa escala numérica que corresponde à frequência com que o titular da função em análise manifesta as competências requeridas.

O NAC define o "nível" de proficiência considerado necessário, em cada competência, para cada perfil.

Para realizar MCCT, Ceitil (2007) refere na fase 2 da sua metodologia que se deve assegurar a definição operacional do PCCT, através dos seguintes passos:

- a) Reuniões com os responsáveis da gestão de topo ou responsáveis de área;
- b) Definição e descrição das competências transversais;
- c) Definição dos indicadores comportamentais e seus indicadores de medida;
- d) Validação pela gestão de topo ou responsáveis do negócio.

## **5.2 Âmbitos Estratégicos**

Identificada a estratégia a seguir, é necessário definir um plano estratégico por forma a alcançar a finalidade a que nos propomos com este projeto. Na tabela 10 apresentamos os âmbitos da estratégia e os seus principais objetivos que decorrem da finalidade deste projeto.

**Tabela 10: Âmbitos e seus objetivos estratégicos**

<b>Finalidade:</b> <b>Garantir que a partir de outubro de 2019, todas as funções de gestão possuem uma DAF que inclui as competências chave transversais.</b>	
<b>Estratégia:</b> Caracterização de todas as funções de gestão na Preh Portugal utilizando a abordagem <i>Top Down</i> .	
<b>Âmbito Estratégico 1:</b> Análise e Descrição de Funções	<b>Âmbito Estratégico 2:</b> Mapeamento de Competências Transversais
<b>Objetivo Estratégico 1:</b> Garantir a atualização das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal.	<b>Objetivo Estratégico 2:</b> Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal.

### 5.2.1 Âmbito 1 – Descrição e Análise de Funções

O âmbito 1 tem como objetivo Estratégico: **garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal.**

As atividades deste âmbito estratégico consistem, primeiramente, em realizar um levantamento de informação acerca das várias funções, reanalisando a natureza, o contexto, as responsabilidades e as especificidades de atuação e de seguida realizar reuniões com os vários responsáveis de área do negócio.

Por forma a desenvolvermos este âmbito de DAF realizamos várias pesquisas bibliográficas de carácter científico com o intuito de definirmos uma metodologia que se ajustasse à realidade da Preh Portugal.

Para desenvolver o programa de DAF, seguiram-se as seguintes etapas (Rego et al., 2015):

- **Fase 1** – Definição dos objetivos a alcançar:
  - (i) Revisão de todas as DAF das funções de gestão na Preh Portugal;
  - (ii) Identificar competências chave transversais das funções de gestão na Preh Portugal.

A revisão destes documentos apresenta-se como o objetivo principal, pois é fundamental para a Gerência e Diretores de Topo da Empresa entenderem que tarefas e atividades são *core* nas funções, providenciando informação relevante e precisa a quase todas as áreas da GRH.

- **Fase 2** – Planeamento de todo o processo de revisão das DAF:
  - (i) Definição de quais DAF deveriam ser revistas;
  - (ii) Definição das técnicas de recolha de informação a utilizar (a análise documental da Empresa, observação e as entrevistas semiestruturadas aos 2 Gerentes e a todos os Diretores de Topo.

No total as funções abrangidas são: (i) Diretores de Topo e (ii) Head`s ou Responsáveis de área perfazendo um total de 9 descritivos de Diretores de Topo e 38 descritivos de Responsáveis de área. A construção do guião da entrevista de revisão das DAF foi baseada em questionários desenvolvidos anteriormente na Empresa, e pela revisão da literatura, previamente apresentada.

- **Fase 3** – Preparação de todo o planeamento:
  - (i) Definição do local e marcação das entrevistas;
  - (ii) Envio prévio de informação adicional para os Gerentes e Diretores de Topo no apoio à revisão das DAF do seu âmbito;
  - (iii) Elaboração dos guiões de entrevista de revisão das DAF.
  
- **Fase 4** – Execução de todo o planeamento definido:
  - (i) Execução da técnica de observação;
  - (ii) Execução da análise documental da Empresa Manual de Colaborador (2017), Manual de Organização (2017), sistema de gestão interno RH, DAF já existentes;
  - (iii) Realização das entrevistas semiestruturadas de revisão das DAF com a Gerência e todos Diretores de Topo;
  - (iv) Análise e tratamento de toda a informação obtida pelas várias técnicas de recolha de dados;
  - (v) Preenchimento dos Novos Template DAF.

Pretende-se com a recolha da informação provinda das várias técnicas a utilizar, *inputs* importantes para a reformulação do Descritivo de Funções.

- **Fase 5** – Definição de sistema de atualização das DAF:
  - (i) Definição da periodicidade de revisão dos conteúdos das DAF;
  - (ii) Definição de uma metodologia de revisão das DAF.

O objetivo é desenvolver um mecanismo de revisão / atualização das DAF para manter estas o mais atualizadas possível e assim não se tornarem obsoletas.

### **5.2.2 Âmbito 2 – Mapeamento de Competências Chave Transversais**

O âmbito 2 tem como objetivo estratégico: **garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal.**

É nosso objetivo caracterizar as competências chave transversais das funções de gestão nos diferentes níveis hierárquicos, o que implica, numa 1ª fase identificar as competências chave transversais e que se consideram fundamentais para o desenvolvimento do negócio e numa 2ª fase definir essas mesmas competências chave transversais, atribuindo-lhes respetivamente níveis de proficiência por função e nível hierárquico.

Para atingir o objetivo deste âmbito, partimos da metodologia proposta Ceitil (2007) numa perspetiva estratégica *top down* apresentada em 2 Fases:

- **Fase 1** – Identificação de competências chave transversais:
  - (i) Identificar as competências chave transversais (realização de entrevistas com a Gerência e Diretores de Topo e interpretação de documentos estratégicos da Empresa);
  - (ii) Definição de uma lista provisória de competências transversais.

Esta Fase diz respeito à identificação das Competências Chave Transversais, partindo da análise da estratégia da Empresa. Para tal, utiliza-se a abordagem *top down* para a identificação de competências a partir da interpretação de documentação organizacional como a missão, a cultura e os valores organizacionais e corporativos apresentados pela Gerência da Empresa, resultando numa lista/ portfólio de competências que serão o

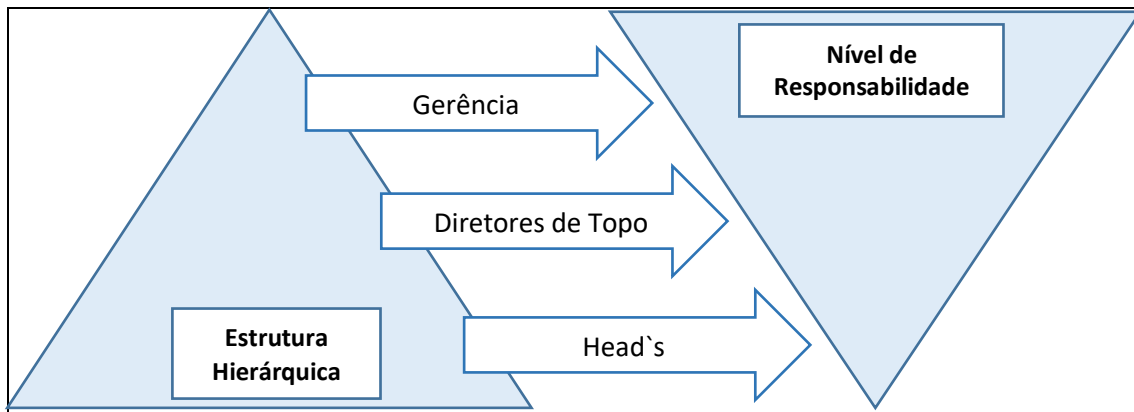
suporte de base para a seleção de competências a definir para as funções de gestão na Preh Portugal.

- **Fase 2** – Definir das Competências chave transversais:
  - (i) Definição das competências chave transversais para Diretores e Responsáveis de área;
  - (ii) Descrever as competências chave transversais de acordo com a realidade da Preh Portugal;
  - (iii) Definir o grau de proficiência de acordo com o nível hierárquico correspondente.

Temos como propósito nesta Fase caracterizar e descrever as várias competências transversais e definir os respetivos indicadores comportamentais por competência e seu respetivo grau de proficiência, de acordo com a complexidade inerente a cada nível hierárquico e função. A definição das competências requeridas será realizada pela Gerência para os perfis de Diretor de Topo, reduzindo desta forma para um total de até 8 competências chave transversais. Já a definição das competências requeridas para os Responsáveis de área serão definidas pelos Diretores de Topo e reduzindo igualmente para um total de até 8 competências chave transversais. Depois de definidas as competências a incluir nas funções de gestão da Preh Portugal, é fundamental que a descrição de uma competência deve ser clara quanto ao desempenho esperado, indicando o que o colaborador deve ser capaz de fazer. A descrição não deve ser longa e deve-se utilizar uma linguagem clara, evitando a utilização de termos técnicos que possam gerar ambiguidades (Brandão & Babry, 2005). “Para que as competências requeridas não sejam vagas, elas são descritas, isto é, definidas e operacionalizadas em termos de indicadores comportamentais, indicadores de medida e sistemas de medida” (Ceitil, 2007, p. 138).

Por último e como se apresenta na figura 8, o grau de exigência à competência é tanto maior quanto mais elevada a hierarquia estrutural da empresa (Camara et al, 2016).

**Figura 8: Grau de exigência, nos vários níveis da estrutura hierárquica**



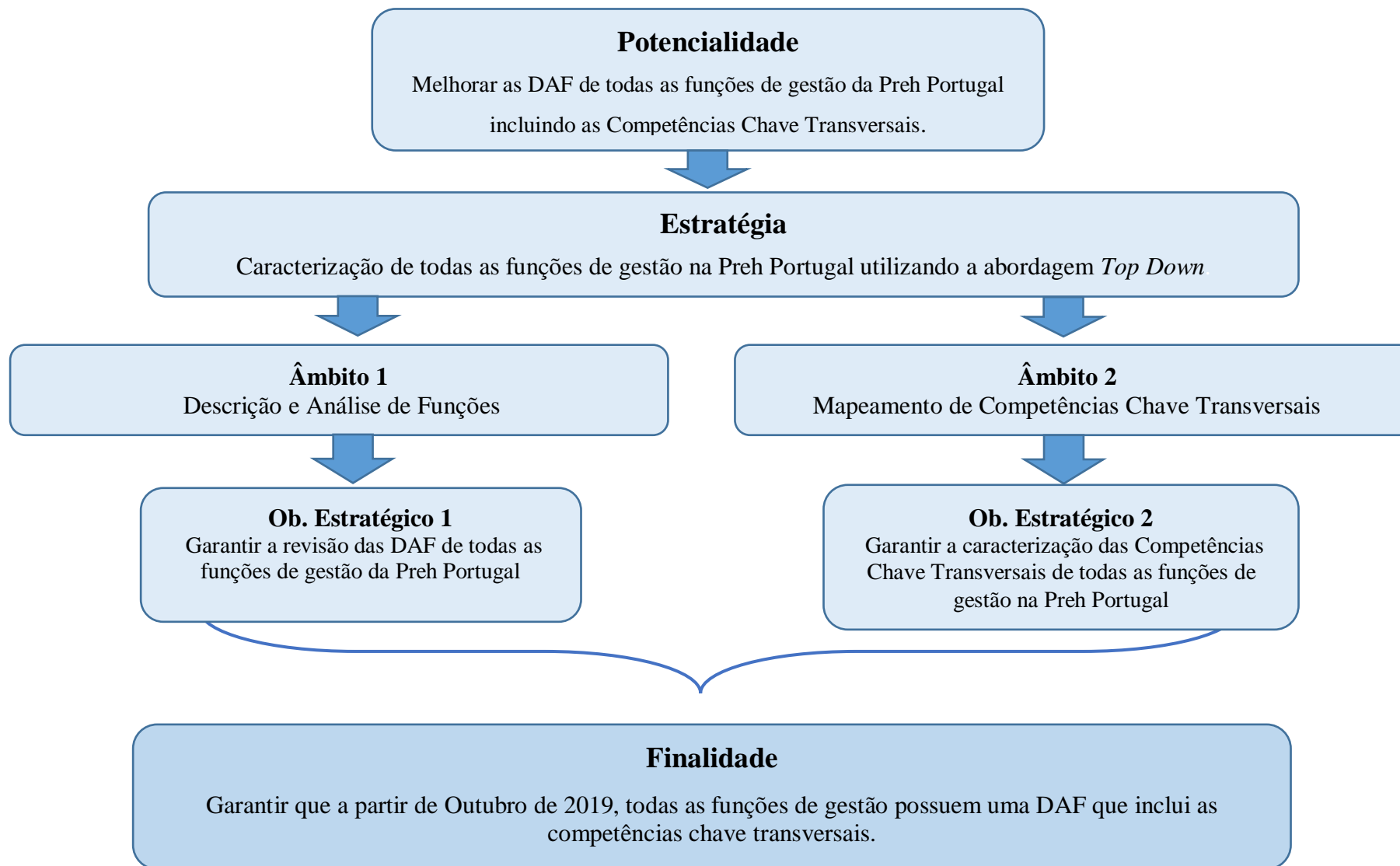
**Fonte: Adaptado de Camara et al (2016)**

O grau de exigência estabelecido para cada nível de funções existentes na Empresa varia de acordo com o grau de complexidade e nível de responsabilidade das mesmas. Para caracterizar o nível de exigência das várias competências, serão os próprios superiores hierárquicos a definir os níveis de proficiência para os seus subordinados, ou seja, a Gerência definirá os níveis de proficiência para a função de Diretor de Topo, e, serão os Diretores de Topo a definirem para os Responsáveis de área. É fundamental diferenciar a população em análise de acordo com o grau de complexidade/responsabilidade das funções que desempenham (Camara, 2017).

### **5.3 Esquema Síntese da Estratégia Desenvolvida**

Na figura 9 apresentamos um esquema síntese da estratégia desenvolvida.

Figura 9: Esquema do Planeamento Estratégico



**PLANEAMENTO OPERACIONAL DA ESTRATÉGIA**

Nesta fase do projeto procedemos ao Planeamento Operacional que visa concretizar o Planeamento Estratégico. Serão definidos os objetivos operacionais, as atividades, os destinatários, a equipa de projeto, a calendarização das atividades ([Anexo 18](#)), orçamentação e, por fim, é definido o sistema de avaliação do projeto.

**6.1 Objetivos Operacionais - Âmbito Estratégico 1: Descrição e Análise de Funções**

Apresentamos na tabela 11 um resumo integrando os objetivos estratégicos, operacionais e respetivas atividades e tarefas, assim como, os recursos utilizados na operacionalização de cada âmbito estratégico.

**Tabela 11: Planeamento operacional do âmbito estratégico 1**

<b>Âmbito Estratégico 1: Descrição e Análise de Funções</b>				
<b>Objetivo Estratégico 1 – Garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
1.1 Melhorar o <i>Template</i> da DAF	-Redefinição do novo <i>Template</i> DAF contemplando as competências chave transversais.	-Análise de documentação estratégica da empresa; -Consulta de bibliografia científica e outros modelos DAF; -Reunião com Diretor RH sobre novo <i>Template</i> ; -Análise ao sistema informático interno GRH; -Definir que itens devem estar presentes no novo <i>Template</i> DAF; -Aprovação do novo <i>Template</i> DAF pelo Diretor RH.	-Computador; -Bibliografia técnica e científica; -Caderno de apontamentos; -Impressora; -Gravador; -Sala de Reuniões.	-Gestor do Projeto; -Diretor RH; -Diretores de Topo.

## Âmbito Estratégico 1: Descrição e Análise de Funções (Continuação)

### Objetivo Estratégico 1 – Garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal

Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
<u>1.2</u> Garantir o preenchimento do novo <i>Template</i> DAF	-Revisão do preenchimento das DAF de todas as funções de Diretor de Topo e Responsáveis de área.	-Realização de entrevistas semiestruturadas com a Gerência para a revisão das DAF de Diretor de Topo; -Realização de entrevistas semiestruturadas com os Diretores de Topo para revisão das DAF de Responsáveis de área; -Rever as DAF com o Diretor RH; -Elaborar a versão final das DAF contemplando as competências e respetivos níveis de proficiência por competência e função;	-Computador; -Bibliografia técnica e científica; -Caderno de apontamentos; -Impressora; -Gravador; -Sala de Reuniões.	-Gestor do Projeto; -Diretor RH; -Diretores de Topo; -Gerência
	-Validação pelos Diretores de Topo da versão revista da DAF.	-Envio por email das DAF revistas aos Diretores de Topo para validação.		
<u>1.3</u> Aprovar todas as DAF revistas	-Aprovação pela Gerência da versão final DAF.	-Marcar reunião com a Gerência para aprovar proposta; -Compilar toda a informação recolhida nas entrevistas com Diretores de Topo e Gerência e incluir nas DAF; -Envio à Gerência por email das DAF contemplando as competências e respetivos níveis de proficiência por competência e função.	-Computador; -Bibliografia técnica e científica; -Caderno de apontamentos; -Impressora; -Sala de reuniões.	-Gestor do Projeto; -Diretor RH; -Gerência.

