



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESTÁGIO CURRICULAR NA ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS

Helena Isabel Oliveira Lopes

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Dra Manuela Patrício

Versão Final

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri

Porto, dezembro 2020



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESTÁGIO CURRICULAR NA ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS

Helena Isabel Oliveira Lopes

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Dra. Manuela Patrício

Versão Final

Inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri

Porto, dezembro 2020

Resumo

O presente relatório tem como principal objetivo o levantamento de funções e competências da empresa Primor Charcutaria Prima.

Desta forma, para a recolha da informação foi aplicada a técnica da observação direta dos postos de trabalho e posteriormente aplicado um questionário. Sendo, que para as competências foi também necessário proceder a entrevistas aos supervisores para validação das mesmas.

Como vivemos em uma era modernizada e altamente mecanizada, os recursos humanos são muitas vezes esquecidos. O que se traduz em um grande desafio para os gestores, pois têm de trabalhar para que seja possível se destacarem e diferenciarem-se da variadíssima concorrência e é através destes que marcam a diferença.

Deste modo, torna-se fundamental que as empresas conheçam bem as funções que integram as mesmas e por sua vez as competências inerentes a cada uma. Conhecer bem estes requisitos possibilita adquirir as pessoas indicadas para os diversos postos e ao mesmo tempo contribui para o sucesso da empresa, diminuindo desta forma o tempo de procura. Contribui também este levantamento de funções e competências, para uma possível auditoria aos colaboradores, se os mesmos estão ou não aptos para a desempenhar certa função.

A retenção deste capital, é um objetivo primordial das empresas ao dia de hoje, e muitas vezes uma das formas de reter os mesmos é através da formação. Formar os colaboradores é uma forma de lhes possibilitar o desenvolvimento das suas capacidades e alargar os seus conhecimentos. Torna-se uma grande vantagem para a empresa ter colaboradores bem formados.

Assim, com este trabalho pode-se perceber a importância que o levantamento de funções, o conhecimento de competências e a formação têm para as empresas e também, as contribuições que este projeto pode trazer para a empresa de acolhimento.

Palavras-chave: Funções, Competências, Formação, Recursos Humanos.

Abstract

The present report has as its main objective the survey of functions and competences of the company Primor Charcutaria Prima.

In this way, the technique of direct observation of the workstations was applied to collect the information and then a questionnaire was applied. For the competences, it was also necessary to interview the supervisors for their validation.

As we live in a modernized and highly mechanized age, human resources are often forgotten. This translates into a great challenge for managers, as they have to work so that it is possible to stand out and differentiate themselves from the very varied competition and it is through these that they make the difference.

In this way, it becomes essential for companies to be well acquainted with the functions that integrate them and, in turn, with the inherent competencies of each one. Knowing these requirements well makes it possible to acquire the right people for the different positions and at the same time contributes to the success of the company, thus reducing the search time. This survey of functions and skills also contributes to a possible audit of employees, whether or not they are able to perform a certain function.

The retention of this capital, is a primordial objective of the today's companies, and many times one of the ways to retain them is through the formation. Training employees is a way to enable them to develop their skills and expand their knowledge. It becomes a great advantage for the company to have well-trained employees.

Thus, with this work it is possible to realize the importance that the survey of functions, knowledge of skills and training have for companies and also, the contributions that this project can bring to the host company.

Keywords: Functions, Skills, Training, Human Resources.

Resumen

El presente informe tiene como objetivo principal el estudio de las funciones y competencias de la empresa Primor Charcutaria Prima.

De esta manera, se aplicó la técnica de observación directa de los trabajos para la recopilación de la información y luego se aplicó un cuestionario. Para las competencias, también fue necesario entrevistar a los supervisores para su validación.

Dado que vivimos en una era modernizada y altamente mecanizada, los recursos humanos son a menudo olvidados. This translates into a great challenge for managers, as they have to work so that it is possible to stand out and differentiate themselves from the very varied competition and it is through these that they make the difference.

De este modo, se hace imprescindible que las empresas se familiaricen con las funciones que forman parte de ellas y, a su vez, con las habilidades inherentes a cada una de ellas. Conocer bien estos requisitos permite adquirir las personas adecuadas para los distintos puestos y, al mismo tiempo, contribuye al éxito de la empresa, reduciendo así el tiempo de la demanda. Este estudio de funciones y aptitudes también contribuye a una posible auditoría de los empleados, independientemente de que puedan o no desempeñar una determinada función.

La retención de este capital, es un objetivo primordial de las empresas hoy en día, y muchas veces una de las formas de retenerlos es a través de la formación. La capacitación de los empleados es una forma de permitirles desarrollar sus habilidades y ampliar sus conocimientos. Se convierte en una gran ventaja para la empresa tener empleados bien entrenados.

Así, con este trabajo se puede percibir la importancia que tiene para las empresas el relevamiento de funciones, el conocimiento de competencias y la capacitación y, también, las contribuciones que este proyecto puede aportar a la empresa anfitriona.

Palabras-clave: Funciones, Habilidades, Formación, Recursos Humanos.

Agradecimentos

Com a finalização deste relatório de estágio, não posso deixar de agradecer e exprimir algumas palavras de apreço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram neste percurso.

Em primeiro lugar à minha professora/orientadora Dra. Manuela Patrício, pela sua orientação, disponibilidade, compreensão e aconselhamento durante o estágio.

Um enorme agradecimento à Dra. Sílvia Peixoto, que generosamente me integrou nesta empresa tão grande e me orientou da melhor forma possível, fazendo-me sentir parte da família Grupo Primor. Obrigada pela sua dedicação, por toda a sua disponibilidade e partilha de conhecimentos que me permitiram um maior enriquecimento.

Agradeço a todas as minhas colegas dos recursos humanos do Grupo Primor, por me terem integrado na equipa e pela prontidão durante os 4 meses. Não podendo também de lado todos os elementos da empresa que se disponibilizaram a colaborar no projeto.

Um obrigado a todos que fazem parte da minha vida e que sem eles nada faria sentido.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

ICM – Indústrias de Carnes do Minho S.A.

Índice Geral

Índice de Figuras	9
1. Enquadramento da Empresa do Estágio	12
2. Método.....	17
2.1 Aplicação do Método	17
2.2 Descrição do questionário.....	18
2.2.1 Limitações e reformulação do questionário	20
3. Funções.....	24
3.1 Análises de Funções	25
4. Competências.....	27
4.1 Competências analisadas	29
5. Formação	31
5.1 Formação Grupo Primor.....	32
6. Atividades realizadas durante o estágio	33
6.1 Comunicação interna	33
6.2. Simulacro.....	34
Referências Bibliográficas	37
Anexos.....	39
Anexo A Questionário de levantamento de funções.....	39
Anexo B Questionário de levantamento de funções e competências	42

Índice de Figuras

Figura 1 - Cabeçalho	19
Figura 2 - Tarefas Comportamental	19
Figura 3 - Tarefas Técnicas	19
Figura 4 - Tarefas de Higiene e Segurança no Trabalho.....	20
Figura 5 - Tarefas de Qualidade e Segurança alimentar	20
Figura 6 - Identificação	21
Figura 7- Requisitos base	21
Figura 8 – Competências	22
Figura 9 - Tarefas	22
Figura 10 – Regra de Substituição.....	23
Figura 11 – Formações Obrigatórias	23

Introdução

O presente relatório enquadra-se na fase final do 2º Ano do mestrado de Gestão das Organizações no ramo Gestão de Empresas. Cada vez mais os gestores de Recursos Humanos detêm um papel primordial nas organizações e como tal o departamento de Recursos Humanos, assume um papel preponderante para o crescimento e desenvolvimento de cada colaborador. Neste sentido, o estágio decorreu nos recursos humanos do Grupo Primor, uma empresa de charcutaria-prima, com duração de 600 horas, equivalente a 4 meses, com início a dia 30 de setembro de 2019 e término a 16 de janeiro de 2020. A minha orientadora da empresa foi a Dra. Sílvia Peixoto, diretora corporativa dos Recursos Humanos do Grupo Primor, e da universidade a Professora Doutora Manuela Patrício.

De uma forma muito breve e para enquadrar o que se irá descrever nas próximas páginas, pretendo de forma sucinta descrever o Grupo Primor e o projeto de estágio. Neste sentido, o Grupo Primor é constituído por 4 empresas, sendo elas, a Primor Charcutaria Prima que é a “empresa mãe” dedicada à transformação e comércio de charcutaria, a Indústria de Carnes do Minho que é a empresa especializada na desmancha de carne suíno, o Matadouro Entre Douro e Minho que se dedica- ao abate e por fim o Grupo Primor que fazem parte os serviços partilhados.

