

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Da Análise de Funções aos Perfis Profissionais** Setor do Retalho Agrícola (Região Oeste)

Vera Nobre Ferreira

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Associado, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro, 2022



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Economia Política

**Da Análise de Funções aos Perfis Profissionais**  
Setor do Retalho Agrícola (Região Oeste)

Vera Nobre Ferreira

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:  
Professor Doutor Henrique Duarte, Professor Associado, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro, 2022

- Lombada -

## **Agradecimento**

À minha família, por me manterem motivada, por confiarem em mim e por nunca me pressionarem.

Ao Rodrigo, pela presença, pela paciência e por me lembrar constantemente o orgulho que tem em mim.

Ao Grupo, por permitir o desenvolvimento deste projeto, pela disponibilidade e participação de todos os colaboradores envolvidos, em particular a Diretora de Gestão de Talento.

Ao professor Henrique Duarte, pela orientação, compreensão, partilha de conhecimento e disponibilidade.

## Resumo

Este projeto tem como objetivo criar bases sólidas ao desenvolvimento de políticas de recursos humanos em consonância com o crescimento exponencial que o Grupo tem experienciado. Esta base consiste em documentos designados Perfis Profissionais, que além da informação de um tradicional descritivo de função, incluem a identificação de competências essenciais ao bom desempenho de cada função e ainda uma análise prospetiva de evolução de cada uma.

Estes Perfis foram construídos para as funções associadas à principal marca da empresa, uma vez que representam cerca de 70% dos seus colaboradores. A abordagem de investigação empírica foi qualitativa, envolvendo a realização de 17 entrevistas semi-estruturadas aos incumbentes das funções em estudo, análise documental e ainda observação livre complementar. Todos os *outputs* das análises de conteúdo foram discutidos e validados com o Coordenador de Operações e com a Diretora de Gestão de Talento.

Os Perfis obtidos vão permitir uma gestão integrada e estratégica de recursos humanos do Grupo, no sentido em que serão replicados para todas as funções existentes. Posteriormente servirão de suporte ao recrutamento e seleção e de fio condutor ao desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho, de uma política de formação, da construção de planos de progressão de carreira assim como terão impacto na definição de remunerações e atribuição de benefícios.

**Palavras-chave:** análise de funções, descrição de funções, perfil profissional, identificação de competências, análise prospetiva, retalho.

### **Sistema de Classificação JEL:**

M12 – Gestão de Pessoal

M54 – Gestão do Trabalho

## Abstract

This project aims to provide solid foundations for the development of human resources policies in line with the exponential growth that the Group has experienced. This base consists of documents called Professional Profiles, which contain not only the information from a traditional job description, but also the identification of essential skills for the good performance of each function as well as a prospective analysis of the evolution of each function.

These Profiles were built for the functions associated with the company's main brand, as they represent around 70% of its employees. The empirical research approach was qualitative, involving the realization of 17 semi-structured interviews with the incumbents of the functions under study, document analysis and even complementary free observation. All content analysis outputs were discussed and validated with the Operations Coordinator and the Talent Management Director.

The Profiles obtained will allow an integrated and strategic management of the Group's human resources, in the sense that they will be replicated for all existing functions. Subsequently, they will support recruitment and selection and guide the development of a performance evaluation model, a training policy, the construction of career progression plans, as well as having an impact on the definition of remuneration and the attribution of benefits.

**Keywords:** job analysis, job description, professional profile, skills identification, prospective analysis, retail.

### **JEL Classification System:**

M12 – Personnel Management

M54 – Work Management



# Índice

|   |    |
|---|----|
| Introdução .....  | 1  |
| Capítulo 1 - Revisão da Literatura .....                    | 3  |
| 1.1. Análise de Funções .....                               | 3  |
| 1.2. Descrição de Funções .....                             | 6  |
| 1.2.1. Contributos da Análise e Descrição de Funções.....   | 7  |
| 1.3. Competências.....                                      | 8  |
| 1.3.1 Evolução de Perspetivas, Conceitos e Tipologias.....  | 9  |
| 1.3.2. Modelos de Competências.....                         | 11 |
| 1.3.3. Vantagens da Gestão por Competências .....           | 13 |
| 1.4. Perfil Profissional.....                               | 15 |
| Capítulo 2 – Quadro Teórico .....                           | 17 |
| Capítulo 3 - Caracterização da Organização.....             | 19 |
| 3.1. O Grupo .....  | 19 |
| 3.2. A Empresa.....   | 19 |
| Capítulo 4 - Metodologia.....                               | 21 |
| 4.1. Abordagem Metodológica.....                            | 21 |
| 4.2. Recolha de Dados .....                                 | 21 |
| 4.2.1. Técnicas .....                                       | 21 |
| 4.2.2. Instrumentos .....                                   | 23 |
| 4.3. Amostra .....  | 23 |
| Capítulo 5 - Operacionalização do Projeto.....              | 25 |
| 5.1. Diagnóstico do Problema e Definição de Objetivos ..... | 25 |
| 5.2. Planeamento .....                                      | 26 |
| 5.3. Preparação .....                                       | 27 |
| 5.4. Execução.....  | 28 |
| 5.5. Implementação .....                                    | 30 |
| Capítulo 6 - Proposta de Intervenção.....                   | 31 |
| 6.1. Perfis Profissionais.....                              | 31 |
| 6.2. Contributos.....                                       | 42 |
| Conclusões.....   | 45 |
| Referências Bibliográficas .....                            | 49 |
| Anexos .....  | 53 |
| Anexo A – Organograma do Grupo .....                        | 54 |

|   |    |
|---|----|
| Anexo B – Organograma da Empresa.....                             | 55 |
| Anexo C – Guião de Entrevista à Direção de Gestão de Talento..... | 56 |
| Anexo D – <i>Template</i> Perfil Profissional .....               | 59 |
| Anexo E – Guião de Entrevista de Análise de Funções .....         | 60 |
| Anexo F – Dicionário de Competências.....                         | 64 |
| Anexo G – Matriz de Competências .....                            | 66 |
| Anexo H – Questionário de Análise Prospetiva.....                 | 67 |
| Anexo I – Cronograma do Projeto.....                              | 69 |
| Anexo J – Custos do Projeto.....                                  | 70 |

## Introdução

O presente projeto foi realizado numa Empresa pertencente a um Grupo nacional que atua em diversos ramos do mercado com predominância no setor agrícola. Esta Empresa é responsável pelo retalho especializado e gestão de marcas e foi escolhida de entre as empresas do grupo pela sua dimensão e importância estratégica, na medida em que representa quase 50% do negócio do Grupo, e aloca cerca de 70% dos seus colaboradores.