<b>Âmbito Estratégico 1: Descrição e Análise de Funções (Continuação)</b>				
<b>Objetivo Estratégico 1 – Garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
<u>1.4</u> Divulgação interna das novas DAF	-Difusão do novo modelo DAF na intranet da empresa.	-Elaborar texto de email para difusão das DAF revistas, por toda a Empresa.  -Colocação dos novos Templates DAF na intranet da Empresa.	-Computador;  -Caderno de apontamentos;	-Gestor do Projeto;  -Diretor RH.

## 6.2 Objetivos Operacionais - Âmbito Estratégico 2: Mapeamento de Competências Chave Transversais

Apresentamos na tabela 12 o planeamento operacional relativo ao Âmbito Estratégico 2, incluindo o seu objetivo estratégico, os objetivos operacionais e respetivas atividades e tarefas, bem como, os recursos utilizados na operacionalização de cada objetivo.

**Tabela 12: Planeamento operacional do âmbito estratégico 2**

<b>Âmbito Estratégico 2: Mapeamento de Competências Chave Transversais</b>				
<b>Objetivo Estratégico 2 – Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>				
Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
<u>2.1</u> Identificar as competências chave transversais	-Elaboração de proposta preliminar de Competências Chave Transversais (coerentes com os elementos estratégicos da Empresa).	-Análise da documentação estratégica da empresa;  -Reunião com a Gerência sobre as competências consideradas <i>core</i> para o negócio;  -Realização de análise de conteúdo à recolha de dados anterior.	-Computador;  -Sala de reuniões;  -Caderno de análise de conteúdo;  -Bibliografia técnica e científica;  -Impressora;  -Gravador.	-Gestor do Projeto;  -Diretor RH;  -Gerência;  -Diretores de Topo.

## Âmbito Estratégico 2: Mapeamento de Competências Chave Transversais (Continuação)

**Objetivo Estratégico 2** – Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal

Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
<p><u>2.1</u> Identificar as competências chave transversais</p>	<p>-Definição das competências chave transversais a incluir na DAF por função em cada nível de gestão.</p>	<p>-Realização de entrevistas semiestruturadas com os Diretores de Topo individualmente para identificar as competências chave transversais a incluir nas DAF dos Responsáveis de área do seu âmbito de atuação; -Realização de entrevistas semiestruturadas com os Gerentes para selecionar as competências chave transversais a incluir na DAF dos Diretores de Topo; -Análise na literatura de descrição de Competência Chave Transversais com possibilidade de adaptação ao contexto da Preh Portugal; -Elaboração de um documento preliminar de competências resultante da análise de conteúdo à recolha de dados das três fases anteriores (análise documentos estratégicos, reunião com a Gerência e análise às entrevistas de revisão das DAF).</p>	<p>-Computador; -Sala de reuniões; -Caderno de análise de conteúdo; -Bibliografia técnica e científica; -Impressora; -Gravador.</p>	<p>-Gestor do Projeto; -Diretor RH; -Gerência; -Diretores de Topo.</p>

## Âmbito Estratégico 2: Mapeamento de Competências Chave Transversais (Continuação)

**Objetivo Estratégico 2** – Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal

Objetivos Operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
			Materiais	Humanos
<u>2.2</u> Diferenciar o nível de exigência das competências requeridas em cada nível de gestão	-Definição dos níveis de proficiência das competências chave transversais	-Análise na literatura técnica científica sobre descrição e níveis de proficiência de competências; -Elaboração de uma proposta preliminar; -Reunião individual com a Gerência e Diretores de Topo para definição dos níveis de proficiência da função de Diretores de Topo e Responsáveis de área.	-Computador; -Bibliografia técnica e científica; -Caderno de apontamentos; -Impressora; -Gravador; - Sala de reuniões.	-Gestor do Projeto; -Diretor RH; -Diretores de Topo; -Gerência.

### 6.3 Destinatários do Projeto

O Projeto desenvolvido teve como destinatários todos os colaboradores com funções de gestão na Preh Portugal, sendo internamente designados por Diretores de Topo e Responsáveis de área, como podemos identificar no [\(Anexo 1\)](#).

### 6.4 Percursos Críticos

De forma a garantir o sucesso do projeto apresentamos algumas propostas que deverão ser tidas em conta, nos casos de necessidade de um caminho alternativo. Para cada um dos objetivos operacionais indicamos as alternativas às atividades a considerar.

**Tabela 13: Caminho crítico alternativo - âmbito estratégico 1**

<b>Âmbito Estratégico 1: Descrição e Análise de Funções</b>			
<b>Objetivo Estratégico 1 – Garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>			
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Caminho Crítico (Alternativo)</b>
<p><u>1.1</u> Melhorar o <i>Template</i> da DAF</p>	<p>-Redefinição do novo <i>Template</i> DAF contemplando as competências chave transversais.</p>	<p>-Análise de documentação estratégica da empresa; -Consulta de bibliografia científica e outros modelos DAF; -Reunião com Diretor RH sobre novo formato do <i>Template</i>; -Análise ao sistema informático interno GRH; -Definir que itens devem estar presentes no novo <i>Template</i> DAF;</p>	<p>-Não sendo possível reunir com a Direção RH para redefinir a estrutura do novo <i>Template</i>, o gestor do projeto define que itens devem estar presentes no novo <i>Template</i> DAF, enviando email para a Gerência a informar.</p>
<p><u>1.2</u> Garantir o preenchimento do novo <i>Template</i> DAF</p>	<p>-Revisão do preenchimento do <i>Template</i> DAF; -Validação pelos Diretores de Topo da versão revista do novo <i>Template</i> DAF.</p>	<p>-Realização de entrevistas semiestruturadas com os Diretores de Topo; -Rever os <i>Template</i> DAF com o Diretor RH; -Elaborar a versão final do <i>Template</i> DAF contemplando as competências e respetivos níveis de proficiência por competência e função; -Envio por email do <i>Template</i> DAF revistas aos Diretores de Topo para validação.</p>	<p>-Não sendo possível rever os requisitos de funções com os Diretores de Topo e Gerência, essa análise será realizada com a direção de RH e os próprios detentores da função.</p>

**Âmbito Estratégico 1: Descrição e Análise de Funções (Continuação)**

**Objetivo Estratégico 1** – Garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal

<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Caminho Crítico (Alternativo)</b>
<u>1.3</u> Aprovar todas as DAF revistas	-Aprovação pela Gerência da versão final DAF.	-Envio à Gerência por email das DAF contemplando as competências e respetivos níveis de proficiência por competência e função; - Marcar reunião com a Gerência para aprovar proposta;	-Não sendo possível obter aprovação das DAF revistas pela Gerência da Empresa, estas serão aprovadas pelos Diretores de Topo juntamente com a Direção de RH.
<u>1.4</u> Divulgação interna das novas DAF	-Difusão do novo modelo DAF na intranet da empresa.	-Elaborar texto de email para difusão das DAF revistas, por toda a Empresa. -Colocação dos novos Templates DAF na intranet da Empresa.	-Na impossibilidade de se disponibilizar na intranet da Empresa todas as DAF revistas, estas serão entregues pessoalmente e assinadas pelos detentores da função.

**Tabela 14: Caminho crítico alternativo - âmbito estratégico 2**

<b>Âmbito estratégico 2: Mapeamento de Competências Chave</b>			
<b>Objetivo Estratégico 2 – Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>			
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Caminho Crítico (Alternativo)</b>
2.1 Identificar as competências chave transversais	-Elaboração de proposta preliminar de Competências Chave Transversais coerentes com os elementos estratégicos da Empresa.	-Análise da documentação estratégica da empresa; -Reunião com a Gerência sobre as competências consideradas <i>core</i> para o negócio; -Análise do Documento de análise de conteúdo de competências.	-Não sendo possível reunir com a Gerência por forma identificar competências <i>Core</i> para o negócio, estas serão definidas pela direção RH.
	-Definição das competências chave transversais a incluir na DAF por função em cada nível de gestão.	-Realização de entrevistas semiestruturadas com os Diretores de Topo individualmente para identificar as competências chave transversais a incluir na DAF dos Responsáveis de área; -Realização de entrevistas semiestruturadas com os Gerentes para identificar as competências chave transversais a incluir na DAF dos Diretores de Topo; -Análise na literatura de descrição de Competência Chave Transversais com possibilidade de adaptação ao contexto da Preh Portugal;	-Não sendo possível a Gerência e os Diretores de identificarem as competências chave transversais respetivamente dos seus subordinados, estas serão definidas pela Direção RH.

<b>Âmbito estratégico 2: Mapeamento de Competências Chave (Continuação)</b>			
<b>Objetivo Estratégico 2 – Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>			
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Caminho Crítico (Alternativo)</b>
2.2 Diferenciar o nível de exigência das competências requeridas em cada nível de gestão	-Definir níveis de proficiência das competências chave transversais	-Análise na literatura técnica científica sobre descrição e níveis de proficiência de competências;  -Reunião com Diretores de Topo individualmente para definição dos níveis de proficiência da função de Responsáveis de área do seu âmbito.	-Na impossibilidade da Gerência para definir níveis de proficiência das competências-chave transversais dos Diretores de Topo, estas serão definidas pela Direção RH. Será exatamente igual se houver impossibilidade dos Diretores de Topo para definirem níveis de proficiência das competências-chave transversais dos Responsáveis de área.

### 6.5 Calendarização

A calendarização do projeto será realizada tendo em conta todas as atividades do projeto. Contudo, essa calendarização detalhada encontra-se no [\(Anexo 18\)](#). Em seguida na tabela 15 apresentamos a calendarização com base nos âmbitos e seus objetivos estratégicos.

**Tabela 15: Calendarização resumida dos Âmbitos Estratégicos**

	2019						
	Abril	Maió	Junho	Julho	Ago	Set	Out
<b>Âmbito 1: Descrição e Análise de Funções</b>							
<b>Âmbito 2: Mapeamento de Competências Chave</b>							

## 6.6 Orçamentação do Projeto

Com os recursos materiais e humanos identificados, é possível agora incluir os recursos financeiros necessários à execução deste projeto. Na tabela seguinte apresentamos os custos meramente indicativos, referentes à implementação deste projeto.

**Tabela 16: Orçamentação do Projeto**

<b>Recursos Humanos</b>				
<b>Intervenientes no Projeto</b>	<b>Total Horas</b>	<b>Custo Empresa (com encargos Sociais – Taxa Social Única de 23,75 %)</b>		
Gestor do Projeto	200h	1.600€		
Diretor de Recursos Humanos	30h	1400€		
Gerência	5h	N/A		
Diretores de Topo	15h	800€		
<b>Gastos Adicionais</b>				
Diretor de Recursos Humanos	5h	233,33€		
Gerência	2h	N/A		
Diretores de Topo	5h	266,66€		
<b>Materiais</b>				
Designação	Total	Custo Unitário	IVA 23%	Custo Total
Computador	Amortizado			
Impressora	Amortizado			
Resmas de papel	4	30€	3.9€	33.9€
Tinteiros	2	30€	3,9€	33,9€
Consumíveis (eletricidade, água, telecomunicações)	3	200€	46€	246€
Outro material economato	4	20€	4,6€	24,6€
<b>Custo total do Projeto</b>		<b>4638,39€</b>		

## 6.7 Intervenientes no Projeto

Na tabela 17 identificamos quais os recursos humanos envolvidos, assim como as responsabilidades inerentes no projeto e o perfil.

**Tabela 17: Intervenientes no Projeto**

<b>Intervenientes</b>	<b>Responsabilidades no projeto</b>
<b>Gestor do Projeto</b>	Diagnóstico, planeamento estratégico e planeamento operacional. Reuniões; Criação dos instrumentos; Coordenação operacional do projeto.
<b>Diretor de Recursos Humanos</b>	É responsável pela Direção RH. É o coordenador e facilitador das interações necessárias na empresa para implementação do projeto com um papel de Coordenação geral do projeto.
<b>Gerência</b>	Validação e aprovação de todos instrumentos; Participam na definição das competências chave transversais e respetivamente nos graus de exigência destas para todos os Diretores de Topo; Reuniões com o Gestor do Projeto e Diretor RH.
<b>Diretores de Topo</b>	Participam na definição das competências chave transversais e respetivamente nos graus de exigência destas para todos os Head`s no seu âmbito de atuação; Reuniões com o Gestor do Projeto e Diretor RH; Participam ativamente na recolha de dados.
<b>Responsáveis de área</b>	Coordenam atividades de produção das respetivas áreas de atuação. participam passivamente em todo o projeto.

## **6.8 Sistema de Avaliação**

A avaliação do Projeto é crucial para apurar se os objetivos e a finalidade definidos para a sua implementação foram alcançados. Assim, este projeto será seguido através de uma avaliação:

**On-going** - será realizada ao longo da implementação do projeto, suportada pela avaliação dos objetivos operacionais e estratégicos definidos anteriormente.

**Ex-post** - será efetuada no final da sua implementação, com base na finalidade definida para o projeto.

### **6.8.1 Avaliação On-Going**

Na Tabela 18 apresentamos os objetivos estratégicos e respetivos indicadores objetivamente verificáveis e meios de verificação.

**Tabela 18: Avaliação *On-Going* do Projeto – âmbito estratégico 1**

<b>Âmbito Estratégico 1: Descrição e Análise de Funções</b>		
<b>Objetivo Estratégico 1 – Garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh</b>		
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Indicadores Objetivamente Verificáveis</b>	<b>Meios de Verificação</b>
<u>1.1</u> Melhorar o <i>Template</i> DAF	- <i>Template</i> DAF redefinido contemplando as competências chave transversais	-Aprovação do <i>Template</i> DAF
<u>1.2</u> Garantir o preenchimento do novo <i>Template</i> DAF	-Revisão e validação do preenchimento das DAF pelos Diretores de Topo.	-Aprovação do <i>Template</i> DAF assinado pelos Diretores de Topo -Guiões de entrevistas.
<u>1.3</u> Aprovar todas as DAF revistas	-Aprovação pela Gerência da versão final DAF.	-Aprovação do <i>Template</i> DAF assinado pela Gerência.
<u>1.4</u> Divulgação interna do novo <i>Template</i> DAF	-Difusão do novo modelo DAF na intranet da empresa.	-Email informativo de disponibilização das DAF na intranet da Empresa

**Tabela 19: Avaliação *On-Going* do Projeto - âmbito estratégico 2**

<b>Âmbito estratégico 2: Mapeamento de Competências Chave Transversais</b>		
<b>Objetivo Estratégico 2 – Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>		
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Indicadores Objetivamente Verificáveis</b>	<b>Meios de Verificação</b>
<u>2.1</u> Identificar as competências chave transversais	-Elaboração de uma proposta preliminar de lista de Competências Chave Transversais coerentes com os elementos estratégicos da Empresa.	-Proposta preliminar de lista de Competências Chave Transversais.
	-Definição das competências chave transversais a incluir na DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal.	-Matriz de Competências Chave Transversais definidas por função e nível de gestão.

<b>Âmbito estratégico 2: Mapeamento de Competências Chave Transversais (Continuação)</b>		
<b>Objetivo Estratégico 2 – Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>		
<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Indicadores Objetivamente Verificáveis</b>	<b>Meios de Verificação</b>
<u>2.2</u> Diferenciar o nível de exigência das competências requeridas em cada nível de gestão	-Definição dos níveis de proficiência a incluir na DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal.	-Matriz de Competências Chave Transversais definidas por função e nível de gestão; -Validação pela Gerência da Matriz de competências chave transversais.

### 6.8.2 Avaliação *Ex-Post*

Na tabela 20 apresentamos a finalidade do projeto e respectivos Indicadores Objetivamente Verificáveis e Meios de Verificação.

**Tabela 20: Avaliação *Ex-Post* do Projeto**

<b>Finalidade:</b> Garantir que a partir de outubro de 2019, todas as funções de gestão possuem uma DAF que inclui as competências chave transversais.	
<b>Indicadores objetivamente Verificáveis:</b>	<b>Meios de Verificação:</b>
Existe uma DAF para cada função de gestão da Preh Portugal desde outubro 2019.	Manual DAF e MCC Transversais integrado de todas as funções de gestão na Preh Portugal, aprovado (assinado e datado) pelo Diretor RH e Gerência da Preh Portugal.

## EXECUÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

Nesta parte do projeto apresentamos a fase de implementação do que foi planeado anteriormente.

### 7.1 Âmbito Estratégico 1 - Descrição e Análise de Funções

A intervenção neste âmbito teve como objetivo estratégico: *garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal*. Para isso definiram-se os objetivos operacionais: (i) Melhorar o *Template* DAF (ii) Garantir o preenchimento do novo *Template* DAF, (iii) Aprovar todas as DAF revistas, e por último (iv) Divulgação interna das novas DAF.