O meu estágio decorreu apenas na sede do Grupo Primor, na empresa Primor Charcutaria Prima devido aos objetivos do estágio ser apenas para esta empresa. A proposta de estágio está orientada para a criação de uma matriz competências, iniciando por o levantamento das funções juntamente com um auxílio da gestão da formação.

Conhecer bem as funções de uma empresa e as competências inerentes à mesma torna-se nos dias de hoje muito importante para as organizações, pois vivemos numa era onde a competitividade é cada vez mais feroz e está presente em todos os setores, sendo que é fundamental para a sobrevivência de muitas organizações um fator distinto dos concorrentes. Um dos meios com maior importância no fator de diferenciação é o capital humano.

São os talentos das pessoas, os seus conhecimentos e suas habilidades que vão marcar e fazer a diferença. É deste ponto de vista que as organizações devem ter como um dos objetivos uma maior satisfação e motivação dos recursos humanos, o que irá contribuir para a retenção dos mesmos.

Um dos primordiais pontos importantes dos Recursos Humanos é conhecer bem as competências dos colaboradores nas várias funções. Ribeiro (2017) descreve citando McLean que a competência diz respeito a um bom desempenho na execução de tarefas semelhantes por parte de um indivíduo e que o mesmo tem "capacidade de fazer e não necessariamente ao que faz" (Ribeiro, 2017, p.29) assim será fundamental perceber quais as competências adstritas as funções que fazem parte da Primor Charcutaria Prima.

Este trabalho encontra-se estruturado de modo a abordar dois pontos, funções e competências. Na primeira parte encontra-se o enquadramento da empresa onde realizei o estágio. Seguidamente, encontra-se o enquadramento metodológico onde está referido qual o método utilizado para a realização do projeto e quais os documentos utilizados para o mesmo. Passando depois para o enquadramento teórico, com várias perspetivas de autores sobre funções, competências e formação e posteriormente faço um resumo das funções e competências essenciais para as funções analisadas. Enuncio também, as várias atividades que fui realizando ao longo do período do estágio.

E por fim, apresento as principais diretrizes e conclusões que foi possível chegar com a realização deste trabalho.

1. Enquadramento da Empresa do Estágio

De uma pequena empresa local, o Grupo Primor soube desenvolver-se e expandir-se até conseguir afirmar-se como uma referência incontornável no seu setor. Sucederam-se três gerações e permanecem os valores da ambição e da perseverança como resposta aos mais exigentes desafios.

O Grupo Primor detém 3 empresas nos sectores-chave da sua atividade – Matadouro Entre Douro e Minho que se dedica ao abate de animais, Indústria de Carnes do Minho uma empresa de carne fresca e congelada e a Primor Charcutaria Prima que se dedica aos transformados e distribuição. Ter o controlo de todas as fases torna-se em mais-valias ao nível do controlo de qualidade das suas matérias-primas, uma condição primária para a garantia da excelência dos seus produtos, assim como para a otimização de recursos, sempre de forma sustentável e com respeito pelo meio ambiente.

O objetivo do Grupo Primor é produzir e comercializar de forma sustentável, produtos que satisfaçam as necessidades do mercado e fidelizem o consumidor através da qualidade e inovação. São oito os valores que constituem este Grupo, a excelência, proximidade, rigor, qualidade, tradição, profissionalismo, ambição e confiança

Mas para esta fundação foi necessário todo um percurso e importa conhecer um pouco do percurso de cada empresa.

Primor Charcutaria Prima S.A

A Primor Charcutaria-Prima é a mais antiga e também a mais reconhecida empresa do Grupo Primor, situada em Gavião, Vila Nova de Famalicão. Foi em 1961, que Joaquim Moreira Pinto e D. Ana Amélia Silva e Sousa, fundam a empresa Joaquim Moreira Pinto & Filhos, Lda, também conhecida pela sua marca Primor. Criaram a empresa baseada numa tradição familiar, no “saber fazer” da charcutaria. Iniciou-se com o abate de animais, comércio de carne de suíno e aos seus transformados.

Desde cedo que a Primor conquistou um lugar central na indústria, foi crescendo ano após ano, foi-se reinventando com novos segmentos de charcutaria, e distinguindo-se pela sua qualidade. Com o crescimento da procura a Primor teve, que mais que uma vez, de aumentar as suas instalações para conseguir responder à procura.

No seu percurso, teve a possibilidade de construir duas suiniculturas, unidades de criação animal, a Sapecal em Amares e a Grandim em Felgueiras, unidades onde foi foram criados suínos de melhores raças mundiais sempre com as melhores condições para os animais.

Com o passar dos anos, a Primor deixou apenas de apostar no mercado nacional e foi-se internacionalizando. O grande marco foi aquisição da General Ganadera, uma unidade agropecuária em Espanha, que veio reforçar a posição da empresa no sector da produção animal e no controlo rigoroso sobre as matérias-primas utilizadas

No entanto, chegou uma altura em que a Primor teve de parar um pouco e decidir o que fazer uma vez que já não tinha condições de produzir as quantidades pedidas nas suas instalações, mesmo com as várias reformulações, a procura continuava a aumentar e foi preciso decidir se o melhor seria construir uma nova unidade fabril de raiz ou adquirir outras unidades fabris, e foi assim que se começou a formar o Grupo Primor.

Ao dia de hoje a Primor continua a ser uma empresa familiar, com 2º e 3º gerações do fundador, empregando 284 colaboradores e tornando-se cada vez mais forte no mercado. Atualmente, nas suas instalações, apenas se dedica ao à transformação e comércio de charcutaria.

Vem reinventando-se todos os dias, e marcando a diferença de outras empresas com os seus produtos de qualidade. São vários os prémios que ao longo dos anos foi conquistando, o primeiro prémio internacional que venceram foi de qualidade alimentar, para o qual beneficiaram o cuidado que colocavam na preparação e produção de cada um dos seus produtos, o seu avanço tecnológico, a sua excelência hígio-sanitária, o seu rápido e eficaz atendimento ao cliente. Depois seguiram-se outros vários prémios até aos dias de hoje, tais como Prémios Escolha do Consumidor, na categoria de Grande Consumo & Lar, o Peito de Peru Primor Natura, foi reconhecido no segmento Charcutaria-Bacon; Bacon da Primor da Gama Sanduicharia e os Fiambres Saudáveis da Gama Natura conquistam Escolha do Consumidor nas categorias Bacon e Fiambres Saudáveis, 4º anos consecutivos escolha do consumidor nas Gamas Bacon, 6º anos consecutiva escolha do consumidor e o último prémio conquistado pela organização foi a escolha do consumidor em Salchichas de churrasco.

ICM – Indústrias de Carnes Do Minho S.A

Como mencionado anteriormente, nos anos de 2000 e 2001, com um ritmo crescente de produção, a Primor Charcutaria Prima, estava a atingir o limite de capacidade de produção e após vários aumentos da estrutura fabril, um maior aumento estava limitado. Assim, havia apenas duas hipóteses, construir uma nova unidade de raiz ou então adquirir uma unidade fabril. E foi em 2002 que surgiu a oportunidade de adquirir a ICM.

A empresa ICM – Indústrias de Carnes do Minho, S.A é oriunda de uma empresa familiar, Diocleciano da Silva Reis, fundada em 1940, uma unidade de transformação de carne de suíno, situada em Vilarinho das Cambas. A empresa foi integrada em 1995 no Grupo Soja de Portugal, que detinha 61%, e a família Diocleciano da Silva Reis, 39%.

Apesar do desempenho e crescimento da empresa, o mercado tornou-se bastante competitivo e devido às inúmeras dificuldades económicas, chegou a uma situação extrema que levou à decisão de venda/mudança de Administração ocorrida no mês de novembro de 2002 para o Grupo Joaquim Moreira Pinto & Filhos, Lda.

Houve todo um processo de adaptação e mudanças com a aquisição pela Primor, tendo a grande viragem ocorrido em 2006 como uma nova estratégia da ICM, passando esta empresa a ser

especializada na desmancha e comercialização de carne de suíno, fresca e congelada. Ao dia de hoje é a maior exportadora do segmento, apresentando uma unidade industrial tecnologicamente avançada, alimentada pelo know-how de especialistas únicos e dedicados.

A ICM dispõe desde sempre de uma Estação de Tratamento de Águas Residuais, vulgo ETAR, construída de raiz, e que é peça imprescindível para o cumprimento dos requisitos legais e igualmente importante para a estratégia da empresa, tendo sido desenvolvida aquando a aquisição pela Primor.

A empresa vem, ao longo dos anos, a apostar e a trabalhar na Qualidade e Segurança do produto para o consumidor. Desta forma, apostou na transposição do tradicional e no desenvolvimento do seu sistema de HACCP (Análise dos Perigos e Pontos de Controlo Críticos), duas das estratégias empregues para a obtenção de um produto com qualidade, seguro e, sobretudo, aceite pelo consumidor.