Este trabalho foi desenvolvido a pedido da Direção de Gestão de Talento do Grupo, uma vez identificada a necessidade de criar Perfis Profissionais e tendo consciência dos seus futuros contributos para o desenvolvimento de outras políticas de recursos humanos de que o Grupo carece. Nos últimos anos o Grupo tem vivido um período de forte crescimento e não mostra sinais de abrandamento, fazendo sentir a necessidade de apostar no desenvolvimento de políticas de RH, transversais a todas as empresas. Importa salientar que até ao momento a avaliação de desempenho não acontece por falta de um modelo que saiba o que avaliar e como o fazer. Consequentemente o Grupo sente que a formação não consegue identificar e desenvolver os conhecimentos e as competências de que os seus colaboradores necessitam, comprometendo os desempenhos individuais, das empresas e do Grupo. Ao mesmo tempo, a ausência destas políticas de gestão de recursos humanos tem vindo a causar cada vez mais insatisfação entre os colaboradores, assim com a falta de aposta em planos de progressão de carreira.

A análise e descrição de funções assumiu desde cedo um papel fundamental para as organizações como ferramenta de gestão de pessoas e organização do trabalho. Na época, o seu precursor Frederick Taylor procurava a eficiência e a produtividade (Ferreira et al., 2015). Contemporaneamente, desde a teoria do capital humano as organizações começaram a procurar vantagem competitiva através da valorização dos seus recursos humanos, reconhecendo que estes são valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis. Nesse sentido as competências ganharam relevância, em detrimento das funções pelo seu carácter mais estático, permitindo uma gestão de recursos humanos, mais estratégica, integrada e proativa. Assim, mais do que analisar e descrever o que um indivíduo faz numa função, tornou-se essencial perceber que competências fazem com que um indivíduo tenha um melhor desempenho (Brannick & Levine, 2002).

Consequentemente, os tradicionais descritivos de funções tornaram-se obsoletos e pouco contributivos para uma gestão estratégica de recursos humanos e foram substituídos por perfis profissionais. Estes documentos, contemplam não só a descrição das tarefas inerentes à função, mas também a identificação das competências técnicas e comportamentais que permitem ao indivíduo

desempenhá-la com sucesso. Recentemente, os perfis profissionais têm evoluído ainda no sentido de integrar uma análise prospetiva da função, como forma de preparar a organização e os seus colaboradores para as mudanças futuras (Ferreira et al., 2015). Estes perfis profissionais, pela informação que reúnem, servem de base a todas as políticas de RH das organizações, contribuindo por exemplo, para um recrutamento mais eficiente, uma avaliação de desempenho mais ajustada e por sua vez uma formação mais direcionada (Ghorpade, 1988).

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho consiste na análise e descrição de funções associadas à principal marca do Grupo para a criação de Perfis Profissionais. Para isso foram determinados objetivos específicos, nomeadamente: 1) recolher informação sobre as tarefas inerentes a cada função; 2) analisar e descrever cada função; 3) identificar as competências essenciais ao bom desempenho de cada função e ainda 4) realizar uma análise prospetiva de evolução de cada função nos próximos anos.

Após realização do projeto o Grupo ambiciona aplicar a mesma metodologia para criar Perfis Profissionais para todas as funções do Grupo. Por sua vez, o modelo de competências vai permitir construir um modelo de avaliação de desempenho, estruturar uma política de formação e fomentar a progressão de carreira.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a revisão de literatura que sustenta o projeto, aborda os conceitos essenciais, a evolução da análise de funções e dos tradicionais descritivos de funções para os modelos de competências e o Perfil Profissional. Com base na revisão de literatura foi composto o quadro teórico que sustenta o projeto. Segue-se a caracterização do Grupo e da Empresa no terceiro capítulo, abordando o contexto de forte crescimento do Grupo e a necessidade de aposta em políticas de RH. O quarto capítulo destina-se à metodologia utilizada para desenvolvimento do projeto, nomeadamente a abordagem qualitativa, as técnicas e métodos de recolha de dados e a seleção da amostra. O quinto capítulo descreve a operacionalização do projeto, dividida em quatro fases: 1) diagnóstico do problema e identificação de objetivos; 2) planeamento; 3) preparação e 4) execução. Por fim, o último capítulo contém a proposta de intervenção, encerrando com a apresentação dos nove Perfis Profissionais criados e explanação dos contributos específicos para cada área da gestão de recursos humanos. Para finalizar, a conclusão realça as principais mais valias do projeto para o Grupo como um todo e para cada área da gestão de recursos humanos em particular.

# Capítulo 1 - Revisão da Literatura

## 1.1. Análise de Funções

Devido ao seu enorme contributo para as diversas práticas de GRH, a Análise de Funções pode ser representada como a sua “espinha dorsal”. Porém, a sua complexidade e carácter repetitivo fazem dela uma atividade cáustica e pouco atrativa para os profissionais que a desempenham (Gomes et al., 2015). Para Ghorpade (1988), analisar funções consiste em recolher e sintetizar a informação que caracteriza cada trabalho. Por sua vez, Gomes et al. (2015) define a análise de funções como um processo de “recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função”. Assim, a análise de funções entende-se como um instrumento de apoio à tomada de decisão, que através da recolha sistemática de informação relevante permite compreender e sintetizar o conteúdo de cada função dentro de uma organização (McCormick, 1976).

Este instrumento tornou-se de grande interesse para as organizações, pela sua versatilidade e pela qualidade de *outputs* que fornece às várias atividades de gestão, principalmente no âmbito dos recursos humanos e da organização do trabalho. A informação obtida por esta ferramenta resulta, por excelência, no descritivo de funções. Este documento contempla, para a respetiva função, o que é feito, porquê, como e onde (Pató, 2014). Por sua vez, este documento e outros que dele derivam, como é o caso de especificações do trabalhador, de critérios de desempenho, de fatores relacionados com a compensação e da criação de famílias de funções, acrescentam valor às mais variadas áreas da GRH, nomeadamente ao nível do *design* do trabalho, do planeamento de RH, do recrutamento e seleção, da igualdade de oportunidade, da avaliação de desempenho, das compensações e da formação (Ghorpade, 1988) como será explanado mais à frente, em maior detalhe.

Os métodos e técnicas utilizadas para analisar o trabalho têm evoluído desde a era industrial onde se focavam essencialmente em aspetos ergonómicos, mecanicistas e económicos. No início do século XX, com a organização científica do trabalho, Frederick Taylor procurou organizar o trabalho para encontrar a forma mais eficiente e produtiva de realizar cada tarefa, o que chamou de “*one best way*”. Para isso os métodos adotados nessa época excluía os aspetos humanos/psicológicos do colaborador e centravam-se na avaliação de tempos, em *rankings* de colaboradores e em standardizar a produção (Prien & Ronan, 1971).

Em 1988, Gael e colaboradores desenvolvem uma taxonomia que facilita o entendimento dos métodos de análise, ao caracterizá-los de acordo com dois eixos. Um eixo indica se o método se foca no trabalhador ou no trabalho e o outro remete para a padronização ou para a especificidade da função. Como o nome indica, enquanto os métodos orientados para o trabalhador se debruçam sobre

as características do próprio, os métodos focados no trabalho atentam nas ações, ou seja, naquilo que o trabalhador deve fazer (Cunha et al., 2015).