Conforme referido nas opções de planeamento, a opção foi a de fazer a revisão das DAF de acordo com o proposto por Rego et al. (2015). Na Fase 1 são definidos os objetivos que se pretendem atingir com uma DAF, ou seja, proceder à revisão das DAF já existentes, incluindo as competências chave transversais. Esta etapa foi realizada ao longo do mês de abril de 2019.

Na implementação deste projeto são consideradas apenas as funções de gestão que se apresentam no [\(Anexo 1\)](#), isto é, as funções de Diretores de Topo e Responsáveis de área. Na tabela seguinte fazemos uma apresentação pormenorizada de todas as funções de gestão na Preh Portugal, integrando um total de 47 funções.

**Tabela 21: Lista de funções de gestão na Preh Portugal**

Departamento	Função	Nº de Colaboradores
Industrialização	Diretor	1
	Responsável de Montagem	1
	Responsável Software	1
	Responsável Pré-Series	1
Finanças e <i>Controlling</i>	Diretor	1
	Responsável Contabilidade	1
	Responsável <i>Controlling</i>	1
Recursos Humanos	Diretor	1
	Responsável de Formação	1
	Responsável <i>Payrol</i>	1
	Responsável Segurança e Higiene	1
Informática e <i>IT Services</i>	Diretor	1
	Responsável Aplicações e Sistemas	1
Logística	Diretor	1
	Responsável Compras Mecânicas/Ferramentas	1
	Responsável Compras	1
	Responsável <i>Procurement</i>	1
	Responsável Planeamento e apoio cliente	1
	Responsável de Gestão de Materiais	1
Engenharia	Diretor	1
	Responsável Eng. R&D	2
	Responsável Eng. Processo	6
Produção	Diretor	1
	Responsável Montagem Automóvel	3
	Responsável Injeção de Plásticos	1
	Responsável de Pintura	1
	Responsável SMD Eletrónica	1
Manutenção	Diretor	1
	Responsável Manutenção Ferramentas	1
	Responsável Manutenção Geral	1
Garantia Qualidade	Diretor	1
	Responsável Qualidade Assist. a Clientes	1
	Responsável Qualidade de Montagem	1
	Responsável Qualidade Eletrónica	1
	Responsável Qualidade de Injeção de Plásticos	1

Departamento (continuação)	Função	Nº de Colaboradores
Garantia Qualidade	Responsável Qualidade de Pintura	1
	Responsável Laboratório	1
	Responsável Qualidade de Sistemas	1
<b>Total:</b>	<b>Diretores</b>	<b>9</b>
	<b>Responsáveis de área</b>	<b>38</b>

A Fase 2 consistiu em planear todas as ações, tendo em conta os objetivos definidos. Esta etapa foi realizada em abril e maio de 2019. O sentido estratégico adotado para a análise de funções foi orientado para o colaborador e para a função em si, designadamente na definição de características e especificidades da função. Alguns indicadores a explorar nestas revisões, numa perspetiva de análise ao colaborador, foram: “O que faz?”, “Qual a experiência necessária para realizar a função com eficácia?”, “Quais as competências necessárias para um bom desempenho?”. Procurou-se complementar a análise de funções de forma a obter uma descrição o mais completa possível e, neste sentido, foi feita também uma análise ao trabalho sob alguns aspetos, designadamente: “Quais os objetivos da função?” “Que responsabilidades tem a função?”, “Quais as tarefas e atividades consideradas *core* para a função”. Definimos, ainda, que funções deveriam ser revistas, ou seja, todas as funções de gestão na Preh Portugal – Diretores de Topo e Responsáveis de Área, já apresentadas anteriormente na tabela 21. Desta reanálise resultaram como *outputs*, um total de 47 exemplares de DAF, sendo 38 descritivos funcionais de Responsáveis de área e 9 descritivos funcionais dos Diretores de Topo.

À data de 30 de setembro de 2019, eram 47 os colaboradores com funções de gestão, e que constituem a unidade de análise deste estudo.

A maioria dos ocupantes das funções de gestão da Preh Portugal são do género masculino (Quadro 1).

**Quadro 1: Distribuição por Género**

Género	Número de Colaboradores
Feminino	11
Masculino	36

Os ocupantes de funções de gestão possuem, maioritariamente (n=38) mais de 40 anos de idade. (Quadro 2)

**Quadro 2: Distribuição por Grupo Etário**

Grupo Etário	Número de Colaboradores
20 - 30	4
31 - 40	5
41 - 50	23
51 - 60	15

As funções de gestão são ocupadas maioritariamente (n=27) por colaboradores que estão na empresa há mais de 10 anos (Quadro 3).

**Quadro 3: Distribuição pela Antiguidade**

Grupo Etário	Número de Colaboradores
1 a 5 anos	10
6 a 10 anos	10
10 a 20 anos	14
20 a ...	13

Posteriormente, é definida a metodologia a seguir para a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal, isto é, que informação deve ser recolhida para uma melhor revisão das DAF, tais como: (i) a análise de documentação estratégica da empresa e (ii) a realização de entrevistas semiestruturadas com os Diretores de Topo para revisão das funções de Responsáveis de área, e a realização de entrevistas semiestruturadas com a Gerência para revisão das funções de Diretores de Topo. Nesta fase do projeto segue-se a realização de uma reunião com a Direção RH, ficando decidido que a base para a revisão do novo *Template* DAF seria o modelo já existente na Empresa, mas contemplando a inclusão das competências comportamentais. Esta opção foi ao encontro da necessidade de colmatar a satisfação normativa pela Norma IATF 16949 ([Anexo 5](#)) no seu Ponto 7 - Recursos e Competências, conforme apresentada na parte II deste projeto.

O gestor do projeto elaborou um *Template* DAF a partir da análise de documentação estratégica da empresa (DAF's antigas existentes e Manual da Organização (2017)), pela consulta bibliográfica a outros modelos DAF e, pela consulta ao sistema de gestão interno RH da Empresa, tornando possível elaborar uma proposta de modelo DAF. A novidade maior deste modelo está na inclusão de um item de competências comportamentais. Esta nova proposta de *Template* DAF foi posteriormente apresentada e discutida em reunião

com a Direção RH que sugeriu algumas melhorias à proposta apresentada, como, a inclusão do item “Objetivo” – da existência da função. Após a realização dos ajustes apresentados na reunião, a Direção RH validou e aprovou o novo *Template* DAF ([Anexo 9](#)). Após a aprovação pela Direção RH do novo *Template* DAF, este foi divulgado internamente para o email geral da Preh Portugal e colocado na intranet da Empresa, sendo atribuída a designação interna de «ORG 98\_rev3».

Como instrumento de apoio na revisão das DAF, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada a aplicar aquando da realização das entrevistas individuais quer aos Gerentes, quer aos Diretores de Topo, conforme se apresentam em anexo ([Anexos 6/7](#)).

Pela análise de documentos estratégicos da Empresa, pela consulta de bibliografia e análise de outros modelos DAF, incluindo as DAF obsoletas existentes na Empresa, foi possível clarificar que itens ou elementos seriam necessários verificar aquando da realização das entrevistas semiestruturadas durante a fase de revisão das funções de gestão da Preh Portugal. Isto é, identificar os principais elementos das funções, tais como: a denominação da função, as principais responsabilidades, objetivo da existência da função, a identificação e atividades e respetivas tarefas core, identificação dos conhecimentos, aptidões e capacidades, informação sobre o trabalhador (como idade, tempo na função e a experiência necessária para executar a função) e a identificação e descrição de competências consideradas essenciais para um bom desempenho na função.

A realização destas entrevistas semiestruturadas com a Gerência e Diretores de Topo foram realizadas durante o horário laboral, de forma individual, com um tempo estimado de cerca de 1 hora para cada entrevista. A realização de cada entrevista teve um duplo objetivo: (i) adquirir inputs para a revisão das DAF e (ii) recolher inputs para a inclusão de competências na DAF por função revista.

A Fase 3 envolveu toda a preparação do processo. Esta etapa foi realizada ao longo do mês de junho de 2019. Nesta mesma fase, foram agendadas as entrevistas semiestruturadas com os Gerentes e Diretores de Topo, através do Outlook. Para garantir melhor a preparação dos entrevistados, foi enviado por email a cada Gerente e Diretor de Topo o novo *Template* DAF por preencher, e as anteriores versões de DAF correspondentes ao seu âmbito de atuação, cujo objetivo era o de se analisarem e anteciparem eventuais alterações na informação contida nas DAF obsoletas, referentes aos seus subordinados. Pretendeu-se com estas ações que, no momento da realização das

entrevistas os decisores estivessem preparados e munidos de toda a informação disponível para a revisão das DAF referentes ao seu âmbito de atuação.

Na Fase 4, envolve a realização das entrevistas individuais semiestruturadas aos Gerentes e Diretores de Topo para a revisão das DAF propriamente dita, incluindo a definição das Competências Chave Transversais ou como definimos internamente as Competências Comportamentais.

Esta etapa foi realizada ao longo dos meses de julho e agosto de 2019. Com a informação obtida na fase anterior como suporte de base para melhor entendimento das funções, deu-se início à realização das entrevistas semiestruturadas com os Diretores de Topo e à Gerência da Empresa. O tempo de aplicação de cada entrevista variou ligeiramente, sendo que, em média, cada entrevista teve a duração de 1 hora e 10 minutos. No decorrer da entrevista, para além da utilização do guião, foi utilizada outra informação recolhida durante a fase de preparação. Assim, foi possível apresentar e discutir com maior detalhe alguns aspetos referentes ao projeto, tais como objetivos, resultados esperados, descritivos funcionais existentes e fatores de relevo nos momentos de recolha de dados, tais como *timings* de execução e dimensões específicas de análise das entrevistas semiestruturadas.

Para além de permitir complementar a informação sobre as tarefas e atividades já existentes nas DAF obsoletas, estas entrevistas semiestruturadas possibilitaram a discussão dos principais elementos relativos às funções de Diretor de Topo e Responsável de área respetivamente, tais como compreender a natureza do trabalho destes na empresa e a sua importância para o negócio, e definir que competências são cruciais ao bom desempenho relativo a cada função.

Assim, durante a realização das entrevistas pretendeu-se obter informação tão completa quanto possível. Foi dada especial relevância ao momento de identificação das competências comportamentais, onde foi solicitado que cada entrevistado identificasse as competências que consideram importantes existir nos seus subordinados, e a revisão das tarefas e atividades consideradas nucleares na função. No final da entrevista foram clarificadas eventuais questões em aberto. Nestas entrevistas, foi clarificada, ainda, a importância e a necessidade de incluir nos *Templates* DAF algumas tarefas e atividades transversais a todos os colaboradores da Preh Portugal, nomeadamente no âmbito de

Ambiente, Segurança e Qualidade como forma de envolver e criar um compromisso entre todos nestas matérias.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas por forma a tratar o mais fielmente as informações recolhidas. Para tal, foi construída uma grelha de análise do conteúdo às entrevistas realizadas aos 2 Gerentes e aos 9 Diretores de Topo, sendo identificadas dimensões e sub dimensões dos temas abordados, conforme se apresenta no [\(Anexo 8\)](#).

Após o tratamento da informação obtida nas várias entrevistas realizadas, foram preenchidas as novas DAF contemplando a inclusão de competências comportamentais discutidas e identificadas nas entrevistas realizadas. De acordo com a metodologia proposta por Sanghi (2008), foi particularmente relevante a descrição das principais tarefas e atividades em termos de comportamentos observáveis e iniciados por um verbo-ação. Posteriormente, foi realizada uma reunião com o Diretor RH como forma de se realizar em conjunto uma revisão das DAF compiladas antes do envio destas aos Gerentes e Diretores de Topo. As DAF preliminares foram, então, enviadas via email para cada Gerente e Diretor de Topo com o objetivo de estes reverem e colmatarem o que entendessem por bem acerca das funções dos seus subordinados. Desta forma, cada Diretor de Topo e Gerente validou, via email, o descritivo funcional das funções a si subordinadas, em vários casos com alterações. O DRH recebeu estas informações validadas que foram compiladas no *Template* DAF entretanto criado [\(Anexo 9\)](#).

Esta revisão permitiu aumentar a quantidade de informação obtida, bem como, melhorar a sua precisão e validade. Apresentam-se, em anexo, um exemplar de DAF de um Diretor de Topo [\(Anexo 13\)](#) e de um Responsável de área [\(Anexo 14\)](#).

Concluída toda a fase de revisão das DAF com a identificação e indicação do nível de proficiência das competências chave transversais, sendo estas inseridas nas novas DAF de todos os colaboradores com funções de gestão na Preh Portugal, foram divulgadas e apresentadas na intranet da Empresa e assim, todos os envolvidos tiveram acesso à sua DAF respetivamente revista, tendo sido atribuída uma nova numeração de revisão no documento, «ORG 98\_rev3».

Este processo permitiu perceber a importância da atualização periódica das DAF e, nesse sentido, a Direção de RH da Empresa pretende implementar um mecanismo de revisão/atualização das mesmas, utilizando os questionários de entrevista

semiestruturada, que foram utilizados para a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Empresa para este projeto. Assim, serão estes os questionários que deverão ser utilizados futuramente para os Diretores de Topo e respetivos Responsáveis de Área destacarem as mudanças sofridas nas funções dos seus subordinados. Estas serão revisitadas a cada 2 anos, de modo a indagar sobre possíveis alterações nas funções. Também ficou definido que, sempre que existir uma nova função na estrutura organizacional da Empresa, é necessário que o Diretor de Topo desse âmbito de atuação, elabore a respetiva DAF. Os questionários de entrevista deverão ser sempre acompanhados com as DAF existentes no momento, com o intuito de melhor poderem encontrar alterações existentes nas funções.

## **7.2 Âmbito Estratégico 2 - Mapeamento de Competências Chave Transversais**

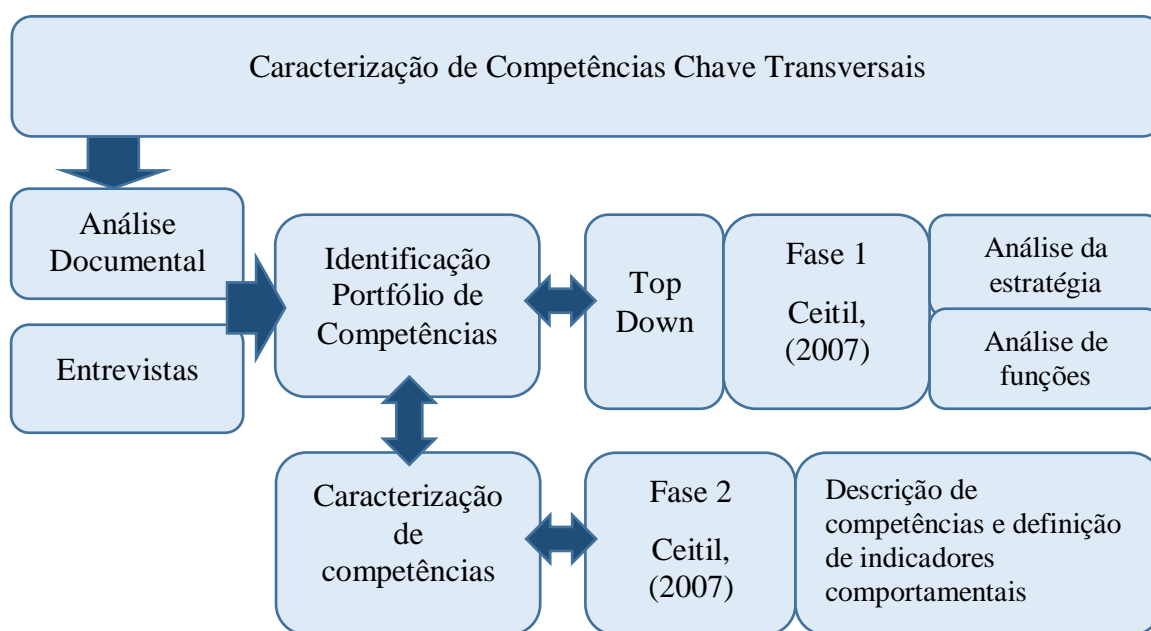
A intervenção neste âmbito teve como objetivo estratégico: **garantir a caracterização das Competências Chave Transversais (CCT) de todas as funções de gestão na Preh Portugal**, o que implica o mapeamento de todas as funções de gestão na Preh Portugal. Para isso definiram-se os objetivos operacionais: (i) Identificar as competências chave transversais e (ii) Diferenciar o nível de exigência das competências requeridas em cada nível de gestão.

O MCC procura identificar competências que permitam clarificar as que maior contributo tem para a estratégia do negócio e uma GRH mais efetiva na Empresa, assim como caracterizar essas competências, indicando a sua definição e indicadores comportamentais.

Para atingir o objetivo deste âmbito, partimos da metodologia proposta por Ceitil (2007), numa perspetiva estratégica *top down*.