Foi ao longo dos anos, obtendo várias certificações importantes, em 2008 foi reconhecida com a Certificação do seu Sistema de Segurança Alimentar (implementado pela norma ISO 22000), pela SGS. No ano de 2009, obteve a certificação segundo a norma britânica, a BRC – British Retail Consortium. Em abril de 2010, obteve mais uma certificação relacionada com a Segurança Alimentar: IFS – International Food Standar e em 2012 a certificação do seu sistema de Gestão Ambiental, ISO 14001.

A ICM Pork marca presença em diferentes canais de venda, desde a distribuição moderna, indústria e distribuição tradicional. Uma marca global, presente na Europa, África, América e Ásia e assume como seu, o objetivo de cada cliente.

Focada na cooperação, a ICM Pork procura verdadeiras relações de parceria com os seus clientes, sempre afirmando: “with you, we make the difference.” Assente nesta capacidade de diferenciação, reside a mais valia da ICM Pork, numa cultura de definição de “meat solutions”, à medida de cada cliente.

Matadouro Entre Douro e Minho S.A

A empresa Matadouro Central De Entre Douro e Minho, também conhecida pela Central Carnes, teve o seu início de atividade em 1994, tendo sido adquirida pelo Grupo Joaquim Moreira Pinto em dezembro de 2005.

Em Portugal, surgiu, por volta do ano 1984, aquando a necessidade de regulamentar o mercado do abate, instituindo-se a chamada Rede Nacional de Abate. Esta rede tinha como princípio construir um conjunto de matadouros industriais localizados estrategicamente pelo país, utilizando uma tecnologia avançada e melhores condições de abate, nomeadamente condições higio-sanitárias.

Desta forma surgiu, em 1994, o Matadouro Central de Entre Douro e Minho, LDA, também conhecida por Central Carnes, tendo como sócios a Expormat – Sociedade Exploradora de Matadouros (74%), a Camara Municipal de Vila Nova de Famalicão (10%) e o Pec, SGPS S.A (16%).

Na sua construção foram tomadas como pontos fortes a sua localização. Primeiro, porque se encontra numa zona de vários produtores de carne bovina e transformadores de carne suína e, depois, porque permite um acesso rápido aos mercados consumidores da região de Entre Douro e Minho.

Em 2005, os administradores da Primor Charcutaria Prima, com objetivo de especialização e crescimento estratégico, adquiriram a Central Carnes.

A Central Carnes iniciou-se com o abate de animais da espécie bovina, ovina, caprina, suína e equina e também com atividades de desmancha, congelação, armazenamento de carne e comercialização de carcaças de suíno, aparas e Miudezas resultantes dos abates. No entanto, ao dia de hoje apenas se dedica ao abate de suínos com uma tecnologia avançada com capacidade de produção de 300 animais/hora.

Atualmente, a empresa assegura aproximadamente 150 postos de trabalho, e é, neste momento, a maior empresa do sector a nível nacional.

Valinho

Em 2011, o Grupo Primor renasce para um Futuro Primoroso, celebrando a sua Charcutaria-Prima e o “saber fazer” de uma longa tradição familiar. Com o objetivo de sedimentar a sua estratégia de Internacionalização, o Grupo adquire 50% do grupo Valinho Angola, detentor da indústria Carnes Valinho. A empresa situa-se em Luanda e dedica-se à importação e comercialização de congelados e refrigerados de carne, pescado, legumes e lácteos, através de marca própria.

Toda a produção da unidade assenta, desta forma, na marca Valinho e Primor, marcas reconhecidas pelo consumidor angolano pela diversidade e qualidade dos Produtos.

É muito recorrente a Primor acolher alguns colaboradores das Carnes Valinho para formar colaboradores, possibilitando que estes adquiram conhecimentos trabalhando na empresa.

Coalho

À semelhança do que sucedeu com a Valinho, o Grupo Primor também detém, “indiretamente”, a Coalho – Produtos Alimentares, Lda, através da sua subsidiária “Africalimentar”. A Coalho é empresa sediada em Rio Maior, cujo a atividade principal é o comércio grosso de produtos alimentares, dedicando-se na sua maioria à comercialização de mercadorias para a Carnes Valinho.

Grupo Primor

O Grupo Primor é constituído por 42 colaboradores que integram os serviços partilhados das empresas do Grupo - Central Carnes, ICM e Primor.

Fazem parte desta empresa os seguintes departamentos: Recursos Humanos, a Higiene e Segurança no Trabalho, Contabilidade e Financeira, o Controlo de Gestão e os Sistemas Informáticos, dando apoio a todas as empresas.

Desta forma, pode-se concluir que o Grupo Primor é uma empresa que foi crescendo ano após ano e continua a crescer aos dias de hoje. Sendo que vai marcando a diferença por ser um grupo coeso, que acima de tudo rege-se pelo aprimorar e pela união. Tendo como um fator bastante favorável ser constituído pelas várias unidades que se complementam-se seguindo a linha da cadeia alimentar, sendo que desta forma tem um maior controlo de todas as fases do processo.

Tratando-se de uma empresa do setor alimentar, o Grupo dispõe de certificações de segurança e qualidade. Assim, dispõe de um sistema de Gestão e Qualidade e um sistema de Gestão Ambiental, certificada pela norma ISO 9001. Os requisitos que integram as Norma ISO têm como objetivo aumentar os níveis de qualidade, segurança, fiabilidade e eficácia dos produtos desenvolvidos.

2. Método

O projeto iniciou-se com o levantamento de funções, para posteriormente conseguir entender quais as competências para cada posto. Assim, foi desde logo necessário perceber qual o método mais adequado para o projeto.

De acordo com os autores Lloyd e Leslie (1996), o método mais utilizado para o levantamento de funções é o método qualitativo e as técnicas usadas para a recolha destes dados são as entrevistas, os questionários e a observação direta. De uma forma mais explícita, o questionário corresponde a um preenchimento de algumas questões que tem como vantagem uma maior informação sobre determinado assunto, ou seja, como refere Barbosa (1998) “contém questões para atender a finalidades específicas” (Barbosa, 1998, p.1), sendo que requer um cuidado no seu planeamento devido às diferentes pessoas que o podem responder e também acaba por ser mais utilizado pelas empresas devido a economizar recursos financeiros. É um método ideal para cargos de nível mais superior ou funções que nem sempre são possíveis de uma observação concreta do trabalho.

Outra técnica, bastante utilizada como referido é a entrevista, que corresponde a um número de perguntas e respostas verbais, tendo como vantagem um maior esclarecimento de dúvidas, sendo por isso aplicado a qualquer tipo de função, e deste modo pode “fornecer uma quantidade de informações muito maior do que o questionário” (Barbosa, 1998, p.2).

Depois existe também a observação direta, que consiste segundo o Chiavenato (2004), em uma observação visual das atividades realizadas pelo trabalhador no posto, tendo como vantagem a veracidade dos dados e a não paralisação do executante; é adequado em cargos simples e repetitivos, mas, no entanto, fornece uma informação mais superficial, uma vez que podemos não estar a visualizar todas as tarefas.

As técnicas acima mencionadas, foram que as utilizadas para o levantamento de funções e competências. Relativamente às fontes de informação utilizadas para a recolha dos dados, as mesmas foram os colaboradores do departamento da área da qualidade e do técnico, uma vez que foram os responsáveis por me descreverem qual as tarefas que cada função. Outra fonte foram os titulares das funções e os supervisores das mesmas, uma vez que são estes profissionais que melhor conhecem os postos analisados.

2.1 Aplicação do Método

Iniciou-se em meados de agosto/setembro na Primor Charcutaria Prima, um projeto que incluiu vários departamentos, tais como os sistemas de informação, os recursos humanos, o departamento da qualidade e o departamento técnico. Este projeto foi criado pelo departamento da qualidade e técnico com o objetivo de proceder a uma observação direta dos postos de trabalho da produção, para desta forma serem identificadas as falhas que podiam existir na prática das funções ou meios de melhorar a produção e/ou tempos e/ou qualidade. Os sistemas de informação juntaram-se ao mesmo para ajudar no desenvolvimento dos sistemas informáticos utilizados na produção, de forma

a serem mais rápidos e eficazes. Os recursos humanos aproveitaram este projeto para conseguirem fazer um levantamento de funções e competências da área da produção que estava em falta. Assim, aquando o início do meu estágio, atribuíram-me a responsabilidade do levantamento de funções e acompanhar desta forma os colegas que estariam no terreno a observar as diversas áreas.