Assim sendo, no âmbito dos métodos orientados para o trabalho, encontramos o clássico estudo dos tempos e movimentos adotado por Taylor, a classificação genérica de funções onde tem destaque nos Estados Unidos o *Dictionary of Occupational Titles* (DOT) e em Portugal a Classificação Nacional de Profissões, a análise funcional do trabalho (*Functional Job Analysis*), os inventários de tarefas (*Task Inventories*) e o estudo dos incidentes críticos de Flanagan.

Por sua vez, no âmbito dos métodos orientados para o trabalhador, encontramos a análise dos elementos do trabalho (*Job Element Method*), os questionários standardizados onde se destaca o *Position Analysis Questionnaire* (PAQ) desenvolvido por McCormick em 1973 e a análise do trabalho cognitivo (*Cognitive Task Analysis*) que procurava entender as tarefas mentais. Harvey (1991) defendeu que destacar os aspetos físicos e psicológicos de um trabalho torna possível comparar funções ainda que as tarefas sejam completamente distintas.

Inspirados nestes métodos surgiram os métodos híbridos, ou seja, métodos mais ricos que combinam várias abordagens e que têm vindo a ganhar destaque na literatura pela qualidade de *outputs* que fornecem. Neste ponto importa destacar o *Combination Job Analysis Method* (C-JAM) por não só permitir identificar as principais tarefas como também os aspetos do trabalhador (conhecimentos, capacidades, habilidades e outras características) que lhe permitem executá-las com sucesso (Brannick et al., 2007) e o *Multi-Method Job Analysis*, criado por Schneider e Konz (1989) que se diferenciava pela orientação para o futuro, isto é, por analisar não só a função em determinado momento mas também por prever como essa poderá evoluir.

Singh (2008) justifica que a abordagem tradicional de análise de funções está ultrapassada no sentido em que pressupõe que a envolvente organizacional é estável e as funções estáticas, o que não corresponde ao ambiente instável, dinâmico e em constante mudança das empresas e consequentemente das funções e de quem as exerce.

A informação recolhida para análise pode ser de natureza observável (como ações) ou não observável (como é o caso de atividades cognitivas). McCormick (1976) defende que a informação recolhida deve cair dentro das seguintes categorias: as tarefas em si (ex: desenhar), a forma como são executadas (ex: ritmo), as atividades orientadas para o colaborador (ex: decidir), a interação (ex: máquinas), as formas de avaliação de desempenho (ex: falhas), o contexto (ex: fábrica) e as exigências/requisitos da função (ex: força), (in Gomes et al., 2015). Por sua vez, Harvey (1991) aponta apenas duas dimensões: 1) as atividades/comportamentos/ações passíveis de serem observadas e 2) as características do meio onde os colaboradores estão inseridos. Brannick e Levine (2002) alargam o espectro para 15 tipos de informação, nomeadamente: filosofia e estrutura da organização, requisitos legais, responsabilidades, standards/padrões profissionais, contexto, produtos e serviços, ferramentas

utilizadas, indicadores de desempenho, exigências da tarefa, tipos de movimentos, atividades cognitivas e físicas, requisitos do trabalhador, perspectivas futuras e incidentes críticos. Em suma, Oliveira (2009) considera que para analisar uma função é necessário recolher informação sobre o que é feito (tarefas), quando (periodicidade), como (com recursos a dados, máquinas, softwares, pessoas), onde (local e ambiente de trabalho) e para quê (propósito e objetivos da função). Morgeson & Dierdorff (2011) apontam quatro tipos de informação a recolher, nomeadamente 1) as atividades; 2) os requisitos; 3) o contexto da função e 4) os objetivos da função. Para os autores, as atividades representam a razão de existência da função, sendo aquilo ao qual o titular da função mais tempo dedica, e onde os autores englobam as tarefas e as responsabilidades. Por sua vez, os requisitos dizem respeito aos conhecimentos, capacidades e aptidões necessárias aos incumbentes, enquanto o contexto representa as características do local de trabalho e os objetivos da função correspondem ao desempenho. Siddique (2004) e Carliner et al. (2015) acrescentam as competências à análise de funções, defendendo que organizações que têm noção das competências necessárias ao bom desempenho em cada função vão conseguir adaptar-se às mudanças e desenvolver práticas que correspondam melhor às necessidades da empresa. Schneider e Konz (1989) referem ainda a importância de incluir na análise uma reflexão sobre as mudanças previsíveis e de que forma vão alterar as funções no futuro.

No que toca às técnicas utilizadas, as mais comuns são entrevistas, questionários, *checklists*, análise documental e observação (Ghorpade, 1988). Para organizações de grande dimensão, os questionários e as *checklists* são instrumentos mais atrativos por serem económicos e rápidos de aplicar. Além disso, ao permitir o anonimato deixa os trabalhadores mais confortáveis e assegura respostas mais honestas e ao permitir comparar funções permite mapear a mobilidade. No entanto, se a organização não for muito grande é preferível utilizar entrevistas, estruturadas ou semi-estruturadas, pela riqueza de informação que estas permitem obter. A observação complementa as técnicas anteriores, pode ser feita com o auxílio de grelhas ou em formato livre e consiste em acompanhar o trabalhador para aferir como faz o seu trabalho (em que condições trabalha, que tarefas faz, que equipamentos utiliza, com quem colabora, etc). Além de carecer do seu tempo, o principal inconveniente desta técnica é o facto de estar sujeita a enviesamentos, pelo facto do trabalhador se sentir observado e por o trabalho mental não ser observável. Por fim, a análise documental pode ser utilizada enquanto complemento mas sozinha é ineficiente (Gomes et al., 2015; Morgeson & Dierdorff, 2011; Prien et al., 2009).

Relativamente às fontes de informação, podem ser: 1) o próprio incumbente da função é a fonte mais lógica partindo do pressuposto que conhece bem a função que desempenha em termos do que faz, como e com que frequência; 2) as chefias/supervisores na medida em que se acredita que conhecem bem a função e o que é esperado e podem inclusive já a ter desempenhado; 3) profissionais

experientes em análise de funções, por conhecerem o processo e as técnicas e possivelmente já terem trabalho com o respetivo tipo de funções. Ainda assim, todas as fontes têm potenciais desvantagens associadas na medida em que, os titulares das funções podem não conseguir explicar o que fazem ou podem distorcer a realidade na tentativa de se valorizarem, as chefias/supervisores podem deixar as relações com os subordinados distorcerem o seu julgamento e os analistas podem ser enviesados por estereótipos de experiências anteriores, além de serem uma fonte com elevados custos associados (Gomes et al., 2015; Morgeson & Dierdorff, 2011). Se possível, recorrer a várias fontes e cruzar a informação permite aperfeiçoar a análise e minimizar erros que advém da intervenção humana (ex: juízo de valor).