Esta metodologia parte da identificação de competências Chave Transversais na Preh Portugal que foi iniciada com a análise de documentos da formulação estratégica da Empresa, apresentados na Parte I do Capítulo I, nos pontos 1.3; 1.4 e 1.5 deste documento. Incluiu, também, a realização de entrevistas semiestruturadas aos Gerentes e Diretores de Topo ([Anexo 6/7](#)), assim como uma análise de conteúdo destas mesmas entrevistas ([Anexo 8](#)) e (Figura 10).

**Figura 10: Fases de Mapeamento e caracterização de competências**



**Fonte: Baseado em Ceitil, 2007**

A informação recolhida teve por base a missão, a visão, os objetivos macroeconómicos da organização associados a projetos futuros, os valores e princípios de atuação, a estrutura organizacional da Preh Portugal e a análise de informação presente no site institucional<sup>5</sup>. Reunidos estes dados, e do cruzamento da informação recolhida pelas entrevistas individuais semiestruturadas, realizadas aquando da revisão das DAF, a primeira parte da entrevista permitiu efetuar uma revisão das tarefas e atividades de cada função e, a segunda parte, possibilitou a identificação de competências chave transversais para as funções de Diretor de Topo e Responsável de área. Para a sua operacionalização, foi solicitado quer aos Gerentes quer aos Diretores de Topo, que identificassem as competências-chave transversais até um máximo de 8 competências que considerassem essenciais estar presentes nos perfis a si subordinados, respetivamente.

Dessas competências identificadas, aquando a realização das entrevistas individuais semiestruturadas com a Gerência e Diretores de Topo, foi possível identificar um total de 19 competências transversais consideradas por estes como fundamentais para o sucesso da Empresa. Deste levantamento resultou a lista/portfólio de competências chave transversais da Preh Portugal, conforme se apresenta em anexo ([Anexo 10](#)).

<sup>5</sup> Site institucional: [www.preh.com](http://www.preh.com)

Para melhor descrever as competências chave transversais a incluir nas respetivas DAF, e de acordo com Ceitil (2007) definir as competências é necessário responder às questões sobre: (i) o que é, e (ii) para que serve a competência. Por forma a podermos descrever as competências chave transversais identificadas anteriormente pelos Gerentes e Diretores de Topo para as funções a si subordinadas, foi pedido que cada um falasse sobre as competências/comportamentos mais e menos valorizadas no seu setor.

Por indicação da Direção RH, estas competências chave transversais identificadas foram classificadas em 3 dimensões ou *cluster`s* de competência, suportadas pelas dimensões de competências de Ceitil (2007, p. 110) quando refere que “as competências são definidas em função do contexto de trabalho onde são postas em prática e, desta forma, constituem uma união integrada de todos os seus componentes no desempenho de uma determinada função”.

O PCCT da Preh Portugal deriva, assim, da análise da estratégia da organização, mas também pela análise das competências evidenciadas nas entrevistas semiestruturadas, realizadas individualmente aos Gerentes e Diretores de Topo da Preh Portugal.

Uma vez que o número de competências inicialmente identificadas (19) seria excessivo para uma correta gestão e mapeamento das competências-chave transversais por função, foi necessário reduzir esse número. O critério utilizado e com base no que nos é proposto por Ceitil (2007), foi o de reduzir para cerca de 50 % o número de competências chave transversais, identificando as mais votadas/identificadas pelos Gerentes e Diretores de Topo. Esta informação é apresentada no documento de análise de conteúdo às competências chave transversais identificadas na fase da realização de entrevistas ([Anexo 12](#)). Desta forma conseguiu-se identificar um total de 8 competências chave transversais por função e nível hierárquico.

O Gestor do Projeto, juntamente com a Direção RH e de acordo com as perceções das competências identificadas e descritas pelos entrevistados anteriormente, constituiu uma Matriz Competências Chave Transversais por Departamento de atividade da Empresa. Esta matriz de competências foi elaborada tendo em conta os dois níveis hierárquicos presentes neste projeto e as várias áreas de negócio da Empresa e que se encontram clarificadas no organigrama da Preh Portugal. Apresenta-se, em anexo, um exemplo da matriz, neste caso para o Departamento de Logística ([Anexo 15](#)).

A proposta de descrição das competências, elaborada na Matriz de Competências, embora baseada no Dicionário de Competências do referencial de Camara (2017), integrou algumas adaptações à realidade da Preh Portugal. Para Ceitil (2007), os indicadores comportamentais são ações observáveis que permitem verificar se as competências estão ou não atualizadas nos colaboradores. Identificadas e definidas as competências numa matriz de competências comportamentais por Departamento, foram definidos e validados os indicadores comportamentais ([Anexo 16](#)) para todas estas, mas, excluídos os indicadores de medida e os instrumentos de medida, por a Direção RH entender que, neste momento, não era uma prioridade para a Empresa.

Posteriormente, definimos o grau de importância ou nível de proficiência para as CCT identificadas. Assim, foram realizadas reuniões de forma individual com os Gerentes e Diretores de Topo, embora não seguindo um guião standard ou formal, apenas teve como objetivo definir o nível de proficiência em todas as competências chave transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal e que variam consoante a sua complexidade e o seu nível de responsabilidade (Camara et al., 2016).

Foi de grande importância para a Gerência que a atribuição de grau de exigência atribuído a cada competência pudesse potenciar desempenhos superiores coerentes com a descrição das Competências Chave Transversais/Comportamentais apresentadas.

Nesta reunião foram definidos e validados os níveis de proficiência a atribuir para cada competência, ficando atribuída ao superior hierárquico a definição dos níveis de proficiência para cada competência. Esta decisão esteve a cargo da Direção de RH que entendeu ser uma forma de envolver e comprometer os decisores nos futuros processos de avaliação de desempenho, que passarão a incluir as competências transversais/comportamentais aqui definidas.

A definição dos níveis de proficiência das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal foram aprovadas em reunião individual realizada com a Gerência, Diretores de Topo juntamente com a Direção RH, conforme se apresenta em ([Anexo 15](#)), pelo que a implementação das Competências Chave Transversais passou a ser efetiva na Preh Portugal em todas as funções de gestão, desde setembro de 2019.

Como indicado anteriormente, as oito competências chave transversais identificadas foram classificadas em 3 dimensões ou *cluster`s* de competências, conforme se apresenta

na figura 11: (i) a definição dos graus de exigência com a respetiva escala de classificação e (ii) o nível de proficiência atribuído a cada competência e para as funções de Diretores e Responsáveis de área neste caso para o Departamento de Logística.

**Figura 11: Definição dos níveis e proficiência das competências chave transversais por cluster`s**

Definição do Nível de Proficiência das Competências Chave Transversais				
Departamento: Logística				
Competência		Função	Diretor	Responsável de área
Comp. Comportamentais	Liderança		5	5
	Resolução de Problemas		5	4
Comp. Pessoais e Relacionais	Escuta Ativa/Comunicação		4	4
	Trabalho em Equipa		3	4
	Gestão de Conflitos		4	4
Comp. Técnico-profissionais	Gestão de Prioridades		5	4
	Orientação para Resultados		5	4
	Tomada de Decisão		5	4
Escala de Classificação dos graus de Exigência				
1	2	3	4	5
Principiante	Praticante	Executante	Lider	Technical Master

## CAPÍTULO VIII

### AVALIAÇÃO DO PROJETO

Neste capítulo apresentamos a avaliação detalhada do projeto, assim como as principais conclusões, aprendizagens e ideias para futuro.

#### 8.1 Avaliação do Projeto

Avaliando este projeto e apresentada mais detalhadamente na tabela 22, permite concluir ter sido bem-sucedida a implementação.

**Tabela 22: Avaliação do Projeto**

Âmbito Estratégico 1: Descrição e Análise de Funções		
Objetivo Estratégico 1 – Garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh		
Ob. Operacional	Indicadores Objektivamente Verificáveis	Meios de Verificação
1.1 Melhorar o <i>Template</i> DAF	- <i>Template</i> DAF redefinido contemplando as competências chave transversais	-Aprovação do <i>Template</i> DAF ( <a href="#">Anexo 9</a> ).
1.2 Garantir o preenchimento do novo <i>Template</i> DAF	-Revisão e validação do preenchimento das DAF pelos Diretores de Topo.	-Aprovação do <i>Template</i> DAF assinado pela Direção RH ( <a href="#">Anexo 9</a> ) -Guião de entrevistas ( <a href="#">Anexo 6/7</a> ).
1.3 Aprovar todas as DAF revistas	-Aprovação pela Gerência da versão final DAF.	-Aprovação do Modelo DAF validado pela Gerência ( <a href="#">Anexo 19</a> ); -Aprovação do modelo DAF assinado pela Direção RH ( <a href="#">Anexo 13/14</a> ).
1.4 Divulgação interna do novo <i>Template</i> DAF	-Difusão do novo modelo DAF na intranet da empresa.	-Email informativo de disponibilização das DAF na intranet da Empresa ( <a href="#">Anexo 20</a> ).

<b>Objetivo Estratégico 2 – Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>		
<b>Ob. Operacional</b>	<b>Indicadores Objetivamente Verificáveis</b>	<b>Meios de Verificação</b>
<u>2.1</u> Identificar as competências chave transversais	-Elaboração de uma proposta preliminar de lista de Competências Chave Transversais coerentes com os elementos estratégicos da Empresa.	-Proposta preliminar de lista de Competências Chave Transversais ( <a href="#">Anexo 10</a> ).
	-Matriz de Competências Chave Transversais definidas por função e nível de gestão.	Definição das competências chave transversais a incluir na DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal ( <a href="#">Anexo 15</a> ) ; ( <a href="#">Anexo 16</a> )
<u>2.2</u> Diferenciar o nível de exigência das competências requeridas em cada nível de gestão	-Definição dos níveis de proficiência a incluir na DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal.	-Matriz de Competências Chave Transversais definidas por função e nível de gestão ( <a href="#">Anexo 15</a> ); -Validação pela Direção RH da Matriz de competências chave transversais ( <a href="#">Anexo 15</a> ) e ( <a href="#">Anexo 17</a> ).

Podemos concluir que todos os objetivos operacionais foram alcançados, ainda que, em alguns casos se tenha recorrido aos caminhos críticos. Por consequência, conclui-se que foram atingidos, também, os objetivos estratégicos.

### 8.2 Avaliação Global do Projeto

Com a obtenção do sucesso em todos os objetivos operacionais e por inerência nos objetivos estratégicos, pode-se concluir que se atingiu a finalidade do projeto, isto é, **“Garantir que, a partir de outubro de 2019, todas as funções de gestão possuem uma DAF que inclui as competências chave transversais”** que potenciem o alinhamento dos processos de RH de uma forma mais estratégica com os objetivos da Preh Portugal.

No desenvolvimento deste trabalho fomos confrontados com alguns desafios acrescidos que dificultaram o cumprimento dos prazos planeados, nomeadamente a dificuldade de conciliação de agendas com algumas pessoas chave para o sucesso do projeto, como foram os casos da Gerência e dos Diretores de Topo. Estas situações foram contornadas através dos caminhos alternativos (críticos) previstos, mas também a dimensão de abrangência do projeto, que obrigou a um investimento adicional de tempo na recolha e posterior análise, para a identificação dos elementos estratégicos, fundamentais à implementação deste projeto.

Agora que estão alcançados os objetivos a que nos propusemos, onde foi testada e implementada a metodologia de revisão das DAF, identificação e caracterização das competências chave transversais, aplicada aos Diretores de Topo e Responsáveis de área, poderá, agora, ser replicada nas restantes funções e níveis hierárquicos na Preh Portugal.

### **8.3 Conclusões Gerais do Projeto**

Com as evidências apresentadas dos objetivos estratégicos e operacionais alcançados, podemos dizer que este projeto foi bem-sucedido, uma vez que foram alcançados os objetivos de forma a obter a finalidade a que nos propusemos na fase de planeamento. Neste momento, a Gerência e toda a equipa de Direção da Preh Portugal podem garantir a implementação de um novo Modelo DAF contemplando as competências chave transversais/comportamentais de todas as funções de gestão na Empresa (Diretores de Topo e Responsáveis de área) estando para isso definidos novos modelos DAF por função e respetivamente uma matriz de competências por área ou Departamento.

Todos os objetivos a que nos propusemos foram alcançados com êxito, pese embora com algumas alterações ao planeamento previamente definido e conforme se apresenta no ponto 8.1 deste capítulo. Alguns dos instrumentos desenvolvidos neste projeto foram validados pela Direção de RH, conforme se apresenta no caminho crítico a seguir, nomeadamente, o *Template* DAF e a matriz de competências chave transversais definida por Departamento.

Outras dificuldades foram sentidas, como agendar as entrevistas, principalmente com a Gerência, que em muito se deve ao excesso de volume de trabalho existente e à necessidade de viajar constantemente, condicionando o timing de recolha das

informações, provocando adiamentos sucessivos nas entrevistas agendadas. O tratamento da informação recolhida nas entrevistas foi também um desafio, em virtude do volume de informações recolhidas para o enquadramento com o objetivo do projeto. A Gerência e Diretores de Topo apresentaram-se como seria de esperar uma fonte fundamental de informação, por exibirem uma visão alargada e elevado *know how* sobre as funções em análise, o que permitiu uma recolha de dados muito vasta e rica.

Outros desafios surgiram como a subjetividade sobre alguns conceitos de competências comportamentais evidenciadas por parte de um ou outro entrevistado, o que obrigou o gestor do projeto, com o apoio da Direção RH, a um esforço adicional no sentido de assegurar um correto esclarecimento daquilo que era o objetivo do trabalho e o alinhamento com todos os outros envolvidos, tornando o processo de classificação de competências um pouco mais moroso.

Ao longo da implementação deste projeto foi muito positivo interagir com diferentes áreas de gestão na Empresa, o que permitiu adquirir uma visão geral sobre as pessoas e os seus processos de trabalho nos vários Departamentos que a constituem.

Em termos de sugestões para o futuro, entendemos que deveria ser continuada a linha seguida neste projeto, utilizando a metodologia aqui adotada, com os respetivos procedimentos e instrumentos de recolha de dados na replicação do projeto às restantes funções da Preh Portugal. Não podemos deixar de referir que futuramente aquando a revisão das DAF existentes, deverá ser dada atenção aos seguintes aspetos: (i) elencarem as tarefas e atividades da função agrupadas por áreas de atuação; (ii) inclusão das competências específicas por função e (iii) informatizar todo o processo de revisão das DAF por forma a tornar todo o processo mais célere.

Face ao exposto, e verificando-se o atingimento da finalidade do projeto pela revisão de todas as DAF e inclusão das competências chave transversais em todas as funções de gestão na Preh Portugal bem como a elaboração de uma matriz de competências chave transversais por função e nível hierárquico por Departamento, é possível constatar o sucesso deste projeto e o seu contributo para a evolução da GRH da organização.

Podemos afirmar que, neste momento, a Preh Portugal tem como ponto de partida o trabalho realizado e a possibilidade de alargar o processo de revisão DAF e MCCT às restantes áreas funcionais de toda a Empresa, passando a permitir uma GRH mais

estratégica e integrada, que possibilite a melhoria de processos e até mesmo a adoção de novas práticas.

## CAPÍTULO IX

### CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente projeto de intervenção iniciou-se pela caracterização da Empresa Preh Portugal, seguindo-se a caracterização e modo de atuação do DRH. Tal processo de auditoria interna permitiu constatar que existem algumas potencialidades de evolução nos vários processos de GRH na Empresa.

Por solicitação da Direção RH da Preh Portugal, a potencialidade selecionada para o desenvolvimento do projeto foi *melhorar as DAF das funções de gestão da Preh Portugal incluindo as Competências Transversais*. Pela existência das DAF, mas consideradas obsoletas na Empresa, os Gestores de Topo da Empresa consideravam não deter de um conhecimento profundo sobre as funções existentes na Empresa e que tipo de ativos humanos esta detinha no seu interior, provocando óbvias limitações para uma gestão de RH mais efetiva e até estratégica. A solução para a potencialidade encontrada, passou pela implementação de uma metodologia de DAF e MCCT com a finalidade de **garantir que, a partir de outubro de 2019, todas as funções de gestão possuem uma DAF que inclui as competências chave transversais**. A metodologia adotada na recolha de informação necessária para a revisão das DAF e caracterização das competências chave transversais revelou-se muito adequada. Por um lado, a recolha de informação em documentos existentes na Empresa permitiu uma análise profunda dos vários processos existentes e, por outro, a realização de entrevistas semiestruturadas permitiram a recolha de informação necessária para os objetivos propostos para este projeto, mas também um maior envolvimento e compromisso entre todos. Contudo, a aplicação deste instrumento obrigou a um grande dispêndio de tempo entre todos os participantes.