No entanto, foi escolha dos recursos humanos não optar pela recolha da informação das funções junto dos operadores, mas sim esta informação deveria ser descrita pelos profissionais da área da qualidade e do técnico que estariam no terreno e que eu acompanhara. Esta escolha, prendeu-se pelo facto de não se querer que os colaboradores se sentissem de alguma forma avaliados ao serem questionados e porque o questionário fornecido primeiramente estava dividido por áreas, como veremos de seguida. Desde o início que era suposto também o departamento de higiene e segurança do trabalho acompanhar-nos no terreno, mas não foi possível devido a falta de tempo dos profissionais.

Deste modo, o objetivo do estágio foi proceder ao levantamento de funções e competências nas áreas da produção e logística. Destas áreas estariam envolvidos os quatros armazéns que constituem a Primor, ou seja, o armazém de carne, o armazém de produtos intermédios, o armazém geral e o armazém de produto acabado. E da parte da produção as áreas do enchimento, da injeção, da desenformagem, da enformagem, das estufas, da embalagem e dos fatiados.

Aquando o início do levantamento de funções, o método desde logo usado foi a observação direta dos postos de trabalho, que como referi acima permite a visualização das funções, para que primeiramente fosse possível entender o objetivo do posto e a sequência das tarefas e posteriormente preencher um questionário fornecido pela orientadora, que irei abaixo descrever. O questionário foi preenchido por mim e como referido, com a ajuda dos colegas das áreas do técnico e da qualidade que me iam descrevendo as tarefas de forma sequencial, uma vez que nem sempre conseguia perceber e ver as funções, tais como tarefas iniciais ou tarefas só executadas no fim de uma grande produção e também devido ao mesmo estar dividido por áreas.

Após a fase de identificar as funções, seguiu-se a definição do perfil de competências para cada posto estudado. De acordo com Cascão esta caracterização pode seguir várias técnicas, como entrevistas com pessoas de cargos superiores, reuniões com gestores ou especialistas ou mesmo questionários” (Cascão, 2004, p.16). Desta forma, optei pela técnica de reunir com os supervisores das funções analisadas no fim de cada levantamento, para debater os questionários realizados e reajustar algumas falhas e questionar os mesmos sobre as competências para as respetivas funções. Optei por entrevistar os supervisores, uma vez que são as pessoas que melhor conhecem as funções e as necessidades para cada uma.

2.2 Descrição do questionário

Como referido anteriormente, a técnica que optei para o levantamento de funções foi a observação direta e a aplicação de um questionário, uma vez que este permite responder a questões pretendidas de uma forma mais direta e outras vantagens já acima mencionadas.

Foi-me desde logo fornecido pela minha orientadora de estágio um questionário já elaborado para a recolha das tarefas onde passo a descrevê-lo melhor.

No cabeçalho, como vimos na figura 1, existe vários campos, no entanto era necessário apenas o preenchimento de alguns dados como: o nome do colaborador, número mecanográfico e a função.

Identificação do colaborador

NOME:

IDADE: BI/CC nº Nível Escolaridade

EMPRESA: CATEGORIA PROFISSIONAL

N.º MECAN Função Anos de exp. na função

Observações:

Figura 1 - Cabeçalho

Seguidamente, a fase a ser preenchida é a questão das tarefas. Este registo de tarefas foi dividido por áreas, ou seja, funções de cariz comportamental (figura 2) são descritas logo no início, depois as funções de natureza técnica (figura 3), seguido das funções de higiene e segurança no trabalho (figura 4) e, por fim, as funções relacionadas com a qualidade e segurança alimentar (figura 5).

Diagnóstico			
1. Comportamental			
1.1		Obigaatório	<input type="checkbox"/>
1.2			<input type="checkbox"/>

Figura 2 - Tarefas Comportamental

2. Técnica			
2.1			<input type="checkbox"/>
2.2			<input type="checkbox"/>

Figura 3 - Tarefas Técnicas

3. Higiene e segurança no trabalho		
3.1		
3.2		

Figura 4 - Tarefas de Higiene e Segurança no Trabalho

4. Qualidade e segurança alimentar		
4.1		
4.2		
4.3		

Figura 5 - Tarefas de Qualidade e Segurança alimentar

O objetivo da separação por tarefas recaiu sobre a questão de possíveis necessidades de formação e ter facilmente acesso às áreas que devem formar. Por exemplo, uma função de medir a temperatura do produto, colocaríamos no ponto da qualidade, caso seja necessário formar o colaborador, ou novas admissões sabe-se de imediato que deverá ser levado a cabo por este departamento. Outro exemplo, seria a utilização correta dos equipamentos de proteção individual, colocaríamos no ponto correspondente à higiene e segurança alimentar e saber-se-ia desde logo a quem recorrer para dar formação. Foi pelo questionário estar desta forma dividida que seriam os profissionais que estava a acompanhar que me iam descrevendo as tarefas.

Pode-se também verificar que no questionário, figura 2, que existe a opção de colocar como obrigatório, ou não determinada tarefa. Ou seja, no final ter-se-ia de colocar se aquela tarefa é ou não obrigatória para que aquele posto seja bem executado. Esta questão é importante para a fase de auditar um posto, uma vez que, se certa tarefa for obrigatória e o colaborador não a souber realizar, não está de todo apto para desempenhá-la.

Assim, estas seriam as informações que teria de recolher através do questionário para o levantamento de funções.

2.2.1 Limitações e reformulação do questionário

No entanto, notei, após alguns levantamentos, que o questionário não estava formulado da melhor forma e encontrava-me com dificuldades em perceber se deveria analisar a função ou a pessoa.

Nesta altura, a business parter da Primor reuniu comigo porque iria iniciar um manual de funções e, assim, poderia partilhar as funções já levantadas. Após debatermos sobre a ficha de caracterização, deparámo-nos que deveria ser avaliado o posto e não a função e que seria também difícil conseguir desse modo a sequência das tarefas. Assim, foi necessário criar um questionário novo.

Este novo questionário foi criado por mim e pela business parter da Primor após algumas reuniões onde fomos debatendo o que faria mais sentido para a nossa realidade. Foram eliminados alguns elementos desnecessários na parte da caracterização. Como podemos ver (figura 6), decidimos retirar os extensos campos que o anterior questionário tinha e que eram desnecessários, neste definimos que só seria necessário assinalar a empresa, neste caso foi só a Primor, a área que estaríamos a avaliar, como por exemplo indústria ou embalagem, o equipamento, em caso da sua existência e o posto. Foi criado também uma caixa destinada ao desenho dos postos para facilitar a visualização dos mesmos.

Identificação	
Empresa:	<input type="text"/>
Área	<input type="text"/>
Equipamento:	<input type="text"/>
Posto:	<input type="text"/>
Desenho:	

Figura 6 - Identificação

Como podemos ver na figura 7, foi acrescentado uma espécie de caixa, onde refere quais os requisitos base que os colaboradores, para determinado posto, têm de ter, como por exemplo, as habilitações académicas, a nível de informática se x posto necessita da utilização de alguma ferramenta, bem como quais os EPI's são necessários para desempenhar as tarefas. Desta forma, seria desnecessário reunir posteriormente para debater à parte esta questão.

Requisitos Base									
Habilitações académicas:									
1º Ciclo	<input type="checkbox"/>	2º Ciclo	<input type="checkbox"/>	3º Ciclo	<input type="checkbox"/>	Secundário	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Informática:									
WORD	<input type="checkbox"/>	EXCEL	<input type="checkbox"/>	Outlook	<input type="checkbox"/>	NA	<input type="checkbox"/>		
Línguas estrangeiras:									
INGLÉS	<input type="checkbox"/>	FRANCÉS	<input type="checkbox"/>	NA	<input type="checkbox"/>				
EPI's:									
Auriculares	<input type="checkbox"/>	Óculos	<input type="checkbox"/>	Colete	<input type="checkbox"/>	Luva	<input type="checkbox"/>	Botas	<input type="checkbox"/>

Figura 7- Requisitos base

Elaborámos, também, uma caixa para a descrição de competências específicas (figura 8), como por exemplo, formação de porta-paletes, caso seja uma competência exigida para X posto e comportamentais, como o trabalho em equipa e polivalência que é bastante comum nas tarefas que fui observando. Este campo foi uma forma de facilitar na construção da matriz de competências, uma vez que no outro não fazia qualquer referência às mesmas.

Competências específicas:	

Competências Comportamentais:	

Figura 8 – Competências

Relativamente à parte de descrever as funções, foi eliminado a divisão por áreas, como vimos anteriormente, (figura 9), uma vez que era difícil perceber qual a ordem a seguir das tarefas, assim colocamos uma tabela onde são colocadas por ordem sequencial as tarefas, sejam elas técnicas, de qualidade ou de higiene e segurança no trabalho. Essa parte foi acrescentada ao lado, onde se coloca que tipo de tarefa é para uma posterior formação. Assim, as tarefas poderiam ser de cariz técnico/operacional, qualidade ou de higiene segurança no trabalho. Neste caso, acrescentei o operacional, uma vez que em validação com os técnicos estes não concordavam em colocar algumas tarefas como técnicas e sim operacionais. Foi também importante continuar a assinalar se a tarefa é crítica, ou não, para o posto, isto nos mesmos moldes da ficha anterior.