Para guiar o processo de análise de funções, Gomes et al. (2015) propõem que se sigam alguns passos. É importante começar por definir os objetivos da análise, planear a análise definindo as funções a analisar e as técnicas a utilizar, preparar os materiais e todos os elementos envolvidos, executar a análise (recolher a informação), analisar a informação e elaborar uma primeira versão do descritivo de função para revisão e alteração se necessário, terminando com a obtenção dos descritivos e determinando a sua atualização regular no futuro. O processo de análise de funções pode ocorrer em três situações: 1) na fase de constituição de uma organização; 2) perante a introdução de uma função que não existia na organização e 3) quando ocorrem mudanças significativas nas funções (Cherrington, 1995 citado por Safdar et al., 2010).

## 1.2. Descrição de Funções

Como referido no ponto anterior, a Descrição de Funções é o principal produto da análise de funções. Assim, segundo Mejia, Balkin & Cardy (1995) um descritivo de função consiste, de forma simplista, em colocar por palavras o que o trabalhador faz em determinada função. Por sua vez, Gomes et al. (2015) caracteriza-o com um documento escrito onde está explícito o que o titular da função faz, como faz e em que condições. Para Câmara et al. (2007) existem três pontos cruciais na conceção dos descritivos: 1) identificar a função e enquadrá-la na organização; 2) detalhar os requisitos para o sucesso (aptidões, competências técnicas e comportamentais, experiência e outras preferências e 3) especificar benefícios, local de trabalho, horários, entre outros. Muitos autores têm escrito sobre o tema e a maioria concorda que estes documentos, para serem considerados Descritivos de Funções, devem incluir os aspetos principais que permitem distinguir as funções umas das outras, respondendo em formato cápsula às questões – o que faz? Porque faz? Como faz? E onde faz? (Ghorpade, 1988). Em relação ao formato do documento, apesar de não existir um *template* oficial, existe consenso sobre os elementos que devem fazer parte do mesmo, nomeadamente:

- Identificação da função – neste ponto é indicada a designação da função, uma eventual categoria associada e a sua localização no organograma, quer em termos de departamento em que se insere quer a nível hierárquico, de subordinação e supervisão;
- Sumário da função – aqui consta a missão, ou seja, o propósito da função. Esta frase deve ser concisa e resumir os objetivos gerais da função;
- Responsabilidades – aqui constam os deveres e responsabilidades da função em causa;
- Tarefas – a parte mais extensa de enumeração das atividades/ações, com frases iniciadas por verbos na terceira pessoa do pretérito perfeito (ex: organiza; realiza; desenvolve);
- Materiais, máquinas e equipamentos - aqui são indicados os recursos utilizados (ex: software x; empilhador; computador);
- Contexto – neste ponto são mencionados aspetos físicos do trabalho (ex: trabalho em ambiente de fábrica; requer força; requer altura; requer visão apurada) e inter-relações com outras funções/entidades (ex: departamento x; fornecedores).

### 1.2.1. Contributos da Análise e Descrição de Funções

A literatura é consensual ao referir a análise e descrição de funções como a estrutura basilar da Gestão de Recursos Humanos, reconhecendo-lhe uma panóplia de aplicações, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, carreiras, remunerações e benefícios (Sanchez & Levine, 2012). Isto deve-se à riqueza de informação que disponibiliza às organizações no âmbito das funções que a suportam, explicitando o papel de cada uma em termos de tarefas e responsabilidades e clarificando os conhecimentos, capacidades e aptidões de que os titulares das mesmas precisam para as desempenharem com sucesso (Priene t al., 2009; Sanchez e Levine, 2012; Siddique, 2004.) McEntire et al. (2010) acrescentam que a análise e descrição de funções assume um papel estratégico pois permite melhorar a performance e a competitividade das organizações. Singh (2008) defende ainda que a análise e descrição de funções permite uma gestão de recursos humanos mais eficaz e torna a organização mais capaz de reagir à mudança.

Passando para o plano de contribuições específicas, Ghorpade (1988) explica como a análise e descrição de funções impacta em diversas áreas e de que forma:

- Design, organização do trabalho e planeamento de RH: garante uma organização eficiente do trabalho, um *design* adequado dos postos de trabalho e a quantidade de colaboradores necessários para o sucesso organizacional, apenas possível com conhecimento aprofundado das funções existentes e de como estas podem evoluir no futuro;

- **Recrutamento e Seleção:** permite ao recrutador conhecer de forma aprofundada cada função, facilitando a redação dos anúncios, a triagem de candidatos que melhor desempenhariam a função e permitindo que este passe uma visão realista da função e do que é esperado do seu incumbente, evitando desilusões pós contratação;
- **Avaliação de Desempenho:** para definir os critérios de avaliação é fundamental conhecer a função;
- **Formação:** permite identificar conhecimentos e competências essenciais para o sucesso no desempenho da função e posteriormente identificar *gaps* e necessidades de formação;
- **Compensações:** permite comparar funções, determinar o seu valor para a organização e construir grelhas salariais e planos de benefícios justos;
- **Segurança:** permite prever riscos e agir na sua prevenção (ex: acidentes de trabalho);
- **Carreiras:** permite comparar funções e identificar fluxos de mobilidade;
- **Motivação:** ao contribuírem positivamente para as diversas áreas acima mencionadas, estas por sua vez vão impactar na satisfação e motivação dos colaboradores.

Nos seus estudos, Siddique (2014) refere ainda o facto desta prática permitir definir papéis e dirigir os titulares das funções, deixando claro o que é esperado de cada um ao nível de tarefas, responsabilidades e desempenho e o que precisam para serem bem sucedidos. Ao nível do recrutamento e seleção acrescenta que permite redigir um anúncio com as características que realmente fazem a diferença naquela função e posteriormente utilizar entrevistas comportamentais ou testes psicológicos para identificar o candidato ideal. Desta forma, o autor conclui que a análise e descrição de funções não só impacta direta e positivamente a gestão de recursos humanos como de forma indireta a eficácia organizacional.

### 1.3. Competências

Além de conhecer o que um colaborador faz na sua função, é essencial identificar as competências de que este precisa para a desempenhar com sucesso (Gomes et al. 2015). Desta forma, as abordagens mais recentes de análise e organização do trabalho, apesar de continuarem a considerar alguns aspetos tradicionais (ex: qualificações; requisitos) direcionam o foco essencialmente para as competências dos colaboradores que vão permitir um bom desempenho, por considerarem que as tradicionais descrições de funções estão obsoletas e pouco contribuem para a gestão estratégica de RH (Ferreira et al., 2015). A gestão de competências passa a ser testada na tentativa de alinhar os desempenhos individuais com os objetivos e performance da organização (Bilhim, 2004) e ganha ênfase nos anos 90 com autores como Levy Leboye (1997) e Herranz e De la Vega (1999) citado por

Santos (2000). Embora não exista consenso no que toca à definição do conceito, várias perspetivas têm sido difundidas em contexto organizacional (MCLagan, 1997) e o conceito tem sido alvo de estudo contínuo e intenso por diversos autores, que defendem perspetivas, definições e taxonomias diferentes (Stevens, 2012).