No desenvolver deste trabalho surgiram algumas limitações, em especial as de carácter temporal, visto que o tempo que nem sempre foi suficiente para a elaboração atempada e mais extensa deste trabalho, obrigando a limitar a implementação do projeto apenas às funções de Gestão na Preh Portugal, nomeadamente aos Diretores de Topo e Responsáveis de área. Em termos de sugestões para o futuro, entendemos que, para além de replicar a metodologia às restantes funções e níveis hierárquicos da empresa, outra sugestão seria ao nível da importância de clarificar as tarefas e atividades de cada função por áreas de atuação e a inclusão de competências chave específicas ou técnicas.

Este projeto também acabou por revelar ser inevitável para a Preh Portugal desenvolver uma modelo de gestão por competências dos seus ativos humanos. Em concreto, o desenvolvimento de uma plataforma informática com um sistema de dados fiável será também importante, aquando do alargamento deste processo a toda a estrutura, pois permitirá um mais fácil tratamento da informação e otimização do sistema de DAF e de MCC.

Em suma, o desenvolvimento deste instrumento de DAF e MCCT possibilitou um melhor conhecimento das funções de gestão na Preh Portugal e um esclarecimento das competências consideradas essenciais para o sucesso de cada função de gestão. Espera-se que este projeto possa ser um contributo determinante no apoio à evolução da GRH pelos seus vários subsistemas e no desenvolvimento de uma abordagem mais estratégica e participativa, conseguindo dotar a estrutura organizacional de colaboradores mais capazes a atingir os objetivos estratégicos definidos na missão e na visão de futuro desta empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, R., Garcia, L., Faria, L., & Aliprandini, D. (2008). Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ci. Inf.*, 37(2), 7–19;
- Armstrong M. (2014), “Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice; 13 th Edition”, British Library Cataloguing-in-Publication Data;
- Asa Sanghi, S. (2007). "The handbook of competency mapping. Understanding, designing and implementing competency models in organizations, 2nd edition". New Delhi: Response Books;
- Bilhim, J. (2009) – Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 4ª edição;
- Boterf, G. (2005). "Construir as competências individuais e coletivas. Resposta a 80 questões". Porto: Edições Asa;
- Brannick, M. T., & Levine, E. L. 2002. *Job analysis: methods, research and applications for human resource management in the new millennium*. London. Sage Publications;
- Câmara, P, Guerra, P. & Rodrigues, J. (2016). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote;
- Câmara, P, Guerra, (2016). *Dicionário de Competências*. Lisboa, Editora RH;
- Cascão, F.(2014) "Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento. O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas". Lisboa: Edições Sílabo;
- Ceitil M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo;
- Ceitil M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo;
- Chang I. & Kleiner, B. (2002) *How to Conduct Job Analysis Effectively*. *Management Research News*, 25 (3), 73 – 81;
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando Pessoas*, 4ª. ed.São Paulo: Prentice Hall;
- Crowell, C. R., Hantula, D. A., & McArthur, K. L. (2011). *From Job Analysis to Performance Management: A Synergistic Rapprochement to Organizational Effectiveness*. *Journal of Organizational Behavior Management*;

- Cunha, M. P. Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Gomes, J. F.S. (2010), “Os processos de gestão e melhoria do desempenho” in Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano (2.<sup>a</sup> Edição), RH Edições Sílabo, Lisboa;
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea;
- Guillaume, R., Houé, R. & Grabot, B. (2014). Robust competence assessment for job assignment. European Journal of Operational Research, 238, 630-644. Elsevier;
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabra-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições Sílabo;
- Iddekinge, C. H. V., Putka, D. J., & Eidson, C. E. (2005). Modeling error variance in job specification ratings: The influence of rater, job, and organization-level factors. Journal of Applied Psychology, 90(2), 323-334;
- IVANCEVICH. John M. Gestão de recursos humanos. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008;
- Manual de Organização, Preh Portugal 2017;
- Manual de Colaborador, Preh Portugal 2017;
- MINTZBERG Henry. Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações. Ed. Atlas, 2003;
- MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. 4<sup>o</sup>. reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2008;
- Moniz, B. (2010). Conhecimento e Acção numa Empresa de Formação - O Contributo da Análise de Funções. Universidade de Lisboa;
- Neves, J., Garrido, M., Simões, E. (2008). Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo;
- Oliveira, M. 2009. O recrutamento e a seleção de pessoal, Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto;
- Parente, C. (2004), “Para uma análise da gestão de competências profissionais”, Revista da Faculdade de Letras: Sociologia, Vol. 14, N<sup>o</sup> 1, pp. 299-343;
- Pató, B. S. G. (2014). The 7 most important criteria of job descriptions. International Journal of Business Insights & Transformation, 7(1), 68-73;
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd edition. Sage Publications, Inc;

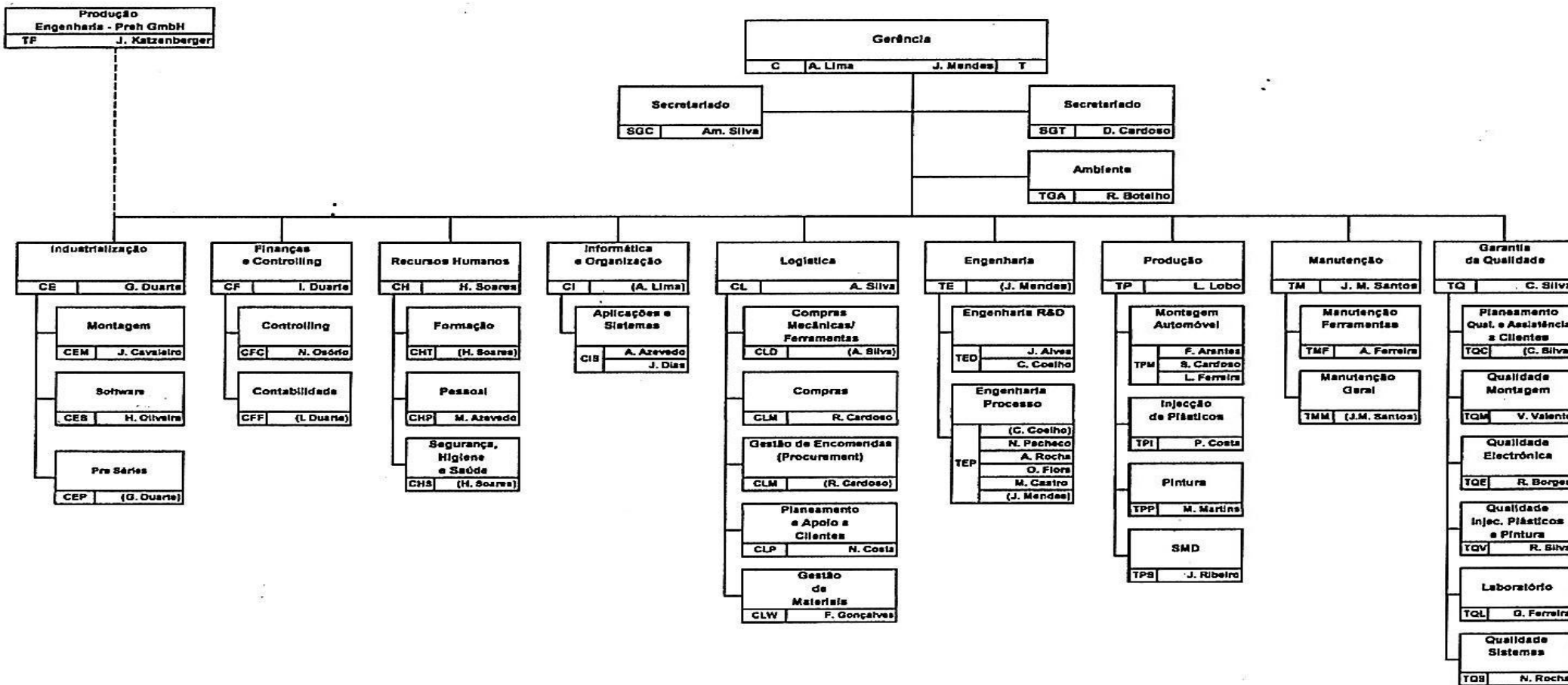
- Pereira, L., & Rodrigues, A. C. (2013). Competências transversais dos recém diplomados do ensino superior no mercado global. IV Conferencia Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Os Novos Contextos da Gestão de Recursos Humanos;
- Peretti, J.M. (2004). Recursos Humanos (3ª Ed.). Coleção Sílabo Gestão. Edições Sílabo. Lisboa;
- Prien, E. P., & Ronan, W. W. (1971). JOB ANALYSIS: A REVIEW OF RESEARCH FINDINGS. Personnel Psychology, 24 (3), 371-396;
- Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (2005) “Manual de Investigação em Ciências Sociais”. Lisboa: Dom Quixote;
- Rego, A., Gomes, J.; Cunha, M.; Cunha, R. Cardoso, C. Marques, C. (2015). "Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 3ª edição“. Lisboa: Edições Sílabo;
- Santos, Cuesta Armando. 2000. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. Revista de Administração;
- Sanghi, S. (2007). "The handbook of competency mapping. Understanding, designing and implementing competency models in organizations, 2nd edition". New Delhi: Response Books
- Shermon, G. (2004). "Competency Based HRM". Tata McGraw Hill;
- Siddique, C. M. (2004), Job analysis: a strategic human resource management practice;
- Silva, S. (2012). Proposta para um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Diretores de Obras - Estudo de Caso. Trabalho de Projeto de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto;
- Takey, S. & Carvalho, M. (2014). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. International Journal of Project Management;
- [www.preh.com](http://www.preh.com) / <https://www.preh.com/unternehmen/erfolgsfaktoren.html>  
[Companhia/](#) - Consultas ocorridas em 2019 e ao longo de todo projeto.

## **ANEXOS**

Anexo 1 Organigrama Preh Portugal dimensionado a apenas 3 níveis hierárquicos



ORGANIGRAMA GERAL



*Handwritten signature*

Análise SIOC – HR		Strong Improve Opportunity Challenge	
Olhar para dentro	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos a melhorar</b>	
	<p><b>Maior impacto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espírito de Equipa (<u>We</u>)</li> <li>2. Escuta <u>activa</u> (aos outros)</li> <li>3. Disponibilidade (para os outros)</li> <li>4. Credibilidade (dos outros)</li> <li>5. Espírito de serviço (aos outros) - SERVIR</li> <li>6. Cooperação (<u>We</u>)</li> </ol>	<p><b>Maior impacto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumprimento de prazos</li> <li>2. Comunicação (necessidade de exemplo aos outros)</li> <li>3. Gestão da Formação (mais <u>proactividade</u>)</li> <li>4. <u>Prehmiu</u>ideas</li> </ol>	
Olhar para fora	<b>Oportunidades</b>	<b>Desafios</b>	
	<p><b>Maior impacto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descrição e Análise de Funções</li> <li>2. Modelo de "Gestão do Desempenho" "<u>Avaliação de Desempenho</u>"</li> <li>3. <u>Atractividade</u> (para fora)</li> <li>4. <u>Empowerment</u> dos colaboradores (para dentro)</li> <li>5. Avaliação da satisfação dos colaboradores</li> </ol>	<p><b>Maior impacto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Absentismo</u></li> <li>2. <u>Acidentes de trabalho</u></li> <li>3. Regulamento Geral de <u>Proteção de Dados</u> – RGPD</li> <li>4. Crescimento da empresa / recursos HR</li> <li>5. Redução da burocracia</li> <li>6. Ginástica laboral</li> <li>7. SW Gestão de Pessoas – <u>SuccessFactors</u></li> </ol>	

### **Anexo 3** Entrevista ao Diretor RH

#### **Consentimento informado - Entrevista Semiestruturada**

Eu, \_\_\_\_\_, aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Paulo Costa (Aluno do Instituto Superior Contabilidade e Administração do Porto), orientado pela Professora Doutora Dora Martins e coorientação pela Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo. Assim, entendi e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre Análise e Descrição de Funções e Mapeamento de Competências.

Toda a informação obtida nesta entrevista será tratada e apenas será publicado o que for validado pelo gestor deste projeto de intervenção e igualmente nomeado para emitir a declaração de autorização de entrega deste projeto.

**Nome** \_\_\_\_\_

**Assinatura** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## **Guião de Entrevista ao Diretor RH da Preh Portugal**

### **Introdução:**

- Agradecer a disponibilidade
- Apresentar o enquadramento do Tema para o projeto
- Apresentação do objetivo da entrevista:
  - Perceber a pertinência da Análise e Descrição de Funções e Mapeamento de Competências na Preh Portugal

### **Atividades de Gestão Estratégica de Recursos Humanos:**

1. Quais as principais atividades que desenvolve no domínio da Gestão Estratégica Recursos Humanos?

### **Dificuldades:**

2. Quais são as principais dificuldades sentidas na gestão das pessoas na Preh Portugal?

### **Descrição e Análise de Funções e Mapeamento de Competências:**

3. Na sua opinião como avalia o atual manual de DAF existente na Preh?
4. Existe algum registo de mapeamento de Competências na empresa? Está, por exemplo, integrado nas DAF?
  - A) Se pudesse, o que melhoraria ou alteraria?

### **Recrutamento & seleção e Acolhimento & Integração de novos colaboradores:**

5. Como é que o processo de R&S é desenvolvido para garantir candidatos com bom desempenho?
  - A) De que modo, a existência de um manual de DAF e PCC (Portfólio Competências Chave) pode ajudar a melhorar o processo de R&S?
6. Como a Preh Portugal procede no acolhimento de novos colaboradores?
  - A) Existe um plano de acolhimento?
7. Como é que o processo de Integração dos novos colaboradores é desenvolvido por forma a garantir uma boa inclusão e desempenho?

- A) Neste processo de integração é contemplada a apresentação da DAF e PIC (Perfil Ideal de Competências) ao colaborador?
- B) De que modo, a existência de um manual de DAF pode ajudar a melhorar o processo de A&I?

**Gestão de Desempenho e Recompensas:**

- 8. A Preh Portugal realiza a avaliação de desempenho dos seus colaboradores? Como é que é feito?
  - A) a avaliação de desempenho contempla as competências?
  - B) A gestão de remunerações é baseada em competências?
  - C) De que modo, a existência de um manual de DAF pode ajudar a melhorar o processo de A&D?
  - D) De que modo, a existência de um manual de DAF pode ajudar a melhorar o processo de G&R?

**Formação e Desenvolvimento:**

- 9. A Preh Portugal concede formação aos seus colaboradores? Como é que a Preh desenvolve o seu processo de Formação?
  - A) Existe um sistema/metodologia de reconhecimento de necessidades de formação?
  - B) A formação concedida tem por base a planeamento estratégico do negócio?
  - C) No processo de formação e desenvolvimento da Preh, é contemplada a avaliação pós ação de formação e de desenvolvimento de competências?
  - D) De que modo, a existência de um manual de DAF pode ajudar a melhorar o processo de F&D?

**Enquadramento da pertinência do projeto:**

- 10. Qual a pertinência da implementação de um processo de DAF e Mapeamento de Competências para a Preh?
  - A) Que mudanças esperaria que estes processos tragam?
  - B) Quais os níveis hierárquicos ou áreas funcionais considera que beneficiariam dos processos?
  - C) Por onde considera que se deve começar?
  - D) Como avalia o papel dos gestores/diretores no desenvolvimento destes processos?

**Encerramento da Entrevista:**

- Há mais alguma informação relevante que gostasse de acrescentar?
- Damos por terminada a nossa entrevista!
- Obrigado pela colaboração.

## Anexo 4 Questionário à Gerência e Diretores de Topo

### Tema: Análise e Descrição de Funções e Mapeamento de Competências

Este questionário é dirigido aos responsáveis de área da Preh Portugal, e destina-se a informação obtida à realização de um projeto de intervenção no âmbito do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Será fundamental a colaboração de todos os destinatários.

Serão divulgados apenas os dados consolidados de todos os respondentes e não opiniões individuais.

Desde já, muito obrigada pela sua colaboração!

Responda às seguintes questões, de acordo com o nível de importância na seguinte escala:

**Escala:** 1 – Nada Importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Medianamente Importante; 4 – Muito Importante; 5 – Totalmente Importante

A) Indique o nível de importância relativamente aos aspetos em análise

	1	2	3	4	5
1 - Haver uma Descrição e Análise de Funções de todas as funções na Empresa					
2 - Haver uma identificação e definição das competências para a realização de todas as funções na Empresa.					
3 - A avaliação de desempenho dos seus colaboradores ser baseada nas competências identificadas					

B) Refira, de uma forma sucinta, como tomou conhecimento das suas tarefas, atividades, responsabilidades e competências relativas à sua função?

C) Na sua opinião, é pertinente existir uma Análise e Descrição de Funções e Mapeamento de Competências de todas as funções na Empresa? Justifique a sua resposta, por favor.