O que também foi acrescentado nesta fase, foi a questão de colocar o posto, uma vez que um equipamento muitas vezes opera com mais que 1 pessoa e com tarefas diferentes, desta forma descrevemos os postos como A/B/C.

Posto	Tarefas	Posto Crítico (X):	Técnico/Operacional Qualidade HST

Figura 9 - Tarefas

Nesta nova ficha colocou-se a questão de saber qual a regra de substituição, uma forma de quer os superiores como os próprios recursos humanos saberem a que áreas recorrer em caso de faltar o colaborador do posto (figura 10).

No final da ficha de caracterização e em conversa com a minha orientadora da empresa, foi importante colocar uma tabela para as formações obrigatórias para cada posto. Isto decorre da

necessidade de saber se os colaboradores dos vários postos têm as formações obrigatórias ou falta das mesmas (figura 11).

Para que todas as informações registadas fossem credíveis e para ter a certeza que todos os envolvidos estavam de acordo com a ficha, no fim todos teriam de assinar (supervisor, gestor de produção, técnico, qualidade, higiene e segurança).

REGRA DE SUBSTITUIÇÃO

Figura 10 – Regra de Substituição

FORMAÇÕES OBRIGATÓRIAS

Figura 11 – Formações Obrigatórias

Desta forma, este passou a ser o novo modelo de questionário que apliquei no levantamento de funções e competências em falta, sendo que todas as funções que já tinha levantado com o questionário inicial foram transcritas para este novo modelo.

3. Funções

Pode descrever-se função como um “conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidades de trabalho diferenciadas com características semelhantes quanto a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais ambientais ou de organização” (Bilhim, 2006, p.220). Byars e Rue (1996, p.156) reforçam função como “agrupación de tareas realizadas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo”.

Muitas empresas investem em um levantamento das descrições de funções para posteriormente criarem um manual de funções. De acordo com Jacobson, Trojanowisk e Dewa (2012) a descrição de funções consiste em descrever o trabalho de determinado posto, “job description is a written description of what the person holding a particular job is expected to do how they must do it” (Jacobson et al., 2012). Descreve qual o objetivo do trabalho através de uma lista das diferentes funções a desempenhar (Dale, 1965). O autor Silva (2018) refere que a análise de funções consiste em um estudo sistemático de “tarefas que, no seu conjunto, representam uma função profissional... eventualmente divida em tarefas principais e tarefas acessórias” (Silva, 2018, p.9) e “das exigências da função profissional em termos físicos e mentais, de formação escolar e profissional” (Silva, 2018, p.10).

Por sua vez, os autores Carrell, Elbert e Hatfield (2000), argumentam - que a análise de um posto de trabalho consiste em uma investigação sistemática e identificação das tarefas, deveres e responsabilidades necessárias para o desempenho de uma respetiva função. Importa também identificar quais as qualificações mínimas e as desejáveis para a realização de um trabalho, os requisitos das tarefas, qual o nível de decisão que é exercido, o esforço mental e as interações necessárias, tanto internas como externas, da empresa. As condições de higiene e segurança no trabalho são igualmente importantes de analisar, como os equipamentos a utilizar, a temperatura, as luzes, os ruídos, o calçado, entre outros aspetos importantes para a segurança e bem-estar do trabalhador.

Esta análise, de acordo com Carrell et al. (2000), possibilita uma maior adequação e demonstração do trabalho e segundo a norma ISO 9001 de Sistema de Gestão de Qualidade, deve a gestão de topo assegurar que “são definidas, comunicadas e compreendidas as funções, as responsabilidades e as autoridades” aos colaboradores.

Os autores Lloyd e Leslie (1996) reforçam a importância deste levantamento de funções para as empresas, pois podem afetar diretamente os processos de trabalho e levar à escolha de métodos mais eficientes que podem permitir melhorar o serviço aos clientes como o produto (Carrell et al., 2000). Com uma descrição de funções precisa, pode este levantamento ser utilizado em várias áreas dos recursos humanos especialmente em todo processo todo de recrutamento e seleção, bem como na formação. No recrutamento (Carrell et al., 2000), pois auxilia na criação de anúncios e ao mesmo tempo possibilita o fornecimento de outras informações mais detalhadas sobre as vagas, uma vez que não só identifica as exigências do posto como descreve as habilidades necessárias

para desempenhá-la (Byars & Rue, 1996), na seleção pois permite reduzir os candidatos e escolher os que se assemelham mais com a função, especificando os requisitos do titular do cargo, sendo possível nas entrevistas avaliar a aptidão dos candidatos (Carrell et al., 2000) estabelecer comparações objetivas entre diversos candidatos (Byars & Rue, 1996) e selecionar o candidato mais adequado para o trabalho (Jacobson et al., 2012). Com o levantamento e posteriormente a descrição das mesmas permite que a empresa possa fornecer desde logo aos novos colaboradores para que estes conheçam as tarefas que têm de executar (Carrell et al., 2000), pois descreve os objetivos e atividades do posto, sendo que desta forma o novo colaborador pode sentir-se mais confortável para desempenhá-la (Jacobson et al., 2012).

A descrição de funções pode também ser utilizado segundo Byars e Rue (1996) na área mais administrativa de recursos humanos para determinar a remuneração, pois é o primeiro passo para determinar o valor relativo a uma função, identificando qual o seu grau de dificuldade, podendo envolver tanto a técnica, conhecimento ou esforço do posto, bem como responsabilidades atribuídas à função.

Para a formação e desenvolvimento este levantamento de funções também pode ser necessário e benéfico (Carrell et., 2000), pois permite um maior conhecimento das funções ao listar as mesmas, especificando quais as mais importantes ou obrigatórias para o desempenho daquelas que podem ser desenvolvidas, e através desta análise os recursos humanos conseguem identificar desde logo as que estão a falhar e formar colaboradores (Ribeiros, 2016).

Esta análise pode auxiliar na frequência da necessidade de redesenhar alguns postos de trabalho (Byars & Rue, 1996, p.169) e permite ser usada também avaliação de desempenho dos colaboradores, uma vez que esta avaliação “faz uma apreciação formal sobre o desempenho dos colaboradores numa determinada organização” (Carvalho & Rua, 2017, p.45) pois permite avaliar desempenho real vs desempenho desejável e com o auxílio da descrição e funções consegue-se auditar melhor o posto (Ribeiros, 2016) e posteriormente aprimorar a função do colaborador.

3.1 Análises de Funções

Um dos objetivos do estágio, consiste no levantamento de funções de todas as áreas da produção e da logística que laboram na Primor Charcutaria Prima, devido a não existir nenhuma descrição de funções na empresa. No entanto, não foi possível fazer o levantamento de todas as áreas já mencionadas na anteriormente, essencialmente devido ao pouco tempo de estágio. Desta forma, ficou em falta da produção apenas a área dos fatiados. No entanto, da logística apenas foi possível fazer o levantamento de funções do armazém de carne, ficando em falta o armazém geral, o armazém do produto intermédio e o armazém produto acabado.

Apesar do mencionado, consegui fazer o levantamento de 57 postos. A ordem das funções recolhidas foi de acordo com o plano que os colegas da Qualidade e do Técnico tinha, uma vez que os tinha de os acompanhar para as áreas que tinha mapeado analisar e nos períodos que escolhiam.

Assim, começamos no armazém de carne, que fizeram parte a receção, o abastecimento, a descongelação e incorporados. Seguindo-se a Indústria, onde iniciei com a picagem, injeção enchimento, bateadeira, preparador de salmouras, enformagem, desenformagem, estufas e por fim a etiquetagem e embalagem.

Após a aplicação dos questionários já acima descritos, pude verificar que as tarefas que os colegas me iam descrevendo, eram na sua maioria executadas e estavam aprendidas pelos colaboradores. No entanto, existiram pequenas minorias, colaboradores mais recentes na empresa que não executaram algumas tarefas. Quando reparava que a mesma tarefa não estava a ser executada, chamava a atenção do colega do técnico ou qualidade que estava a acompanhar, e o mesmo falava com o colaborador para lhe dizer que o tinha de o fazer e tentava entender o porquê de não estar a executar a tarefa. As respostas prendiam-se pelo facto de os colaboradores não terem conhecimento que seria para realizar a respetiva tarefa. As tarefas que mais falhavam eram tarefas relacionadas com o registo de quantidades e de finalização de produção, seja nas folhas que eram fornecidas pelos supervisores logo no início do turno ou no sistema informático, neste caso o SAP.