### 1.3.1 Evolução de Perspetivas, Conceitos e Tipologias

A investigação sobre o conceito de competência evoluiu sobre quatro perspetivas, nomeadamente: 1) competências como atribuições; 2) competências como qualificações; 3) competências como traços ou características pessoais e 4) competências como comportamentos ou ações. Tanto na primeira como na segunda perspetiva, a competência é considerada um elemento formal, externo à pessoa. Desta forma, a competência existe, independente de características pessoais e quer a pessoa a use ou não, pois trata-se de um atributo inerente à função que desempenha ou de uma capacidade adquirida através do sistema de ensino (Ceitil, 2016).

A terceira perspetiva defende que as competências são capacidades intrínsecas ao indivíduo que derivam intimamente dos seus traços e características pessoais. Os estudos de David McClelland nos anos 70 deram início a esta linha de investigação mostrando que não é a inteligência (QI) que garante um bom desempenho, mas sim um conjunto de características diferenciadoras que em determinado contexto permitem um melhor desempenho (primeiro conceito de competência). Na década de 80 Richard Boyatzis dá seguimento a esta corrente, definindo competência como “uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade” (Boyatzis, 1992, p.21) e divide as competências em cinco classes: 1) competências comportamentais e cognitivas; 2) traços de carácter; 3) autoconceito; 4) motivações e 5) conhecimentos. Por sua vez, nos anos 90, Prahalad e Hamel (1990), citados por Chen e Chang (2010), introduzem a ideia de competências chave como sendo aquelas competências únicas, valiosas, difíceis de imitar e de substituir e que por isso representam a vantagem competitiva das empresas. Spencer e Spencer (1993) retratam a competência através da metáfora do *iceberg*, onde a parte visível representa os conhecimentos e habilidades e a parte submersa simboliza os traços, valores, motivos e autoconceito. Este autor diferencia as competências entre básicas e críticas/diferenciadores, sendo que as básicas estão associadas a um desempenho razoável da função enquanto as críticas predizem um desempenho superior. Por sua vez, Boterf (1995) defende que competência é saber-agir em determinado contexto profissional e sustenta o conceito em 3 eixos (o indivíduo, a educação/formação e a experiência). O mesmo autor divide as competências em quatro categorias: 1) conhecimentos teóricos; 2) saber-fazer; 3) saber-fazer social e relacional e 4) capacidades cognitivas. Esta corrente de investigação deixa claro que, por si só, um atributo ou uma qualificação não prediz o desempenho.

Existe sim um conjunto de características intrínsecas ao indivíduo que reveladas numa atividade/contexto levam a um desempenho superior (Ceitil, 2016).

A quarta perspectiva defende que a competência só existe através da ação, ou seja, é um *output* do desempenho enquanto as anteriores a viam como um *input*. Desta forma, não importa se o indivíduo detém traços ou características eventualmente preditoras de elevado desempenho se este não as evidenciar no contexto profissional, através de comportamentos/ações (Parry, 1996). Nesta perspectiva, a presença ou ausência de uma competência num indivíduo é avaliada por indicadores comportamentais, que constituem a base de qualquer modelo de competências, definindo o que o indivíduo deve fazer, como e para quê, evitando interpretações vagas (Whiddett & Hollyforde, 1999). Ceitil (2016) define competências como “modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto” (p.41). Assim, enquanto a descrição de função discrimina as tarefas/atividades específicas que o indivíduo deve desempenhar, as competências traduzem a forma como essas devem ser realizadas para obter um bom desempenho. Este autor sugere que para levar a cabo os comportamentos associados às competências são indispensáveis cinco componentes, nomeadamente: 1) saber (conhecimentos); 2) saber-fazer (habilidades e destrezas); 3) saber-estar (atitudes); 4) querer-fazer (motivação) e 5) poder-fazer (meios e recursos). Além desta divisão, distingue ainda competências transversais de específicas. As competências transversais, também designadas por outros autores como *core* e genéricas têm um carácter mais universal, isto é, são independentes do contexto e da função (ex: comunicação) estando sobretudo ligadas à cultura da empresa. Por sua vez, as competências específicas estão diretamente associadas às especificidades técnicas da função (ex: elaborar relatórios de contas). O mesmo autor aponta ainda que atualmente as organizações procuram não só competências técnicas (*hard skills*) mas acima de tudo competências comportamentais (*soft skills*) como são exemplos a comunicação, a tomada de decisão e a gestão de conflitos.

Outras definições continuam a surgir de diversos autores, como a de Quinn et al. (2003) para quem a competência é “a detenção tanto de conhecimentos quanto de capacidades comportamentais para agir de maneira adequada” (p.24), a de Cascão (2004, p.23) como sendo uma “característica subjacente de um indivíduo que tem uma relação causal com critérios de eficácia e/ ou de realização superior num trabalho ou situação” e a de Neves et al. (2006, p.13) que definem competência como o “desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou habilidade e com ênfase no indivíduo, o que contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou a função”. Por sua vez, Suleman (2007) separa as competências em três dimensões, a saber: 1) os recursos; 2) os saberes e 3) os comportamentos avaliados. Também Câmara e colaboradores (2007) distinguem três grupos de competências, que designam de *clusters*, nomeadamente: 1) liderança e gestão; 2) comportamentais e 3) técnico-profissionais. As competências

de liderança e gestão são as necessárias para as funções de chefia (ex: visão estratégica; tomada de decisão) na perspectiva de que o diretor/coordenador/supervisor deve ser capaz de alinhar o negócio, inspirar os seus subordinados e mobilizá-los para a mudança. As competências comportamentais, como o nome indica, estão associadas às aptidões e qualidades pessoais que se traduzem nas atitudes e comportamentos que o indivíduo evidencia no desempenho do seu trabalho (ex: criatividade; empatia; iniciativa). Por fim as competências técnico-profissionais, estão diretamente relacionadas com o *know-how* e com a experiência profissional, são muito vastas e dependem essencialmente da função exercida (ex: programação; engenharia).

No que concerne à taxonomia do conceito competência, importa clarificar a diferença entre o termo *competence* de origem latino-europeia de *competency* de origem anglo-saxónica. Segundo Ceitil (2016) podemos através destes termos entender a transição das características para as ações. Sanghi (2007) explica que *competence(s)* representa o desempenho e resultado atingido (o que um indivíduo consegue fazer) e *competency(ies)* traduz as ações e comportamentos adotados para atingir esse resultado (como faz). Davies & Ellison (1997) esclarecem que *competence* é o *output*, ou seja, o desempenho esperado, enquanto *competency* é o *input* que o indivíduo leva para o exercício da sua função e que se espera que seja convertido nesse desempenho superior. Assim, é possível concluir que *competency(ies)* são as características que o indivíduo leva para o seu trabalho e como as põe em prática, ou por outras palavras os *inputs* de Davied & Ellison e a parte invisível do *iceberg* da analogia de Spencer & Spencer, enquanto *competence(s)* são os resultados e o desempenho alcançado, ou seguindo o raciocínio anterior, os *outputs* e a parte visível do *iceberg* (Ceitil, 2016).