**Anexo 5** Requisitos de Clientes (Norma IATF 16949)

**NORMA DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE AUTOMÓVEL**

**IATF 16949**

Norma	Estado Cumprimento	Observações
<b>Contrato coletivo de Trabalho da Indústria Elétrica e Eletrônica</b>	Cumpre Integralmente	<b>-Anexo I (CCT, pp.1188) / Anexo II (CCT, pp. 1194):</b>  -Cumpre com todos os requisitos (qualificações, Classificações profissionais, progressões de carreira, tabelas salarial, etc) de forma integral.
	Cumpre Parcialmente	<b>7.2 – Mapeamento de competências Core para a Empresa:</b>  -Como não existe um mapeamento de competências interno, não é possível ainda determinar que competências são essenciais existirem e que possam influenciar numa Gestão da Qualidade de todos os processos internos de uma forma eficaz.
<b>IATF 16949</b>	Cumpre parcialmente	<b>7.2.1 – Formação e desenvolvimento de competências:</b>  -Não existe um sistema formal de detecção de <i>GAP`s</i> de competências, pelo que o processo de formação e desenvolvimento ainda não contempla na totalidade a eliminação de <i>GAP`s</i> de competências.
	Cumpre parcialmente	<b>7.3 – Gestão por competências:</b>  -A norma determina a implementação de um sistema de gestão por competências dos seus colaboradores, pelo que neste momento não existe tal sistema implementado.
	Cumpre parcialmente	
	Cumpre parcialmente	

**Anexo 6** Entrevista de revisão à Descrição e Análise de Funções e Mapeamento de Competências às funções **Diretor de Topo** na Preh Portugal

**Tema: Análise e Descrição de Funções e Mapeamento de Competências**

Este questionário é dirigido aos Gerentes da Preh Portugal, e pretende-se com a informação obtida realizar uma revisão das DAF existentes e a oportunidade de atribuição de competências comportamentais às funções de Diretor de Topo nas respetivas áreas de negócio da empresa.

Desde já, muito obrigada pela sua colaboração!

**1 – Dados gerais da Função:**

- a) Qual a Divisão/área que se enquadra esta função?
- b) Quem é a chefia direta?
- c) Que designação podemos atribuir a esta função?
- d) Esta função tem relevância ambiental?

**2 – Enquadramento das tarefas e suas responsabilidades:**

- a) Qual o objetivo da existência da Função?
- b) Quais as responsabilidades atribuídas a esta função?
- c) Das várias tarefas descritas na Descrição de Funções desta função, considera que existe alguma que não se aplica atualmente?
  - 1. Se sim, identifique as tarefas a eliminar.
- d) Das várias tarefas já descritas na Descrição de Funções desta função, considera que existe alguma tarefa que não está presente e que devemos acrescentar?
  - 1. Se sim, identifique as tarefas.

**3 – Especificações da função:**

- a) Atendendo à realidade da Preh Portugal, e analisando os nossos processos de gestão (máquinas e/ou programas utilizados, procedimentos internos, ...), considera que se verificou alguma mudança?

- b) Considera que os conhecimentos, aptidões ou capacidades necessárias para realizar as tarefas da função sofreram alguma mudança?
1. Qual o nível de escolaridade mínimo exigido para esta função?
  2. Que áreas de formação serão as mais adequadas?
  3. Qual a experiência mínima considerada ideal para o bom desempenho desta função? Experiência anterior nesta área de atuação é necessário?
  4. Para além do nível de escolaridade e experiência profissional, que outros requisitos/conhecimentos considera relevantes para a função?
  5. Que competências comportamentais considera serem essenciais para o bom desempenho desta função?

**4- Encerramento:**

- a) Deseja acrescentar algo à informação recolhida?

Finalizamos aqui a nossa entrevista.

Obrigado pela colaboração.

**Anexo 7** Entrevista de revisão à Descrição e Análise de Funções e Mapeamento de Competências às funções **Responsável de área** na Preh Portugal

**Tema: Análise e Descrição de Funções e Mapeamento de Competências**

Este questionário é dirigido aos Diretores de Topo das várias áreas de negócio que constituem a Preh Portugal, e pretende-se com a informação obtida realizar uma revisão das DAF existentes e a oportunidade de atribuição de competências às funções de Responsáveis ou internamente designado “*Heads*” nas respetivas áreas de negócio da empresa.

Desde já, muito obrigada pela sua colaboração!

**1 – Dados gerais da Função:**

- e) Qual a Divisão/área que se enquadra esta função?
- f) Quem é a chefia direta?
- g) Que designação podemos atribuir a esta função?
- h) Esta função tem relevância ambiental?

**2 – Enquadramento das tarefas e suas responsabilidades:**

- e) Qual o objetivo da existência da Função?
- f) Quais as responsabilidades atribuídas a esta função?
- g) Das várias tarefas descritas na Descrição de Funções desta função, considera que existe alguma que não se aplica atualmente?
  - 2. Se sim, identifique as tarefas a eliminar.
- h) Das várias tarefas já descritas na Descrição de Funções desta função, considera que existe alguma tarefa que não está presente e que devemos acrescentar?
  - 2. Se sim, identifique as tarefas.

**3 – Especificações da função:**

- c) Atendendo à realidade da Preh Portugal, e analisando os nossos processos de gestão (máquinas e/ou programas utilizados, procedimentos internos, ...), considera que se verificou alguma mudança?

- d) Considera que os conhecimentos, aptidões ou capacidades necessárias para realizar as tarefas da função sofreram alguma mudança?
6. Qual o nível de escolaridade mínimo exigido para esta função?
  7. Que áreas de formação serão as mais adequadas?
  8. Qual a experiência mínima considerada ideal para o bom desempenho desta função? Experiência anterior nesta área de atuação é necessário?
  9. Para além do nível de escolaridade e experiência profissional, que outros requisitos/conhecimentos considera relevantes para a função?
  10. Que competências comportamentais considera serem essenciais para o bom desempenho desta função?

**4- Encerramento:**

- b) Deseja acrescentar algo à informação recolhida?

Finalizamos aqui a nossa entrevista.

Obrigado pela colaboração.

## Anexo 8 Grelha de Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas

### Função do entrevistado: Gerente 1

Categoria	Sub Categoria	Evidência
Informação geral sobre a função	Enquadramento hierárquico; Quem é a chefia funcional;	-“A posição de Diretor de Topo está Subjacente À de Gerente e Adjacente à função de Responsável de área tal como se apresenta no Organigrama da Empresa”. -“Mantém uma relação funcional de reporte direto à Gerência”.
Descrição e Análise da função	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo da função;</li> <li>2. Responsabilidades da função;</li> <li>3. Tarefas que executa;</li> <li>4. Autonomia sobre as tarefas;</li> <li>5. Autonomia na tomada de decisões.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- “Gestão do Departamento de forma a que os principais objetivos do ano em curso e os objetivos a médio prazo do plano estratégico da empresa em Portugal - principalmente associado ao seu Dep. sejam atingidos”.</li> <li>2- “Estreita coordenação com reporte direto à gerência”.</li> <li>3- “Gestão estratégica e controlo operacional do seu Departamento”.</li> <li>4- “Pretende-se que assuma total iniciativa e autonomia, apresentando uma visão de gestão a médio e longo prazo, reportando constantemente os principais KPI’s da sua área”.</li> <li>5- “Autonomia para a tomada de decisões estratégicas, mas sempre em estreita correlação com a gerência da Empresa”.</li> </ol>
Especificações necessárias para o exercício da função	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formação Académica;</li> <li>2. Experiência;</li> <li>3. Competências para a função.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- “Formação Superior ao nível de licenciatura em área do seu âmbito de atuação”.</li> <li>2- “Experiência comprovada e mínima de pelo menos 5 anos em gestão de sector do seu âmbito de atividade e na gestão de equipas em ambiente industrial de preferência em industria automóvel”.</li> <li>3- “São fundamentais: Liderança; Gestão de Equipas; Resiliência ao Stress; Tomada de Decisão; Resolução de Problemas; Gestão de Prioridades; Capacidade de Análise; Visão Estratégica”.</li> </ol>

## Função do entrevistado: Diretor de Topo

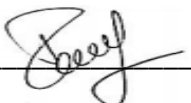
Categoria	Sub Categoria	Evidência
Informação geral sobre a função	-Enquadramento hierárquico; -Quem é a chefia funcional;	-“A posição de Responsável de área está Subjacente à de Direto de Topo e Adjacente à função de Técnico Fabril”. -“Mantém uma relação funcional de reporte direto ao Diretor de Topo”.
Descrição e Análise da função	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo da função;</li> <li>2. Responsabilidades da função;</li> <li>3. Tarefas que executa;</li> <li>4. Autonomia sobre as tarefas;</li> <li>5. Autonomia na tomada de decisões.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- “Gestão operacional de uma determinada área num Departamento de forma a garantir o cumprimento dos principais objetivos do dia a dia em curso e os objetivos de curto prazo do plano estratégico da sua área de atuação”.</li> <li>2- “Estreita coordenação das atividades operacionais com reporte direto ao Diretor de Topo”.</li> <li>3- “Gestão estratégica e controlo operacional da sua área de atuação dentro do Departamento”.</li> <li>4- “Autonomia Total na organização e gestão da sua área de atuação, mas sempre em estreita correlação com a gerência da Empresa”.</li> <li>5- “Esta posição assume um lugar de destaque pois é lhes exigido autonomia nas várias decisões que tomam constantemente, reportando constantemente os principais KPI’s da sua área ao Diretor de Topo”.</li> </ol>
Especificações necessárias para o exercício da função	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formação Académica;</li> <li>2. Experiência;</li> <li>3. Competências para a função.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- “Formação Superior ao nível de licenciatura em área similar à sua área de atuação”.</li> <li>2- “Experiência comprovada e mínima de pelo menos 2 anos em gestão de área do seu âmbito de atividade e em gestão de equipas em ambiente industrial de preferência em industria automóvel”.</li> <li>3- “São fundamentais: Liderança; Gestão de Equipas; Resolução de Problemas; Tomada de Decisão; Orientação para Resultados; Gestão de Prioridades; Escuta ativa/ Comunicação; Gestão de Conflitos”.</li> </ol>



I. Identificação da Função	
Divisão	
Função	
Objetivo	
Responsabilidades	
Detentor da Função	
Chefia direta	
Relevância Ambiental	

II. Tarefas relativas à função
XX. Assegurar a capitalização, transversalidade e partilha de boas práticas.
XX. Desempenhar as tarefas de uma forma disciplinada e aceitar as responsabilidades associadas de acordo com as políticas de qualidade, ambiente, saúde e segurança e os objetivos estratégicos da empresa nestas áreas.
XX. Respeitar e assegurar no seu trabalho diário a correta e total aplicação do código de conduta da PP.
XX. Esta descrição da função não altera as responsabilidades estabelecidas no contrato de trabalho

III. Especificações da função	
Formação Académica	Licenciatura em áreas de Engenharia ou Gestão Industrial.
Experiência profissional	Experiência na área da logística e qualidade de preferência na indústria automóvel. Conhecimentos em sistemas de gestão de qualidade. Experiência em auditorias de fornecedores/clientes.
Formação Académica	

<b>Experiência profissional</b>			
<b>Competências Comportamentais</b>			
<b>IV. Elaboração</b>			
Elaborador por: _____			
Data: _____			
<b>V. Validação</b>			
Direção RH  _____ Data: <u>25.10.19</u>	Diretor da Divisão _____ Data: _____	Gerência _____ Data: _____	Colaborador _____ Data: _____

## **Anexo 10** Portfólio de Competências Chave Transversais/Comportamentais

As competências identificadas resultaram de uma análise às competências quer identificadas presentemente nos colaboradores da Empresa quer em competências requeridas para o futuro de acordo com o sentido estratégico do negócio desta, também resultaram de uma análise aos vários documentos estratégicos da Empresa e seu sistema informático de gestão, bem como do cruzamento das entrevistas individuais semiestruturadas realizadas aos Gerentes e Diretores de Topo

Assim, foram identificadas as seguintes competências transversais a toda a organização:

<b>Lista de Competências <u>Transversais / Comportamentais</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Liderança</li><li>▪ Adaptação à mudança</li><li>▪ Visão estratégica</li><li>▪ Resolução de Problemas</li><li>▪ Autonomia</li><li>▪ Gestão de Informação e Conhecimento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacidade de Síntese</li><li>▪ Relacionamento Interpessoal</li><li>▪ Escuta ativa/Comunicação</li><li>▪ Iniciativa (empreendedorismo, proatividade)</li><li>▪ Gestão de conflitos</li><li>▪ Trabalho em equipa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão e Desenvolvimento de Competências</li><li>▪ Gestão de prioridades</li><li>▪ Aprendizagem continua</li><li>▪ Orientação para resultados</li><li>▪ Flexibilidade</li><li>▪ Capacidade de trabalho sob pressão</li><li>▪ Tomada de decisão</li></ul>

<b>Liderança</b>	Estabelece padrões de comportamentos adequados tendo por base os valores da empresa, dá orientações claras, delega o trabalho de forma adequada. Inicia a ação, dá orientação e assume a responsabilidade. Motiva e dá responsabilidade a outros, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e evolução aos seus colaboradores.
<b>Resolução de Problemas</b>	Capacidade para recolher, analisar e processar informação de forma lógica, crítica e sistemática. Manifesta agilidade e sentido crítico apurado na análise da informação recolhida por forma a compreender o problema e possíveis oportunidades de resolução, estabelecendo e avaliando alternativas lógicas, práticas e aceitáveis na resolução dos problemas identificados.
<b>Autonomia</b>	Capacidade de tomar decisões ponderadas (integrando informação de natureza diversa, incluindo a opinião dos colegas de trabalho) na devida altura, tendo em conta as consequências das decisões e medidas em causa, apresentando capacidade de tomar decisões em tempo útil.
<b>Adaptação à Mudança</b>	Comportamento orientado para adaptar e trabalhar eficazmente em situações diferentes, com pessoas ou equipas diversas. Pressupõe a adesão a eventuais mudanças organizacionais que impliquem alterações de processos e metodologias de trabalho na sua área de atividade e/ou nas respetivas funções.
<b>Visão Estratégica</b>	Demonstra através de comportamentos que detém uma visão ampla da estratégia da empresa, incluindo o contexto onde está inserida e tipo de atividade, implicando para isso a capacidade de desencadear um conjunto de orientações operacionais claras, identificando os fatores críticos para o sucesso e desenvolvimento do negócio. Em cargos de diferenciação elevada implica uma planificação a médio e longo prazo.
<b>Gestão de Conhecimento</b>	Apresenta a capacidade de recolha, tratamento, organização e posterior uso da informação, transformando o tratamento dessa mesma informação em conhecimento. É essencial tornar essa informação acessível por toda a empresa mas para isso é necessário identificar, avaliar e organizar de forma a ser facilmente encontrada.
<b>Capacidade de Síntese</b>	Capacidade de correlacionar as partes constitutivas, compondo-as num todo organizado. Adota e desenvolve metodologias que lhe permitam identificar o essencial do acessório da informação, por forma a rentabilizar o fator tempo.
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Apresenta Capacidade de estabelecer, manter e desenvolver um relacionamento formal e informal com os parceiros de trabalho (colegas, fornecedores, clientes, etc.).
<b>Escuta Ativa/Comunicação</b>	Comunica de modo claro e fluente, expressando com clareza opiniões, informação e os pontos chave de um argumento. Faz apresentações e fala em grupo com confiança, consegue persuadir e influenciar outros. Responde com rapidez às necessidades de um grupo e às suas reações e feedbacks. Apresenta capacidade de ouvir pacientemente os outros.

<b>Iniciativa(Empreendedorismo, proatividade)</b>	Põem em prática novas ideias ou ações na realização das suas tarefas. Não se acomoda à situação atual, procura sempre melhorar de forma contínua tudo o que faz. Antecipa oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros, atuando sobre eles rápida e eficazmente. Em qualquer situação vê oportunidades para aprender e aborda situações e problemas com inovação e criatividade. Mantém-se atento a um vasto leque de assuntos relacionados com a empresa.
<b>Trabalho em Equipa</b>	Adapta-se ao grupo e constrói espírito de equipa, constrói redes de contactos eficazes, conseguindo adaptar-se aos diferentes níveis da empresa. Contribui para o desenvolvimento de um clima de cooperação e partilha de conhecimento e experiências na sua área. Pede opinião e escuta os outros e reconhece o contributo deles, apoiando e defendendo as decisões tomadas pela equipa.
<b>Gestão de Conflitos</b>	Aceita os conflitos e encara-os como uma oportunidade, lê rapidamente as situações e escuta ativamente as opiniões, procurando posições comuns para com isso conseguir acordos e cooperação com o mínimo de ruído entre as partes.
<b>Gestão de Prioridades</b>	É capaz de distinguir com clareza aquilo que é mais ou menos importante pela necessidade de execução reconhecendo as diferenças entre as tarefas fundamentais e secundárias, urgentes e menos urgentes e estabelece uma ordem para a sua execução, Define estratégias para ultrapassar possíveis contratempos na sua execução.
<b>Gestão e Desenvolvimento de Competências</b>	Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos seus subordinados e promover de forma constante e continua a aprendizagem e atualização profissional.
<b>Aprendizagem Contínua</b>	Predisposição e capacidade de manter continuamente uma aprendizagem no âmbito do aperfeiçoamento pessoal e profissional. Capacidade de aprender e reciclar conhecimentos com facilidade e de forma continua.
<b>Orientação para Resultados</b>	Atinge sistematicamente os objetivos estabelecidos para os projetos, definindo padrões elevados para a qualidade e quantidade. Estabelece metas desafiadoras, criando constantemente formas de melhorar o seu próprio desempenho, sempre com o foco na satisfação das necessidades dos clientes.
<b>Flexibilidade</b>	Capacidade para adaptar o seu comportamento a diferentes situações. Adota um estilo comportamental de acordo com o interlocutor e ou situação sempre com o foco no objetivo pretendido.
<b>Capacidade de Trabalho sob Pressão</b>	Mantém-se produtivo em ambiente de grande pressão, sendo capaz de manter o controlo emocional em situações difíceis. Tem uma atitude positiva no trabalho e em relação às críticas que lhe são feitas, aprendendo com elas.
<b>Tomada de Decisão</b>	Capacidade de tomar decisões tendo em consideração todas as informações críticas (objetivos, propriedades, riscos e tempo) na análise das situações apresentadas. Opta em tempo útil pela alternativa mais adequada procurando minimizar os fatores de risco quando o desfecho não é conhecido, utiliza o bom senso nas decisões que toma, ponderando todas as alternativas e escolhe as soluções/ações mais apropriadas.