Foram poucos os casos dos colaboradores não tinham conhecimento das tarefas, uma vez que, a maioria das pessoas já trabalham na empresa e nas funções há bastantes anos, mas consegui perceber que seria muito importante este levantamento e a disponibilização do mesmo para os colaboradores aquando da entrada para que pudessem analisar as tarefas a desenvolver e aplicar com a ajuda dos responsáveis. Sendo que também, seria muito vantajoso estes serem acompanhados durante algum tempo, de forma a serem avaliados através de uma auditoria da descrição de funções levantada, para entender se realmente executavam todas as tarefas e desta forma, se estariam aptos ou não para a função.

4. Competências

Importa mais uma vez salientar que estamos a viver numa era onde as organizações não podem estagnar seja a nível produtivo ou de serviços, necessitando de estar em constante mudança para conseguirem acompanhar a globalização.

Para tal os gestores não se devem esquecer do grande capital da empresa, os recursos humanos, devem-se preocupar com o desenvolvimento de novas competências e conhecimentos de forma a contribuírem para a competitividade através de um desempenho eficaz, que por sua vez, contribui também para uma melhoria continua e uma maior satisfação dos colaboradores.

Se retrocedermos na história, verifica-se que o termo competências é algo recente na mentalidade das empresas. Na Era Industrial o que era valorizado a nível organizacional eram os “conhecimentos técnicos do colaborador aplicados à tarefa” (Camara, 2017, p.11) enquanto as qualidades pessoais, as atitudes e comportamentos eram desvalorizados. Ou seja, o que era importante era o colaborador ter a técnica, técnica esta que desenvolvia devido a ser uma produção em massa e movimentos repetitivos. Só mais tarde, já no século XX se começou a falar de competências, sendo usado este termo pela primeira vez, de acordo Boyatzis (citado por Camara, 2017) definia como “características subjacentes de um individuo de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior” (Camara, 2017, p.12), sendo que estas características podem consistir tanto em motivações, como traços de carácter, atitudes e valores ou também aptidões cognitivas e comportamentais.

Com a revisão de leitura, são vários os autores que mencionam que não existe uma definição concreta de competência, no entanto a nível organizacional é relacionado com a questão de saber fazer, ter capacidade para tal (Carvalho & Rua, 2017, p.49) e são vários autores que fazem esta ligação.

Os autores Neves, Garrido e Simões fazem também uma análise do termo competência e referem que no início do milénio o termo competência era associado ao “domínio do saber, saber fazer ou saber ser” (Neves et al., 2015, p.19). Nos anos 80 o termo era definido como “dominar comportamentos que se relacionam com a prossecução de um objetivo” (Neves et al., 2015, p.19), e mantém essa ideia ao dia de hoje, referindo que uma competência exige tanto uma ação como intenção de atingir um objetivo. Assim, assumem competência como “constelação ou grupo de comportamentos específicos, observáveis e verificáveis, que podem ser classificados em conjunto do ponto de vista da fiabilidade e da lógica e que estão relacionados com o sucesso no trabalho” (Neves et al., 2015, p.19).

Foi a partir da década de 80 do século passado, que Camara refere que o conhecimento passou a ser “evidente” (Camara, 2017, p.13) para o sucesso empresarial pois dependia bastante da “qualidade e motivação do capital humano” (Camara, 2017, p.13) e seria através destas variáveis que as empresas se diferenciavam e marcavam a diferença das empresas concorrentes.

Carvalho e Rua (2017) abordam a questão de existir uma divisão de competências, ou seja, as organizacionais tais como a cultura e a história, e as individuais que diz respeito ao saber, à capacidade de ações e habilidades pessoais.

Defendem que quanto maior for a ligação do colaborador com a organização ou seja, à cultura e à gestão, maior será o desempenho na resolução dos problemas dos colaboradores.

Segundo Prahalad e Hamel's, as organizações necessitam de entender desde cedo quais as competências e capacidades essenciais para os vários postos, de forma a explorarem os seus recursos com sucesso e conseguirem tirarem grande vantagem competitiva, uma vez que "is a conceptual tool for a more rigorous examination and exploitation of the firm's internal strengths" (Javidan, 1998, p.61).

Os autores Giesecke e Mcneill (1999) descrevem competências essenciais como "skills, knowledge, and personal attributes that contribute to an individual's success in a particular position" (Giesecke & Mcneill, 1999, p.158). Enquanto Javidan (1998) que cita Prahalad e Hamel's fala de competências essenciais como uma "aprendizagem coletiva na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias" (citado por Javidan, 1998).

A ISO 9001:2015 também faz referência num dos seus artigos à competência. Refere que as empresas devem desde cedo ter a informação sobre a competência dos seus colaboradores, como por exemplo diplomas ou certificados de habilitações. Devem também definir quais as competências necessárias para a organização, através de uma matriz de competências. Aborda a norma que mais que definir, as empresas devem assegurar que os colaboradores sejam competentes, através de formações ou através de outras maneiras de estimular o desenvolvimento de competências.

Atualmente, o colaborador deve não só possuir abundantes conhecimentos técnicos, por vezes em domínios altamente especializados, como também necessita de reunir um conjunto de competências genéricas de carácter pessoal e inter-pessoal para uma atuação profissional com sucesso. O autor Camara (2011) refere que de acordo com o estudo realizado por Daniel Goleman sobre inteligência emocional, demonstra que poderá existir mais de quinhentas e cinquenta e três competências diferentes mas que existe doze que são frequentemente utilizadas para definir um perfil, são elas: comunicação, orientação para clientes, trabalho em equipa, liderança, planeamento e organização, conhecimento do negócio, flexibilidade / adaptabilidade, desenvolvimento de colaboradores, resolução de problemas, pensamento analítico e relacionamento interpessoal. Estes são alguns "saber fazer que capacitam as pessoas para estarem adaptadas face à diversidade das situações e das oportunidades profissionais" (Neves et al., 2015, p.20) que ao dia de hoje as pessoas são confrontadas na vida profissional.

Para os recursos humanos, a definição de competências tem de ser definida consoante o contexto de trabalho onde são aplicadas, orientar os colaboradores para construir uma empresa altamente eficaz e que atinga os objetivos.

De acordo com Carvalho e Orlando, os recursos humanos de uma empresa devem desenvolver várias formas para estimular as competências, tal como atividades de desenvolvimento “formações, conferências, workshops (Carvalho & Rua, 2017, p.51), estar em constante pesquisa “internet, benchmarking” (Carvalho & Rua, 2017, p.51) e também a partilha de informação e conhecimento “fóruns, grupos de discussão” (Carvalho & Rua, 2017, p.51). Desta forma, todos os recursos humanos da empresa devem estar cientes da importância das competências para que seja possível atingir grandes objetivos.

4.1 Competências analisadas

Outro dos objetivos do estágio, foi o levantamento de competências da empresa Primor Charcutaria Prima S.A. As áreas que estiveram envolvidas no projeto foram as mesmas do levantamento de funções, ou seja, maioritariamente áreas de produção e apenas um armazém pertencente à logística.

Como mencionado já anteriormente, foi criado no novo modelo de questionário um quadro com as competências específicas e comportamentais para cada posto e assim ao mesmo tempo que fiz o levantamento de funções, preenchi também a parte das competências. Mas, neste caso as minhas fontes de informação foram os próprios supervisores, foram estas que me referiram as competências adequadas para cada função, uma vez que, são profissionais que estão na empresa há bastantes anos e trabalham diariamente com as respetivas áreas, e por isso acabam saber reconhecer o que é necessário para executar aquelas funções.

Em todas as áreas observadas, as competências comportamentais que foram mencionadas como as mais valorizadas foram: o trabalho de equipa, comunicação assertiva, um bom relacionamento interpessoal, organização e método, foco em resultados e por fim a polivalência.

Todas as funções da Primor acabam por estar dependentes umas das outras. Assim, este foi o critério para que o trabalho em equipa fosse desde logo o mais realçado pelas chefias, de maneira a ser possível cumprir a produção de forma eficaz e criar um bom ambiente de trabalho. Outra das competências que foi muito realçada pelas chefias foi a polivalência. A indústria de carnes é uma indústria mais pesada comparativamente com outras indústrias, como por exemplo como a têxtil, sendo necessário em algumas funções muito esforço físico, sendo que, desde logo, na contratação existe essa atenção no perfil do candidato, na sua robustez física. Por isso, que a competência de polivalência é bastante importante na Primor. Os colaboradores aprendem a trabalhar em vários postos, para que assim possam ir alternando e evitar, desde modo, problemas físicos ou doenças profissionais.