Em resumo, é notória a diversidade de perspetivas, definições e componentes das competências e os autores dividem-se, sendo que uns se identificam mais com a parte inobservável que compõem a competência e outros com a parte visível. Assim, apesar da definição estar, nos dias de hoje, mais madura, continua a não estar finalizada e a não ser consensual (Cascão, 2004).

### 1.3.2. Modelos de Competências

Lucia & Lepsinger (1999) definem um modelo de competências como a agregação de competências que leva a um desempenho excepcional. Por sua vez, Ceitil (2016) apresenta o modelo de competências como um instrumento de apoio à gestão de recursos humanos, que permite mapear e desenvolver as competências fundamentais a cada função de uma organização. A procura por associar e agrupar competências que melhorem o desempenho dos indivíduos e conseqüentemente das organizações levou diversos autores à criação de *clusters* de competências. Neste âmbito, surgiram acrónimos como KSC (*Knowlege, Skills e Characteristics*), KSA (*Knowlege, Skills e Ability*), KSAA (*Knowlege, Skills, Ability*)

e *Attitude*) e KSAO (*Knowledge, Skills, Ability E Other characteristics*). Importa compreender que por *Knowledge* se entende o conhecimento, as *Skills* são as capacidades motoras e cognitivas de ação, a *Ability* corresponde à habilidade de realizar uma tarefa (no início) e a *Attitude* representa disposição do indivíduo face a escolhas e decisões.

Lucia & Lepsinger (1999) enumeram alguns modelos de competências, explicando pese embora as diferentes formas de o conseguir, o *output* é o mesmo: identificar os comportamentos que necessários para o bom desempenho de determinada função. Com base nos estudos de Dubois (1993) os autores referem o *Job Competence Assesment Method* onde se recorre à entrevista e observação de colaboradores com desempenhos médios e excecionais de forma a identificar as competências diferenciadoras em incidentes críticos; o *Modified Job Competence Assesment Method* que visa também identificar as competências diferenciadoras mas onde os incumbentes reportam os incidentes críticos por escrito, reduzindo os custos de utilização do modelo; o *Generic Model Overlay Method* onde as organizações utilizam um modelo genérico de competências para determinada função; o *Costumized Generic Model Overlay Method* onde as organizações identificam interna e genericamente uma lista provisória de competências e validam posteriormente com base nos desempenhos médios e excecionais de colaboradores; o *Flexible Job Competency Model Method* onde as organizações já pensam no futuro e procuram as competências que vão ser necessárias nessa altura perante novas realidades. Com base no trabalho de Linkage (1997) os autores apresentam ainda o *Systems Method* que se baseia na reflexão sobre aquilo que os colaboradores de elevado desempenho fazem no momento mas também nos comportamentos que podem ser necessários no futuro e o *Accelerated Systems Method* que se foca nas competências que suportam o negócio da organização e geram *outputs*, tal como os produtos e/ou os serviços que presta.

No modelo da Teoria da Mudança Inovadora, Walton (1987) sugere dois *clusters* de competências, correspondentes a dois níveis hierárquicos, as chefias intermédias e os gestores de topo, apresentando não um dicionário exaustivo de competências mas apenas as essenciais para cada nível.

Cascão (2004) argumenta que a generalidade das empresas adota etapas semelhantes, começando pela definição de objetivos alinhados com a estratégia da organização, passando à identificação das funções a considerar, posteriormente faz-se o mapeamento das competências transversais e específicas que são críticas para o sucesso e obtém-se assim o perfil de competências chave ou por outras palavras, o modelo de competências a aplicar, escolhendo-se por fim os instrumentos que vão permitir avaliar as mesmas.

Vargas (2004) propõe um modelo explicativo do desempenho, colocando em dois eixos as competências e as atitudes, respetivamente. Assim, no canto inferior esquerdo situa-se alguém com pouca atitude e pouca competência e por oposição, no canto superior direito encontra-se alguém com um bom desempenho efetivo, ou seja, com muita atitude e muita competência. Na mesma lógica, no

canto superior esquerdo situa-se alguém com bastante potencial, ou seja, muita atitude mas necessidade de trabalhar as competências e no canto inferior direito alguém muito competente mas com falta de atitude.

Para Jardim e Pereira (2006) um modelo de competências divide-se em quatro fases: 1) a identificação dos objetivos individuais e organizacionais; 2) a identificação das competências precisas para alcançar esses objetivos; 3) a identificação das competências disponíveis e 4) a colmatação dos *gaps*, ou seja, a definição de formas de desenvolver as competências existentes e adquirir as competências que estão em falta.

Importa ainda apresentar dois modelos de competências de Ceitil (2016). Em primeiro lugar, a metodologia CEGOC que contempla cinco fases: 1) identificação das competências chave; 2) descrição dessas competências; 3) avaliação das competências; 4) definição de planos de ação para adquirir e desenvolver competências e 5) avaliação do desenvolvimento de competências. O segundo modelo é bastante semelhante e destinado às intervenções em organizações que pretendem mudar o foco das funções para as competências, composto por quatro etapas. Na primeira etapa devem ser identificadas as competências transversais e específicas. Neste ponto o autor sugere que se procure responder a três questões: 1) que competências chave vão permitir à organização ser competitiva e bem sucedida?; 2) que competências devem ser comuns a todos os colaboradores?; 3) que competências em particular são mais importantes para cada função ou grupo de funções, devido às suas particularidades e natureza? A segunda etapa é onde se constitui o portfólio de competências chave, ou seja, onde se define e descreve cada competência dando origem aos indicadores comportamentais. Aqui deve-se responder à questão “Como asseguro que as ações e comportamentos dos colaboradores correspondem aquilo que a organização precisa?”. Segue-se a terceira etapa, onde são criados os perfis de competências. Neste ponto a questão que se procura responder é “como personalizo a gestão de competências”? Por último, na quarta etapa estabelece-se ligações e alinha-se a gestão de competências com as restantes áreas da gestão de recursos humanos. Neste momento procura-se responder à questão “como se operacionaliza uma gestão estratégica e integrada de recursos humanos?”, ou seja, de que forma é que o modelo de competências se vai relacionar e contribuir para as outras áreas da gestão de recursos humanos.

### 1.3.3. Vantagens da Gestão por Competências

A abordagem das competências permite uma gestão integrada de todas as áreas de RH, contribuindo não só para a análise e descrição de funções mas também para o recrutamento e seleção, para a avaliação de desempenho, para a formação, para a política de remunerações e para a construção de

planos de carreira (Ceitil, 2016). O autor defende que os principais contributos da gestão de competências para a gestão de recursos humanos são:

- 1) Uniformiza a linguagem organizacional ao basear-se nos comportamentos observáveis para alcance de um bom trabalho.
- 2) Direciona o foco de todos os colaboradores para os resultados. Sabendo que as competências se refletem nos comportamentos e esses por sua vez no desempenho, o modelo de avaliação de desempenho deve ser capaz de aferir os pontos fortes e fracos de cada um e a partir daí é possível delinear ações que visem a melhoria.
- 3) Possibilita prever comportamentos futuros em função dos comportamentos anteriores. Se em determinada situação e contexto o colaborador se comportou de determinada forma, é esperado que o volte a fazer.
- 4) Viabiliza a comparação entre o perfil de exigências da função e o perfil do indivíduo. Assim, é possível determinar se existe adequação à função ou se existem necessidades de formação.