**Anexo 11** Cluster`s de competências Chave Transversais/Comportamentais

<b>Dimensão</b>	<b>Elementos de Referência</b>	<b>Indicadores de Análise</b>	<b>Documentos de referência</b>
<b>Competências Transversais/Comportamentais</b>	-Competências comportamentais	-Área de atividade do negócio; -Estrutura organizacional; -Missão, Visão e Valores da Empresa;	-Documentos estratégicos da Empresa; -Consulta da intranet da Empresa;
	-Competências pessoais e relacionais	-Objetivos organizacionais; Políticas e especificidades do negócio;	-Manual de Organização e seus documentos processuais.
	-Competências técnico profissionais	-Seus processos produtivos.	

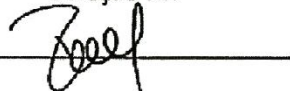
Justificam-se os *cluster`s* definidos, na medida em que:

- **As competências comportamentais** respeitam ao conjunto de comportamentos que deve ser detido pelos colaboradores Preh Portugal, constituindo um requisito importante para a fomentação das competências interpessoais;
- **As competências Pessoais e Relacionais** são adquiridas pelo contacto entre membros, desenvolvidas no curso dos projetos e cooperação em equipa;
- **As competências Técnico-profissionais** são pensadas em função da componente operacional e técnica, muito associadas às tarefas e atividades da função.

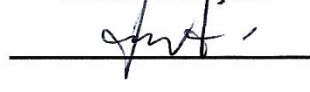
**Anexo 12** Análise de conteúdo às competências Chave Transversais identificadas nas entrevistas

Análise das respostas de cada um dos entrevistados a cada uma das competências													
Competência	Gerente 1	Gerente 2	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Índice Frequência	Valor %
Liderança	x	x	x	x				x	x	x	x	9	81,8%
Adaptação à mudança		x						x				2	18,1%
Visão estratégica	x					x						2	18,1%
Resolução de problemas	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	10	90,9%
Autonomia		x						x	x			3	27,2%
Gestão do Conhecimento					x			x				2	18,1%
Capacidade de síntese		x				x				x		3	27,2%
Relacionamento interpessoal					x	x						2	18,1%
Escuta Ativa/Comunicação		x		x		x		x	x	x		6	54,5%
Iniciativa (empreendedorismo e proatividade)			x									1	0,9%
Trabalho em equipa		x	x	x	x		x		x	x	x	8	72,7%
Gestão de conflitos				x	x	x	x	x	x		x	7	63,6%
Gestão de prioridades	x			x		x	x	x	x			6	54,5%
Gestão e desenvolvimento de competências			x		x							2	18,1%
Aprendizagem contínua	x										x	2	18,1%
Orientação para resultados	x	x	x	x	x		x			x		7	63,6%
Flexibilidade			x							x	x	3	27,2%
Capacidade de trabalho sob pressão	x				x		x				x	4	36,3%
Tomada de decisão	x		x	x	x	x	x		x	x	x	9	81,8%

Direção RH



Gestor do Projeto



## Anexo 13 Modelo de Descrição e Análise de Funções e Competências Comportamentais da Função de Diretor de Topo



I. Identificação da Função	
Divisão	L Logística
Função	Diretor de Logística
Objetivo	Gestão da Divisão de Logística de forma a que os principais objetivos do ano em curso e os objetivos a médio prazo do plano estratégico da empresa em Portugal - principalmente associado à divisão de logística (Gestão de Materiais, Compras e Planeamento e apoio a Clientes) - sejam atingidos.
Responsabilidades	Exerce a sua função na dependência direta da Gerência.
Detentor da Função	
Chefia direta	Gerência
Relevância Ambiental	Sim

II. Tarefas relativas à função
1. Disponibilizar os elementos necessários para a elaboração dos objetivos operacionais e estratégicos - principalmente os referentes à Divisão de Logística - de acordo com a Gerência da PP.
2. Tomar as medidas necessárias para que o plano operacional seja atingido, nomeadamente no que diz respeito ao controlo do Budget, à produtividade das respetivas áreas e investimentos da Divisão.
3. Executar, em conjunto com a Divisão de Produção, uma análise cuidada do interesse e viabilidade de possíveis transferências de novos produtos para Portugal.
4. Definir e aplicar uma política de compras adequada às necessidades da PP, tendo em consideração as condições de mercado e a necessidade de continuar a diminuir a dependência da NES.
5. Continuar a otimizar o relacionamento e o intercâmbio das informações com as compras da NES, com o objetivo de otimizar o potencial de fornecimentos à NES através das compras da PP.
6. Assegurar a qualidade dos componentes fornecidos às áreas de produção e montagem, garantindo que todos os fornecedores externos estejam aptos a fornecer os mesmos com a qualidade exigida, através da implementação de planos de auditorias e questionários de avaliação de desempenho.
7. Assegurar o planeamento da Fabricação e Produtos com o objetivo do cumprimento dos prazos de fornecimento das encomendas recebidas, considerando que o modelo de desenvolvimento da empresa deverá assentar em elevados padrões de qualidade e eficácia.
8. Garantir um bom relacionamento com a Alfândega e entidades oficiais responsáveis pela importação e exportação.
9. Coordenar e garantir o bom funcionamento dos transportes internos e externos.
10. Garantir o nível de stocks mínimo, que assegure as necessidades das Divisões de Fabricação, Automóvel e Eletrónica.
11. Assegurar uma gestão eficaz dos armazéns com o objetivo de garantir a correta alimentação de todas as linhas de produção e montagem.
12. Colaborar com a Gerência e restante Direção na definição das estratégias de curto e médio prazo.
13. Garantir o intercâmbio de informações e a manutenção duma cooperação profícua com os restantes quadros da empresa, assim como com a Gerência da PP e colaboradores das outras empresas do Grupo.

14. Gerir a equipa da Divisão de Logística em termos de recrutamento, avaliação, formação e desenvolvimento.
15. Assegurar que os seus colaboradores se encontram em níveis adequados de competências, necessárias ao cumprimento expectável ao nível da qualidade de produtividade.
15. Assegurar o cumprimento de todas as diretrizes da empresa no que respeita ao meio ambiente, de acordo com a norma ISO 14001 e segurança e saúde no trabalho em linha com a norma 45001.
16. Assegurar o cumprimento de todas as diretrizes da empresa relativas à norma IATF 16949 e aos requisitos dos clientes.
17. Participar em todas as atividades relacionadas com o ambiente em estreita colaboração com o Grupo Ambiente.
18. Garantir as condições de segurança e saúde dos seus colaboradores, realizando auditorias e fazendo o seguimento das ações. Assegurar que a equipa conhece e contribui para os objetivos relacionados com o Ambiente e Segurança.
19. Garantir que os standards das áreas são cumpridos, em particular, os dos 5S e do nível de limpeza exigido e aplicável a cada uma das áreas em causa e da sua responsabilidade direta.
20. Assegurar a capitalização, transversalidade e partilha de boas práticas.
21. Desempenhar as tarefas de uma forma disciplinada e aceitar as responsabilidades associadas de acordo com as políticas de qualidade, ambiente, saúde e segurança e os objetivos estratégicos da empresa nestas áreas.
22. Respeitar e assegurar no seu trabalho diário a correta e total aplicação do código de conduta da PP.
23. Esta descrição da função não altera as responsabilidades estabelecidas no contrato de trabalho.

### III. Especificações da função

<b>Formação Académica</b>	Licenciatura em Engenharia Mecânica, preferencialmente Ramo Gestão Industrial.	
<b>Experiência profissional</b>	Experiência de pelo menos 5 anos em função similar em ambiente industrial preferencialmente na indústria automóvel.	
<b>Competências Comportamentais</b>	Escuta ativa/Comunicação:	4
	Liderança:	5
	Resolução de Problemas:	5
	Orientação para resultados:	5
	Gestão de prioridades:	5
	Tomada de decisão:	5
	Gestão de Conflitos:	4
	Trabalho em Equipa:	3
Escuta ativa/Comunicação:	4	

### IV. Elaboração

Elaborador por: Direção RH Data: 15 de julho de 2019
---

### V. Validação

Direção RH  Data: 21/10/19	Diretor da Divisão _____ Data: _____	Gerência _____ Data: _____	Colaborador _____ Data: _____
---	--	----------------------------------	-------------------------------------

## Anexo 14 Modelo de Descrição e Análise de Funções e Competências Comportamentais da Função de Responsável de área



I. Identificação da Função		
<b>Divisão</b>	CL	Logística
<b>Função</b>	Responsável de Compras	
<b>Objetivo</b>	Coordenar as atividades de compra, aprovando compras, de acordo com a delegação de competências constante no Manual de Organização, apoiando especialmente no contacto com fornecedores alemães e supervisionando o trabalho na respetiva área, a fim de garantir os objetivos definidos.	
<b>Responsabilidades</b>	Exerce a sua função na dependência direta do Diretor da Logística. Mantém relações funcionais com todas as áreas da empresa.	
<b>Detentor da Função</b>		
<b>Chefia direta</b>		
<b>Relevância Ambiental</b>	Sim	

II. Tarefas relativas à função
1. Pesquisar e consultar o mercado aplicável aos casos em que o Departamento Central de Compras não aprovou fornecedores específicos para as fábricas do Grupo Preh.
2. Enviar os pedidos de cotação, negociar condições de compra, tratar propostas e selecionar fornecedores, nos caso aplicáveis (ver 1.).
3. Participar em visitas e auditorias a fornecedores.
4. Avaliar periodicamente os fornecedores.
5. Elaborar contratos com fornecedores: contratos gerais de fornecimento, de serviços (assistência técnica, de manutenção, de controlo de qualidade e de retrabalho de peças para a produção), de confidencialidade, de acesso ao Portal Preh, de garantia da qualidade, de implementação de metodologia de compra através de programas de remessas e de comunicação eletrónica de dados.
6. Elaborar e rever instruções dos processos de compra.
7. Elaborar relatórios regulares sobre a atividade local de compra (evolução mensal dos stocks, evolução do preço de compra, evolução da compra direta da Preh Portugal, impacto resultante de alterações da situação do negócio, relatórios de acompanhamento de indicadores sobre a atividade de compra, relatórios diversos relacionados com necessidades pontuais de informação específica)
8. Propor ações de melhoria contínua no domínio da organização das Compras e na relação desta com outras áreas.
9. Cumprir os objetivos da Divisão de Logística para as Compras, definidos anualmente, pela empresa e pelo Grupo Preh.
10. Garantir que os seus colaboradores se encontram em níveis adequados de competências necessárias ao cumprimento dos níveis de qualidade e produtividade definidos.
11. Assegurar o recrutamento, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.
12. Cumprimento das diretrizes da empresa relativas à norma IATF 16949.
13. Assegurar o cumprimento de todas as diretrizes da empresa no que respeita ao meio ambiente, de acordo com a norma ISO 14001 e segurança e saúde no trabalho em linha com a norma 45001.

14. Garantir as condições de segurança e saúde dos seus colaboradores, realizando auditorias e fazendo o seguimento das ações. Assegurar que a equipa conhece e contribui para os objetivos relacionados com o Ambiente e Segurança.
15. Garantir que os standards das áreas são cumpridos, em particular, os dos 5S e do nível de limpeza exigido e aplicável a cada uma das áreas em causa e da sua responsabilidade direta.
16. Capitalização, transversalidade e partilha de boas práticas.
17. Desempenho das tarefas de uma forma disciplinada e aceitação das responsabilidades associadas de acordo com as políticas de qualidade, ambiente, saúde e segurança e os objetivos estratégicos da empresa nestas áreas.
18. Respeito e zelo no seu trabalho diário pela correta e total aplicação do código de conduta da PP.
19. Esta descrição da função não altera as responsabilidades estabelecidas no contrato de trabalho.

III. Especificações da função		
<b>Formação Académica</b>	Licenciatura em Engenharia preferencialmente em Gestão Industrial.	
<b>Experiência profissional</b>	Experiência na área das compras de referência na indústria automóvel.	
<b>Competências Comportamentais</b>	Liderança de equipas:	5
	Orientação para Resultados:	4
	Gestão de conflitos:	4
	Trabalho em Equipa:	4
	Gestão de prioridades:	4
	Tomada de Decisão:	4
	Resolução de problemas:	4
Escuta ativa/Comunicação:	4	

#### IV. Elaboração

Elaborador por: Diretor de Topo (Logística) e Direção RH  
 Data: 24 de julho de 2019

#### V. Validação

Direção RH  Data: 24/07/19	Diretor da Divisão _____ Data: _____	Gerência _____ Data: _____	Colaborador _____ Data: _____
---	--	----------------------------------	-------------------------------------

Anexo 15 Matriz de Competências do Departamento de Logística

Matriz competências - Logística										
			Competências comportamentais							
			Liderança	Resolução de Problemas	Orientação p/ resultados	Trabalho em equipa	Tomada de decisão	Gestão de Prioridades	Gestão de conflitos	Escuta ativa/ comunicação
NÍVEL PROFICIÊNCIA			5	5	5	3	5	5	4	4
C.C.	N.C	Função								
3387		Diretor de Topo da Logística								

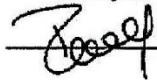
			Competências comportamentais							
			Liderança	Resolução de Problemas	Orientação p/ resultados	Trabalho em equipa	Tomada de decisão	Gestão de Prioridades	Gestão de conflitos	Escuta ativa/ comunicação
NÍVEL PROFICIÊNCIA			5	4	4	4	4	4	4	4
C.C.	N.C	Função								
3281		Responsável Compras e Procurement								
3284		Responsável Receção Materiais e Expedição								
3382		Responsável Planeamento de Produção								

<b><u>Níveis de proficiência</u></b>	<b><u>1 (Principiante)</u></b>	<b><u>2 (Praticante)</u></b>	<b><u>3 (Executante)</u></b>	<b><u>4 (Líder)</u></b>	<b><u>5 (Technical Master)</u></b>
	- Com conhecimentos teóricos e sem experiência;	Tem capacidade para aplicar alguns conhecimentos a novas situações, mas não o faz de forma autónoma.	Tem capacidade para aplicar os conhecimentos a novas situações de forma autónoma.	Tem capacidade para aplicar os conhecimentos a novas situações de forma autónoma e para gerir equipas de trabalho.	Tem capacidade para aplicar os conhecimentos a novas situações de forma autónoma e para gerir equipas de trabalho, bem como para desenvolver/melhorar os conhecimentos da organização.
	- Sem conhecimentos teóricos e com experiência;				
	- Sem conhecimentos e sem experiência.				

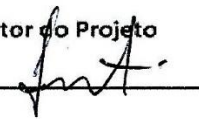
<b><u>Competências Comportamentais</u></b>	<i>Liderança</i>	Estabelece padrões de comportamentos adequados tendo por base os valores da empresa, dá orientações claras, delega o trabalho de forma adequada. Inicia a ação, dá orientação e assume a responsabilidade. Motiva e dá responsabilidade a outros, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e evolução aos seus colaboradores.
	<i>Resolução de Problemas</i>	Capacidade para recolher, analisar e processar informação de forma lógica, crítica e sistemática. Manifesta agilidade e sentido crítico apurado na análise da informação recolhida por forma a compreender o problema e possíveis oportunidades de resolução, estabelecendo e avaliando alternativas lógicas, práticas e aceitáveis na resolução dos problemas identificados.
	<i>Orientação para resultados</i>	Atinge sistematicamente os objetivos estabelecidos para os projetos, definindo padrões elevados para a qualidade e quantidade. Estabelece metas desafiadoras, criando constantemente formas de melhorar o seu próprio desempenho, sempre com o foco na satisfação das necessidades dos clientes.
	<i>Trabalho em Equipa</i>	Adapta-se ao grupo e constrói espírito de equipa, constrói redes de contactos eficazes, conseguindo adaptar-se aos diferentes níveis da empresa. Contribui para o desenvolvimento de um clima de cooperação e partilha de conhecimento e experiências na sua área. Pede opinião e escuta os outros e reconhece o contributo deles, apoiando e defendendo as decisões tomadas pela equipa.