Relativamente às competências específicas, para cada posto verificou-se que a área da logística, área onde é rececionada o produto e onde existe a verificação da conformidade do mesmo, realça a importância do conhecimento de medição de temperatura e pH e também de instrumentos de medição, bem como o conhecimento de cálculo ser uma mais valia para este posto. Apontam como outra competência relevante o conhecimento básico a nível de informática, uma vez que em todas as áreas acabam por ter de utilizar o computador para registar produções.

Nas restantes áreas analisadas, as competências técnicas mais mencionadas pelos responsáveis tanto da indústria (picagem e mistura, enchimento, injeção, enformagem, desenformagem, estufas) e da embalagem foram bastante semelhantes, mencionando a competência de manipulação de empilhadores como um fator crítico para o desempenho das funções, bem como a importância de conhecimentos básicos a nível de informática, uma vez que também aqui utilizam os computadores para o registo de produção. Os colaboradores utilizam bastante o programas informáticos para registos de produto/quantidades, etc. Outra competência descrita como importante, é conhecimento de métodos de higienização, uma vez que na indústria analisada é bastante importante a higienização dos equipamentos após produção devido à produção de diferentes tipos de alimentos.

Não consegui finalizar outro dos projetos de estágio que seria a criação da matriz de competências, devido á falta de tempo, uma vez que me foram atribuídas outras tarefas. No entanto, pude entender pelas competências analisadas que a Primor Charcutaria Prima é uma empresa que depende muito de um bom trabalho de equipa e faz com que esta seja uma competência interiorizada dentro de cada colaborador. E através da análise das competências com os supervisores, os próprios também se começaram a aperceber ainda mais desse critério, tal como da polivalência, uma vez que tiveram outro olhar para as funções e tiveram ainda mais a consciência do trabalho duro e a importância de alternar os colaboradores dos postos de trabalho.

5. Formação

Durante o estágio pude trabalhar também na área da formação. Desta forma importa falar sobre a importância da formação nas empresas, pois constitui um fator relevante para as mesmas. Permite que mantenham uma vantagem competitiva através do desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos colaboradores, tornando-os mais eficiente e mais eficazes nas suas funções, tal como afirma Caetano que refere que “a formação profissional se tem assumido nos últimos anos como um fator crítico para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, constituindo-se essencial no sucesso empresarial e na qualidade do emprego” (Caetano, 2007, p.7).

Os autores Raja, Furgan e Muhammad (2011) definem os colaboradores como a “espinha dorsal da empresa” e é importante apostar no seu desenvolvimento para que estes possam aprimorar mais as suas capacidades.

Em 1975, de acordo Diniz, Santos e Ferreira (2002), a Organização Internacional do trabalho (OIT), que é responsável pela formulação e aplicação de normas internacionais do trabalho, através da recomendação nº150 definiu que

formação profissional visa identificar e desenvolver aptidões humanas, tendo em vista uma vida ativa produtiva e satisfatória e, em ligação com diversas formas de educação, melhorar as faculdades dos indivíduos compreenderem as condições de trabalho e o meio social e de influenciarem estes, individual ou coletivamente (Diniz et al., 2002, p.4).

De acordo com os autores Raja et al. (2011) as empresas devem dedicar atenção ao elaborador o planeamento anual das formações, uma vez que estas terão de ir de encontro às necessidades da empresa, para que não seja tempo desperdiçado para os colaboradores e perda de dinheiro para a empresa. Devem apostar em formações práticas e nos postos de trabalho para que os colaboradores aprendam melhor e ao mesmo tempo reduzir custos.

O Código de Trabalho também faz menção à formação profissional, pode-se ler no artigo 130.º que um dos objetivos da formação profissional é “promover a formação contínua dos trabalhadores da empresa” (2018, p.87). O legislador foi mais além e no artigo 131.º encontra-se os deveres do empregador neste campo. Ou seja, este defende que deve o empregador “promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador” (2018, p.87) com a finalidade de “melhorar a empregabilidade e aumentar a produtividade e a competitividade da empresa” (2018, p.87). Deve este assegurar a todos os trabalhadores “o direito individual à formação, através de um número mínimo anual de horas de formação” (2018, p.87), seja por ações desenvolvidas na empresa ou por iniciativa do trabalhador. O empregador deve “organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais” (2018, p.27), permitindo a consulta dos trabalhadores a este plano. Este ponto vem reforçar o que os autores Raja et al., mencionaram, que é importante definir bem os planos de formações para que estes possam ir de encontro às necessidades da empresa para um maior desenvolvimento. Por último, o legislador reconhece que o empregador

deve “reconhecer e valorizar a qualificação adquirida pelo trabalhador” (2018, p.87), sendo que cada colaborador tem direito no mínimo a 40 horas semanais.

Desta forma, a formação de acordo com os autores Caetano e Velada (2007) é “indispensável para atingir os objetivos de qualquer estratégia organizacional nas empresas modernas” pois produz desenvolvimento de pessoas, satisfação profissional e elevados padrões de performance económica.

5.1 Formação Grupo Primor

A formação pode ser vista uma forma de satisfazer o colaborador, uma vez que nem sempre as formações estão relacionadas diretamente com o trabalho, mas permitem um desenvolvimento pessoal, ex: formação de primeiros socorros. E contribui desta forma para reter o colaborador numa empresa.

O Grupo Primor é uma entidade que tem uma grande preocupação com a constante formação dos seus colaboradores assim são várias as formações que durante o ano são realizadas.

O registo de formações é obrigatório, pois é uma forma de comprovar que as formações foram ministradas e desta forma ficam no cadastro de cada colaborador. Assim, todas as formações são no Grupo Primor registadas em sistema informático, para auxiliar em auditorias quando são pedidos registos e facilita o acesso quando necessário, ou mesmo para os indicadores.

A formação é bastante relevante para o Grupo Primor, tal como se pode ver no levantamento de funções foi crítico colocar uma parte onde se destaca a formação para cada função, de forma a poder formar os colaboradores corretamente e ter o máximo de colaboradores formados.

No estágio pude fazer o registo de várias formações em atraso, tal como organizar o arquivo onde se encontram estes registos em papel. Este registo permite identificar as horas de formação que cada colaborador tem e ao mesmo tempo horas global. Do mesmo modo, consegue-se saber as diferentes formações de cada colaborador.

Com o meu contributo no registo de formações do Grupo, consegui atualizar o mesmo uma vez que havia formações em atraso de anos anteriores o que acabava por trazer problemas na identificação das mesmas, tal como nas auditorias, pois caso fossem pedidas correia-se o risco de não se encontrar. O mesmo acontece com a arrumação das folhas de registo de formação que efetuei por uma numeração e assim ficaram as mesmas organizadas.

6. Atividades realizadas durante o estágio

O estágio estava orientado para o levantamento de funções e conseguinte a construção da matriz de competências que não consegui executar por falta de tempo. No entanto, durante o mesmo estive envolvida em outras atividades que descrevo abaixo.

6.1 Comunicação interna

Os Recursos Humanos do Grupo Primor são os responsáveis por toda a comunicação interna. Ou seja, avisos que estejam relacionados com eventos, com qualquer problema que afete os colaboradores, como por exemplo problemas com os relógios de ponto ou mesmo com serviços que são disponibilizados aos colaboradores ou outras informações que envolvem os recursos humanos.

Em 2017 foi criado o movimento GO, palavra inglesa que significa, ir seguir em frente. O GO tem como objetivo a motivação, o envolvimento dos colaboradores através da realização de várias atividades. Todos os anos é realizado um mapa de ações, como por exemplo celebrar o dia do sorriso, oferecendo alguma oferta simbólica aos colaboradores, como por exemplo um produto do Grupo, celebrar dia do homem/mulher, dia da alimentação saudável oferecendo fruta, entre outras datas que são escolhidas para festejar.

Durante os 4 meses de estágio, foi-me atribuída a tarefa de estar envolvida em tudo que estivesse relacionado com a comunicação interna. Quando iniciei o estágio, foi-me dada a grande responsabilidade de ser eu juntamente com a Diretora de Recursos Humanos as responsáveis pela preparação e organização do encontro de trabalhadores. O encontro de trabalhadores consiste em uma festa com almoço para todos os colaboradores e atividades para os mesmos. Esta preparação envolveu entrar em contacto com vários fornecedores a pedir orçamentos, as adjudicações com os escolhidos, a realização das requisições, a responsabilidade de pedir todos os designs para o evento, comunicar e entregar os convites e pulseiras aos colaboradores e por fim, o processo de decoração do evento e receber todos os fornecedores.

Estive também envolvida na comemoração do dia do homem e do magusto, onde também contactei com os fornecedores e posteriormente na distribuição dos brindes.

Outro grande evento que organizei de raiz foi o GO Natal, onde as minhas tarefas foram exatamente as mesmas do evento anterior, desde pedir orçamentos, fechar com fornecedores e preparar tudo no dia da festa e receber colaboradores. Este é outro dos grandes eventos do Grupo Primor, uma festa de Natal dedicada aos filhos dos nossos colaboradores, onde é criado um ambiente Natalício para os mais jovens com oferta de prendas.