Além do exposto, o mesmo autor acrescenta que a gestão de recursos humanos por competências é muito mais integrada, estratégica, eficaz e eficiente na medida em que impacta positivamente na análise e descrição de funções, na formação e desenvolvimento, nas políticas de remunerações, nos planos de carreira e nas avaliações de desempenho e de potencial.

Lucia & Lepsinger (1999) salientam também os contributos da abordagem das competências em várias áreas da gestão de recursos humanos, nomeadamente:

- 1) Recrutamento e seleção: i) fornece uma visão mais concreta dos requisitos para a função; ii) aumenta a probabilidade de contratar indivíduos que sejam um bom *match* e que vão ter um bom desempenho; iii) poupa recursos (tempo e dinheiro) com indivíduos que podem não corresponder às necessidades da empresa; iv) permite direcionar e conduzir de forma mais eficaz as entrevistas.
- 2) Formação: i) ajuda os colaboradores a entender e focar-se nas competências que têm mais impacto no desempenho; ii) assegura que a formação está alinhada com a estratégia da organização; iii) torna as formações mais eficazes, por priorizar as mais importantes, poupando tempo e dinheiro; iv) fomenta o acompanhamento e o *feedback*.
- 3) Avaliação de desempenho: i) deixa claro e transparente o quê e como vai ser avaliado; ii) permite medir de forma mais correta o desempenho de cada um.
- 4) Sucessão: i) deixa claro quais são as competências, conhecimentos e características para a função em causa; ii) permite determinar um plano de formação que permita ao indivíduo desenvolver ou adquirir os elementos em falta.

## 1.4. Perfil Profissional

As abordagens mais recentes de análise e descrição de funções já não se resumem à racionalização, otimização de recursos e maximização da eficiência. Atualmente, as abordagens são mais compreensivas, orientadas para o diagnóstico e procuram entender o trabalho para acompanhar as mudanças e preparar os colaboradores e a organização para as exigências futuras. Assim, a construção de perfis profissionais, ao invés de descritivos de funções, revela-se muito mais estratégico para a GRH na medida em que não se fica pela identificação das tarefas e responsabilidades inerentes a uma função, mas sim acrescenta um mapeamento de competências que os indivíduos devem ter e mobilizar para a desempenharem com sucesso e integra uma análise prospetiva das tendências evolutivas da função no futuro. “Dando grande importância aos saberes e competências, este método de análise do trabalho permite uma caracterização do trabalho que se baseia no saber e na sua aplicação e não apenas na descrição ou racionalização das tarefas envolvidas num posto de trabalho” (Ferreira et al., 2015). As competências que devem constar no perfil profissional podem ser identificadas através de diversos métodos, como por exemplo o *Job Competence Assessment* de McClelland (1973) que se traduz na análise dos dados recolhidos através de entrevistas comportamentais ou o *Competency Menu* que consiste na utilização de inventários de competências onde devem ser selecionadas as que são mais requeridas na função.

Para Boterf (1997) o perfil profissional traduz-se num conjunto de saberes (saber, saber-fazer e saber-ser). Ou seja, para desempenhar uma função o indivíduo deve possuir conhecimento técnico, aplicá-lo em contexto profissional e saber relacionar-se com os outros. Assim, o perfil profissional é constituído por: 1) o enquadramento da função na organização (designação e localização na estrutura); 2) a descrição sumária das funções (responsabilidades e tarefas); 3) as exigências da função (qualificações e experiência) e 4) as competências (os saberes).

Desta forma, verifica-se que o perfil profissional incorpora o conteúdo da descrição de funções mas também as competências e uma análise prospetiva de evolução da função.



## Capítulo 2 – Quadro Teórico

Tendo em conta as necessidades e especificidades do Grupo e da Empresa onde o projeto se aplica o seu desenvolvimento ancorou-se numa abordagem mista (*bottom-up e top-down*) e nas tipologias e modelos abaixo indicados.

Para a **análise e descrição de funções** optou-se por uma abordagem *bottom-up*, partindo da informação recolhida junto dos incumbentes das funções em estudo.

O processo foi conduzido de acordo com os passos sugeridos por Gomes et al. (2015). O autor sugere que se comece por definir os objetivos da análise, planear a análise definindo as funções a analisar e as técnicas a utilizar, preparar os materiais e todos os elementos envolvidos, executar a análise (recolher a informação), analisar a informação e elaborar uma primeira versão do descritivo de função para revisão e alteração se necessário, terminando com a obtenção dos descritivos e determinando a sua atualização regular no futuro.

No que diz respeito à informação a recolher, além dos elementos indicados pela generalidade dos autores, procurou-se incluir as competências, tendo em conta os contributos de Siddique (2004) e Carliner et al. (2015) que defendem que as organizações que têm noção das competências necessárias ao bom desempenho em cada função vão conseguir adaptar-se às mudanças e desenvolver práticas que correspondam melhor às necessidades da empresa, e a análise prospetiva de evolução da função de acordo com os avanços de Schneider e Konz (1989) onde revelam a importância de incluir na análise uma reflexão sobre as mudanças previsíveis e de que forma vão alterar as funções no futuro.

A **identificação de competências** foi realizada tendo em conta algumas tipologias defendidas por Ceitil (2016), utilizando a divisão de competências entre transversais e específicas e *hard* e *soft* (técnicas e comportamentais). No que diz respeito às competências específicas estas foram ainda agrupadas em *clusters*.

A abordagem para recolha de informação foi *top-down*, recorrendo à Diretora de Gestão de Talento do Grupo para a identificação de competências transversais e ao Coordenador de Operações da Empresa para a identificação de competências específicas para todas as funções subordinadas.

O modelo de competências utilizado foi o Modelo de Intervenção Organizacional de Ceitil (2016) que compreende 4 etapas: 1) identificação do portfólio de competências-chave transversais e específicas; 2) definição operacional do portfólio de competências-chave; 3) definição dos perfis de competências e 4) ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de recursos humanos.

Por fim, a **análise prospetiva** de evolução de cada função foi também realizada de forma *top-down*, assente na reflexão crítica do Coordenador de Operações da Empresa.