<b><u>Competências Comportamentais</u></b>	<i>Tomada de Decisão</i>	Capacidade de tomar decisões tendo em consideração todas as informações críticas (objetivos, propriedades, riscos e tempo) na análise das situações apresentadas. Opta em tempo útil pela alternativa mais adequada procurando minimizar os fatores de risco quando o desfecho não é conhecido, utiliza o bom senso nas decisões que toma, ponderando todas as alternativas e escolhe as soluções/ações mais apropriadas.
	<i>Gestão de Prioridades</i>	É capaz de distinguir com clareza aquilo que é mais ou menos importante pela necessidade de execução reconhecendo as diferenças entre as tarefas fundamentais e secundárias, urgentes e menos urgentes e estabelece uma ordem para a sua execução, Define estratégias para ultrapassar possíveis contratempos na sua execução.
	<i>Gestão de Conflitos</i>	Aceita os conflitos e encara-os como uma oportunidade, lê rapidamente as situações e escuta ativamente as opiniões, procurando posições comuns para com isso conseguir acordos e cooperação com o mínimo de ruído entre as partes.
	<i>Escuta / Comunicação</i>	Comunica de modo claro e fluente, expressando com clareza opiniões, informação e os pontos chave de um argumento. Faz apresentações e fala em grupo com confiança, consegue persuadir e influenciar outros. Responde com rapidez às necessidades de um grupo e às suas reações e feedbacks. Apresenta capacidade de ouvir pacientemente os outros.

Direção RH



Gestor do Projeto



**Anexo 16** Indicadores comportamentais das Competências Chave Transversais  
Adaptado de Camara (2017)

<b>Liderança</b>
Estabelece padrões de comportamentos adequados tendo por base os valores da empresa, dá orientações claras, delega o trabalho de forma adequada. Inicia a ação, dá orientação e assume a responsabilidade. Motiva e dá responsabilidades a outros, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e evolução aos seus colaboradores.
<b>Indicadores Comportamentais</b>
Utiliza as diferenças de perfis dos elementos que constituem a sua equipa, potenciando a complementaridade de competências no sentido de obter os melhores resultados.
Clarifica objetivos e missões identificando o que é importante para o sucesso do trabalho da equipa no âmbito do plano estratégico da Empresa.
Avalia o estado de atualização das competências dos seus colaboradores.
Identifica em conjunto com a sua equipa as necessidades desta e propõem ações necessárias para o desenvolvimento das competências.
Utiliza diversas formas de feedback e incentivos para a sua equipa, com o intuito de atingir os maiores níveis de <i>engagement</i> , motivação e desenvolvimento de alto rendimento.

<b>Resolução de Problemas</b>
Capacidade de recolher, analisar e processar informação de forma lógica, crítica e sistemática. Manifesta agilidade e sentido crítico apurado na análise da informação recolhida por forma a compreender o problema e possíveis oportunidades de resolução, estabelecendo e avaliando alternativas lógicas, práticas e aceitáveis na resolução dos problemas identificados.
<b>Indicadores Comportamentais</b>
Identifica e descreve o problema e as suas origem.
Recolhe informações e gere recursos à melhor solução.
Analisa possíveis soluções e consequências.
Identifica e estabelece prioridades de atuação com urgência e foco na sua resolução.
Tomada de decisões em função da melhor alternativa possível.

<b>Orientação para Resultados</b>
Atinge sistematicamente os objetivos estabelecidos para os projetos, definindo padrões elevados para a qualidade e quantidade. Estabelece metas desafiadoras, criando constantemente formas de melhorar o seu próprio desempenho sempre com o foco na satisfação das necessidades dos clientes.
<b>Indicadores Comportamentais</b>
Mantém-se atualizado sobre a estratégia da empresa e sobre os seus objetivos.
É proactivo na recolha de informações sobre as melhores práticas de negócio e aplica-as de forma adequada à sua atividade.
Procura meios para melhorar o seu desempenho.
Mede a sua eficácia através dos objetivos que atinge.
Mede os seus resultados através de indicadores quantitativos.

<b>Trabalho em Equipa</b>
Adapta-se ao grupo e constrói espírito de equipa, constrói redes de contactos eficazes, conseguindo adaptar-se aos diferentes níveis da empresa. Contribui para o desenvolvimento de um clima de cooperação e partilha de conhecimento e experiências na sua área. Pede opinião e escuta os outros e reconhece o contributo deles, apoiando e defendendo as decisões tomadas pela equipa.
<b>Indicadores Comportamentais</b>
Oferece a sua ajuda voluntariamente aos seus colegas, Por vezes coopera e colabora.
Esforça-se em prol da equipa e no atingimento dos objetivos coletivos.
Partilha informação relevante com a equipa e procura inputs dos colegas de trabalho.
Sente-se membro da equipa e apoia e motiva a equipa sistematicamente, tratando todos com respeito.
Assume-se como líder na equipa procurando constantemente resolver eventuais conflitos entre membros da equipa.

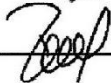
<b>Tomada de Decisão</b>
Capacidade de tomar decisões tendo em consideração todas as informações críticas (objetivos, propriedades, riscos e tempo) na análise das situações apresentadas. Opta em tempo útil pela alternativa mais adequada procurando minimizar os fatores de risco quando o desfecho não é conhecido, utiliza o bom senso nas decisões que toma, ponderando todas as alternativas e escolhe as soluções/ações mais apropriadas.
<b>Indicadores Comportamentais</b>
É assertivo na definição de prioridades.
É concreto e objetivo no discurso e nas ações que toma.
Toma decisões com base em informações relevantes.
É proactivo na sugestão de ações específicas.
Revela muita segurança nas decisões que toma, sempre baseada no cruzamento em informação de diversas origens.

<b>Gestão de Prioridades</b>
É capaz de distinguir com clareza aquilo que é mais ou menos importante pela necessidade de execução reconhecendo as diferenças entre as tarefas fundamentais e secundárias, urgentes e menos urgentes e estabelece uma ordem para a sua execução, Define estratégias para ultrapassar possíveis contratempos na sua execução.
<b>Indicadores Comportamentais</b>
Seleciona as tarefas a executar mediante a matriz de importância vs urgência.
Articula o seu trabalho diário de acordo com as expectativas dos clientes internos.
Cede a sua posição na ordem de trabalhos para outras secções quando isso é mais vantajoso para o projeto em curso.
Comunica constantemente com os seus clientes internos para garantir o cumprimento das expectativas de serviço acordadas.
Reúne-se com as outras equipas para definir ordens de trabalho e prioridades em conjunto.


<b>Gestão de Conflitos</b>
Aceita os conflitos e encara-os como uma oportunidade, lê rapidamente as situações e escuta ativamente as opiniões, procurando posições comuns para com isso conseguir acordos e cooperação com o mínimo de ruído entre as partes.
<b>Indicadores Comportamentais</b>
Identifica com exatidão a natureza do conflito e concentra-se na situação e não em valores e crenças da outra parte.
Separa as pessoas dos problemas: o problema não é associado à pessoa mas à relação.
Transforma a ocasião afetiva num problema a resolver em comum.
Toma consciência das diferenças sendo capaz de as analisar e aceitar que as diferenças são apenas diferenças e não as toma à partida como certas ou erradas.
Revela capacidade para controlar as emoções de uma forma assertiva com o objetivo de não interferir negativamente na mediação de interesses entre as partes.

<b>Escuta Ativa/Comunicação</b>
Comunica de modo claro e fluente, expressando com clareza opiniões, informação e os pontos chave de um argumento. Faz apresentações e fala em grupo com confiança, consegue persuadir e influenciar outros. Responde com rapidez às necessidades de um grupo e às suas reações e feedbacks. Apresenta capacidade de ouvir pacientemente os outros.
<b>Indicadores Comportamentais</b>
Expressa-se de forma clara, deixando o interlocutor sem dúvidas sobre o que lhe foi transmitido.
Certifica-se que o outro recebeu e percecionou a mensagem.
Dá exemplos para que a comunicação seja clara e fluída com naturalidade.
Não interrompe o discurso dos outros, colocando dúvidas ou observações apenas quando outro termina o seu ponto de vista.
Mantém o foco na atenção na atenção dada ao seu interlocutor durante toda a exposição de ideias.

Direção RH

  
\_\_\_\_\_

Gestor do Projeto

  
\_\_\_\_\_

## Anexo 17 Ata de Reunião com a Direção RH

### Ata de Reunião com Direção RH

Data: 25-10-2019

Local: Trofa

Assunto: Aprovação da caracterização das funções de gestão na Preh Portugal

#### Agenda de Trabalhos:

1- Aprovação da caracterização das funções de gestão na Preh Portugal.

Esta reunião abordou os assuntos relacionados com o Projeto de Intervenção de revisão das DAF e Mapeamento das Competências Chave Transversais das funções de Diretor de Topo e Responsável de área na Preh Portugal.

#### Direção RH:


Informou que, após reunião com a Gerência e Diretores de Topo, foi revista e aprovada a proposta apresentada para a caracterização das funções de gestão na Empresa, nomeadamente:

- Revisão das DAF contemplando as competências transversais/comportamentais;
- Definição das competências chave transversais numa matriz de competências por Departamento;
- Definição dos níveis de proficiência das competências chave transversais por nível hierárquico e Departamento.

Não havendo mais assuntos a tratar deu-se por encerrada a reunião.

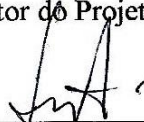
Os participantes:

Direção RH



---

Gestor do Projeto



---

## Anexo 18 Calendarização da Implementação do Projeto

<b>Âmbito Estratégico 1 - Descrição e Análise de Funções</b>								
<b>Ob. Estratégico 1 - Garantir a revisão das DAF de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>								
Ob. Operacionais	Atividades	2019						
		Abril	Maio	Junho	Julho	Ago	Set	Out
1.1 Melhorar o <i>Template</i> DAF	-Redefinição do novo <i>Template</i> DAF contemplando as competências chave transversais.							
1.2 Garantir a recolha de informação para a preenchimento do novo <i>Template</i> DAF	-Revisão do preenchimento das DAF; -Validação pelos Diretores de Topo da versão revista da DAF.							
1.3 Aprovar todas as DAF revistas	-Aprovação pela Gerência da versão final DAF.							
1.4 Divulgação interna do novo <i>Template</i> DAF	-Difusão do novo modelo DAF na intranet da empresa.							
<b>Âmbito Estratégico 2 - Mapeamento de Competências Chave Transversais</b>								
<b>Objetivo Estratégico 2 - Garantir a caracterização das Competências Chave Transversais de todas as funções de gestão na Preh Portugal</b>								
Ob. Operacionais	Atividades	2019						
		Abril	Maio	Junho	Julho	Ago	Set	Out
2.1 Identificar as competências chave transversais	-Elaboração de proposta preliminar de Competências Chave Transversais coerentes com os elementos estratégicos da Empresa.							
	-Definição das competências chave transversais a incluir na DAF por função em cada nível de gestão.							
2.2 Diferenciar o nível de exigência das competências requeridas em cada nível de gestão	-Definição dos níveis de proficiência das competências chave transversais							
Av. Ex-Post								

## Anexo 19 Email comprovativo de validação da revisão das DAF e Mapeamento de Competências pela Gerência

---

**Soares Paula**

**From:** Lima António  
**Sent:** terça-feira, 30 de julho de 2019 07:56  
**To:** Soares Paula; Mendes José  
**Subject:** RE: DAF Directores

Concordo com ambas (Directores e os que coordenam pessoas).

**António Lima**  
Managing Director

**Preh Portugal, Lda**  
Rua Moinhos da Lagoa, 600 | 4785-567 Trofa | Portugal  
Phone: +351 252 400 130 | Mobile: +351 932 141 945  
antonio.lima@preh.pt | www.preh.com

---

**From:** Soares Paula <paula.soares@preh.pt>  
**Sent:** segunda-feira, 29 de julho de 2019 08:33  
**To:** Mendes José <jose.mendes@preh.pt>; Lima António <antonio.lima@preh.pt>  
**Subject:** RE: DAF Directores

Bom dia Sr. Mendes,

Eu concordo e por isso já coloquei nas DAF e vou acrescentar em todas as que tenham coordenação de áreas / pessoas. Concorda Sr. António Lima?

Obrigada

**Paula Soares**  
HR Division Manager

**Preh Portugal, Lda**  
Rua Moinhos da Lagoa, 600 | 4785-567 Trofa | Portugal  
Phone: +351 252 400 180  
paula.soares@preh.pt | www.preh.com

---

**From:** Mendes José <jose.mendes@preh.pt>  
**Sent:** sexta-feira, 26 de julho de 2019 5:26  
**To:** Soares Paula <paula.soares@preh.pt>; Lima António <antonio.lima@preh.pt>  
**Subject:** FW: DAF Directores

Por mim está Ok.

Proposta:

Incluir um tema muito importante para a Preh Portugal no âmbito do nicho de mercado em que se insere:

"Garantir que os standards das áreas são cumpridos, em particular, os dos SS e do nível de limpeza exigido e aplicável a cada uma das áreas em causa e da sua responsabilidade direta".

Por favor enviem a vossa opinião.

**José Mendes**  
Managing Director

**Preh Portugal, Lda**  
Rua Moinhos da Lagoa, 600 | 4785-567 Trofa | Portugal  
Phone: +351 252 400 120 | Mobile: +351 933 380 074  
[jose.mendes@preh.pt](mailto:jose.mendes@preh.pt) | [www.preh.com](http://www.preh.com)

**From:** Soares Paula <[paula\\_soares@preh.pt](mailto:paula_soares@preh.pt)>  
**Sent:** sexta-feira, 26 de julho de 2019 14:20  
**To:** Mendes José <[jose.mendes@preh.pt](mailto:jose.mendes@preh.pt)>; Lima António <[antonio.lima@preh.pt](mailto:antonio.lima@preh.pt)>  
**Subject:** DAF Directores

Boa tarde,

No seguimento da ação em aberto na decorrente da Auditoria da APCER foi feita a alteração a 2 DAF (Directores e Chefe da Produção) pois é um requisito ("Zelar pela sua segurança e saúde, bem como pela segurança e saúde de outras pessoas que possam ser afetadas pelas suas ações ou omissões." (Artigo 17.º da Lei 102/2009, na redação da Lei 3/2014) "Os trabalhadores que exercem funções de chefia ou de coordenação estão especialmente obrigados a zelar pela segurança e saúde dos restantes trabalhadores dos serviços sob seu enquadramento hierárquico e técnico, bem como de outras pessoas que possam ser afetadas." (Artigo 17.º da Lei 102/2009, na redação da Lei 3/2014))  
que :

O que foi adicionado foi esta tarefa às descrições:

1. "Garantir as condições de segurança e saúde dos seus colaboradores, realizando auditorias e fazendo o seguimento das ações. Assegurar que a equipa conhece e contribui para os objectivos relacionados com o Ambiente e Segurança."

Estou ainda a trabalhar nas descrições de função dos Responsável de Gestão de Materiais e Responsável de Compras (em revisão pelo Armando Silva) e também na do Responsável de Manutenção (em fase de construção pelo José Mário Santos). Assim que as tiver reencaminho.

Aguardo feedback.

Obrigada  
**Paula Soares**  
HR Division Manager

**Preh Portugal, Lda**  
Rua Moinhos da Lagoa, 600 | 4785-567 Trofa | Portugal  
Phone: +351 252 400 180  
[paula\\_soares@preh.pt](mailto:paula_soares@preh.pt) | [www.preh.com](http://www.preh.com)

## **Anexo 20** Email informativo de divulgação das DAF na intranet da Preh Portugal

---

**From:** Silva Amelia <[amelia.silva@preh.pt](mailto:amelia.silva@preh.pt)>  
**Sent:** sexta-feira, 7 de junho de 2019 09:29  
**To:** ML-Preh-Trofa <[ML-Preh-Trofa@preh.pt](mailto:ML-Preh-Trofa@preh.pt)>  
**Subject:** Manual de Organização - ORG0069\_5 - Plano de Pessoal e ORG098\_3 - Descrição e análise de funções

Bom dia

encontram-se disponíveis em :

L:\Sistema de Informação\Organizacao\Manual da Organização\Edicao.6\Org

- ORG0069 versão 5 - Plano de Pessoal e
- ORG098 versão 3 - Descrição e análise de funções

Obrigada!

**Amelia Silva**  
Managing Director Assistant

**Preh Portugal, Lda**  
Rua Moinhos da Lagoa, 600 | 4785-567 Trofa | Portugal  
Phone: +351 252 400 131