Estando envolvida nestas atividades, pude perceber que esta é uma boa ferramenta da empresa de forma a motivar os colaboradores, pois estes sentem-se orgulhosos de fazerem parte da mesma. É uma forma de retribuir aos colaboradores por todo o seu contributo para a empresa.

Esta responsabilidade de ficar encarregue com esta área dos recursos humanos foi uma grande aprendizagem para mim e me permitiu desenvolver bastante a nível profissional na área da comunicação e negociação.

6.2. Simulacro

Durante o tempo de estágio tive ainda a oportunidade, de participar na realização de um simulacro de Incêndio numa das empresas do Grupo, Primor Charcutaria Prima S.A.

Sempre que alguém entra numa das empresas do Grupo Primor são planeadas antes de iniciar duas formações, uma de qualidade e outra de higiene e segurança no trabalho, sendo que nesta segunda é abordado os passos a seguir em caso de incêndio, distinguir o toque da campainha, para onde se dirigir, quem seguir, etc. Assim, este simulacro foi o aplicar dessa formação. Após ouvir o som campainha de evacuação, saímos todos para o exterior da empresa, cada área foi para o lugar correspondente e permanecemos lá uns minutos até terminar todos os procedimentos.

Conclusão

Com a finalização dos quatro meses de estágio nos Recursos Humanos no Grupo Primor, posso expressar o meu agrado por o ter realizado, pois foi muito positivo para mim tanto a nível de formação pessoal como profissional, na medida em que consegui em alguns casos aprofundar e aplicar os meus conhecimentos teóricos adquiridos até então e alargar os meus contactos profissionais. Esta experiência permitiu-me desenvolver competências de comunicação interpessoal devido a ter comunicado com várias pessoas tanto no levantamento de funções/ competências bem como na elaboração dos diferentes eventos, que contactei com os vários fornecedores com quem também tive de negociar por vezes condições. Permitiu-me desenvolver também a nível de organização e método e também resiliência, devido a ter conseguido ultrapassar situações mais stressantes e resolução de problemas.

O projeto de levantamento de funções e competências, que foi um processo longo e demorado, que infelizmente não consegui concluir nos 4 meses de estágio, devido a várias situações que foram acontecendo. Primeiro, devido à grande entrave de apenas poder proceder ao levantamento das funções acompanhada com os colegas do técnico e de qualidade para que os colaboradores não se sentissem de um modo avaliados, ou desconfortáveis com as minhas questões e como estes

permaneciam 2/3 semanas a analisar as mesmas áreas atrasou-me no projeto pois não podia passar para outras áreas sem eles. Outra das razões de não finalizar o projeto, foi devido á saída da empresa dos responsáveis pelo projeto inicial. Com estas saídas o projeto acabou por estagnar sendo que tive de tomar a iniciativa de o retomar o meu levantamento e fazer o mesmo sozinha. Por fim, a atribuição de tarefas de preparação de eventos também me ocupou bastante tempo.

Apesar de não ter terminado, realço a importância do levantamento de funções e de competências de uma empresa na medida que o mesmo permite aos recursos humanos conhecer mais aprofundadamente as diversas funções e a partir disso conseguir de certa forma chegar mais perto dos colaboradores sendo que conseguem desenvolvê-los da forma mais correta. Outra grande vantagem, é o recrutamento de pessoas adequadas, pessoas que se enquadrem nas funções, com as competências essenciais para a execução das mesmas. Desta forma, seria muito vantajoso para a empresa fornecer a descrição de funções levantadas para os novos colaboradores de forma a que estes pudessem desde logo incutir as suas tarefas. E ao mesmo tempo este levantamento é bastante útil para os supervisores auditarem um colaborador, se está ou não apto para a função.

Não esquecendo a formação, que acaba por estar ligado aos dois assuntos anteriores, funções e competências, assim no questionário achamos relevante colocar a parte de formações obrigatórias para cada função. É bastante crítico as empresas formarem de forma adequada os seus colaboradores e com o auxílio do levantamento de funções a Primor Charcutaria Prima pode fazer também uma auditoria às formações que os colaboradores de cada função têm ou não, e formá-los da melhor forma para que possam executar as suas tarefas adequadamente. E conseguem através da identificação da área de cada tarefa, saber quem deve formar.

Por fim, reforço que o projeto iniciado é uma mais valia para qualquer empresa pois tem grandes benefícios, como já mencionei acima e permite uma empresa estar em constante desenvolvimento. Mais uma vez e para finalizar, realço a importância dos colaboradores numa organização e o acompanhamento constante dos mesmos pelos gestores, na medida de os fazer sentir como fatores críticos para a diferenciação e sucesso da empresa.

Referências Bibliográficas

- Portugal. (2018). *Código de trabalho* (3a Edição). Almedina.
- Barbosa, E. F. (1998). Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais. *Educativa: Instituto de Pesquisa e Inovações Educacionais*.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 2ª edição.
- Byars, Lloyd L. & Rue Leslie W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Editora: Irwin.
- Caetano A. (2007) *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano A. & Vala J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A., & Velada, R. (2007). O problema da transferência na formação profissional. *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de Competências*. Editora RH: Lisboa.
- Carrell M. R., Elbert N. F. Hatfield R.D. (2000) *Human resource management- Strategies for Managing a Diverse and global workforce*. Harcourt College Publishers. United States of America.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas*. Vida Económica Editorial.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. Lisboa: Editora RH
- Ceitel, M (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo, Brasil. Editora: Atlas.
- Dale, E. (1965). *Management: theory and practice*. Warton School, University of Pennsylvania. Ernest dale associates. United States of America.
- Diniz, F., Granjo, C., & Correia, M. P. (2002). Formação em alternância e desenvolvimento local: o PFITMAD na Região de Trás-os-Montes e Alto Douro. In *8º Congreso de Economía Regional de Castilla y León* (pp. 627-642).
- Giesecke, J. & McNeil, B. (1999). *Core competencies and the learning organization*. Faculty Publications, UNL Libraries 60.
- Jacobson, N., Trojanowski, L., & Dewa, C. S. (2012). What do peer support workers do? A job description. *BMC health services research*, 12(1), 205.
- Javidan, M. (1998). *Core competence: what does it mean in practice? Long range planning* 31 (1), 60-71.

Neves, J., Garrido, M. & Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Paranhos R., Filho D., Rocha E., Junior J., Freitas D. (2018). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologistas*, 18(42), 384-411


Ribeiro, E. (2017). *Soft skills no mundo laboral atual. A criação de uma nova empresa*. Dissertação. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Ribeiros, A. L. C. (2016). *Análise e descrição de funções na empresa Suma-Serviços Urbanos e Meio Ambiente*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Silva, V. G. (2018). *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Anexos

Anexo A Questionário de levantamento de funções



We make it together

Proc. Nº

Ficha de Caracterização

Identificação do colaborador

Preencher pelo requerente:

NOME:

IDADE: BI/CC nº Nível Escolaridade:

EMPRESA: CATEGORIA PROFISSIONAL:

N.º MECAN: Função: Anos de exp. na função:

Observações:

Foto

Requisitos Gerais

Preencher pelo requerente:

Formação Base Obrigatória	Data obtenção	Compro.	

Nível Escolaridade mín. 9º ano (ou equiv.)

Formação Complementar recomendada	Data obtenção	Compro.	

Línguas estrangeiras

Inglês Francês

Informática

Word Excell

Observações:

Outras competências	Data obtenção

Diagnóstico

Preencher pela equipa de avaliação:

1. Comportamental			
1.1			
1.2			
1.3			
1.4			
1.5			
1.6			
2. Técnica			
2.1			
2.2			
2.3			
2.4			
2.5			
2.6			
2.7			
2.8			
2.9			
2.10			
2.11			
2.12			
2.13			
2.14			

Obrigatório

Adquirido	Não	em	equipa	adquirido	em	equipa	adquirido	em	equipa

2.15			
2.16			
2.17			
2.18			
2.19			
2.20			
2.21			
2.22			
2.23			
3. Higiene e segurança no trabalho			
3.1			
3.2			
3.3			
3.4			
3.5			
3.6			
3.7			
4. Qualidade e segurança alimentar			
4.1			
4.2			
4.3			
4.4			
4.5			
4.6			
4.7			
4.8			
4.9			
4.10			

DESCRIÇÃO DA(S) NÃO CONFORMIDADE(S)	
PROPOSTA DE RESOLUÇÃO/AÇÕES	

Resultado: **Reconhecido** **Não Reconhecido** **Reconhecido condicionalmente**

Os Avaliadores

Local e data Ilhém0 O Avaliado

O Responsável pela avaliação