## Capítulo 3 - Caracterização da Organização

### 3.1. O Grupo

A Empresa onde foi desenvolvido este projeto pertence a um Grupo económico nacional, com o setor agrícola na sua génese e presente no mercado há mais de 35 anos. A sua atividade teve início no comércio de produtos agrícolas e ao longo dos anos foi se alargando a outros setores dos quais fazem hoje parte a distribuição grossista, o retalho especializado, a energia e mobilidade, os vinhos, os biocidas, a imobiliária e construção e as tecnologias da informação e comunicação. A mais recente aposta do Grupo é no setor da saúde e bem-estar animal, com a aquisição de uma marca de *petsshops* que já conta com 7 lojas em Portugal, e com o arranque do projeto de abertura de clínicas e hospitais veterinários no país.

O Grupo tem uma estratégia de compromisso e sustentabilidade, ambicionando o reconhecimento nos mercados onde atua e a criação de valor para os acionistas, colaboradores e sociedade. Neste sentido, os valores que suportam a sua atuação são a União, a Integridade, o Respeito, a Responsabilidade e a Honestidade.

O Grupo surgiu em 1996 através da união de uma empresa com cerca de 10 anos de existência no mercado com outras empresas da Região Oeste dedicadas à agricultura e pecuária, para dar origem a uma central de compras. O negócio evoluiu posteriormente de uma ótica de retalho grossista para a venda em loja, com a criação daquela que é hoje a principal Marca do Grupo e abertura da primeira loja. Atualmente existem 34 lojas, das quais 23 próprias e 11 franchisadas, dispersas por Portugal incluindo nas ilhas dos Açores e Madeira. Atualmente o Grupo já conta com mais de 600 colaboradores. O organograma do Grupo encontra-se no Anexo A.

Nos últimos anos o Grupo tem vivido um período de forte crescimento e expansão tornando urgente a aposta em políticas de desenvolvimento de recursos humanos que até à data foram pouco desenvolvidas, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, carreias, remunerações e benefícios.

### 3.2. A Empresa

A Empresa onde se realiza o projeto é a responsável pelo retalho especializado, detentora de quatro marcas e responsável pela sua gestão e pelo desenvolvimento dos conceitos de negócio. Esta foi a Empresa escolhida para a realização deste projeto devido à sua dimensão e importância estratégica

para o Grupo, na medida em que representa quase 50% do negócio do Grupo, e aloca mais de 70% dos seus colaboradores. O organograma da Empresa encontra-se no Anexo B.

A **Marca A** é tal como referido acima a principal e mais antiga insígnia da Empresa, no mercado há 22 anos e com uma rede de 34 lojas no continente e ilhas, em crescente expansão, dedicadas à Agricultura, Jardim, Pecuária, Animais de Estimação, Bricolage e Casa. Por sua vez, esta foi a marca escolhida para a realização deste projeto na medida em que as suas lojas são responsáveis por cerca de 90% da faturação da Empresa e alocam mais de 70% dos seus colaboradores.

A **Marca B**, adquirida recentemente pela Empresa, está no mercado há 11 anos e conta com uma rede de 7 lojas na região sul do país. Estas lojas são dedicadas à nutrição e bem-estar de animais de companhia, funcionando sob o conceito de *petshop* com consultório veterinário integrado, ou seja, vendendo alimentação, brinquedos e acessórios, dispendo de serviços de *grooming* como banhos e tosquiadas e ainda providenciando atendimento veterinário e venda de medicamentos, desparasitantes e suplementos para os animais.

A **Marca C** não é própria, mas sim um *franchising* de um grupo multinacional líder no setor dos materiais de construção e bricolage, presente em oito países da união europeia através de lojas de construção profissional. Em Portugal a marca conta com 29 lojas entre as quais uma loja franchisada em que a empresa apostou este ano.

A **Marca D** é o projeto mais recente da Empresa e tem como objetivo a construção de unidades de saúde veterinária ao lado das lojas da Marca A, oferecendo um serviço de excelência no setor da medicina veterinária, tendo já inaugurado uma clínica veterinária e um hospital veterinário. Os serviços disponibilizados vão desde Anestesia e Cirurgia, Cardiologia, Cuidados Paliativos, Dermatologia, Doenças Infeciosas, Exóticos, Geriatria, Imagiologia, Internamento 24 horas, Laboratório de Análises Clínicas, Medicina Integrativa, Medicina Preventiva – Vacinação, Medicina Transfusional, Nutrição Fisiológica e Dietética, Odontologia, Serviços de Estética a Serviços Domiciliários.

## Capítulo 4 - Metodologia

### 4.1. Abordagem Metodológica

Para responder aos objetivos do projeto, foi adotada uma abordagem de intervenção-ação baseada em dados de natureza qualitativa, recolhidos através de análise documental, várias entrevistas semiestruturadas e ainda alguma observação.

A escolha da abordagem investigação-ação deve-se ao facto desta permitir responder a questões e problemas práticos, identificando formas de transformar e melhorar a realidade. Além disso, esta abordagem é caracterizada por envolver outros elementos para além do investigador (Simões, 1990). Assim sendo, mostrou ser a abordagem adequada para este projeto na medida em que se procura responder a problemas organizacionais concretos, desenvolvendo Perfis Profissionais e envolvendo para isso diversos elementos da Organização, desde a Direção, ao Departamento de Gestão de Talento, aos incumbentes das respetivas funções analisadas e as respetivas chefias.

A escolha de utilização de dados de natureza qualitativa ao invés de quantitativa deve-se à necessidade de explorar e procurar compreender informação complexa. Patton (2002) defende que os dados qualitativos são mais ricos e mais extensos comparativamente aos dados de natureza quantitativa. Neste projeto, é extremamente importante explorar em profundidade a organização e principalmente cada função, entendendo a sua complexidade, detalhes e particularidades.

Ao longo do projeto é utilizada tanto a abordagem *top-down* como *bottom-up*. No âmbito das competências a abordagem foi *bottom-up* no sentido em que, foram os próprios incumbentes das funções que identificaram as competências específicas que consideravam importantes para o bom desempenho da função, e foi *top-down* ao nível da identificação de competências transversais, definidas pela Diretora de RH com base na missão e valores da organização. Para a identificação de tarefas a abordagem foi *bottom-up* assumindo que o incumbente é quem melhor conhece a função e para a análise prospetiva de evolução da função a análise foi mista, por se considerar interessante ter as duas opiniões (incumbente e chefia).

### 4.2. Recolha de Dados

#### 4.2.1. Técnicas

As técnicas utilizadas para a recolha de dados foram: i) a análise documental; ii) a entrevista semiestruturada e iii) a observação.

A **análise documental** consiste na procura e estudo de informação, maioritariamente escrita, em papel ou formato digital, sobre determinada temática ou contexto. Para evitar limitações associadas a esta técnica, o investigador deve procurar assegurar que a informação que consta nos documentos está atualizada (Patton, 2002). Esta foi a primeira técnica utilizada no projeto e permitiu ao investigador aceder a informação essencial para compreender o contexto e objetivos do projeto, que por não ser observável não seria acessível de outra forma. Nesta fase foi possível compreender o contexto organizacional, a dinâmica do Grupo com a Empresa, a importância da marca detentora das lojas cujas funções são alvo de estudo e a necessidade do desenvolvimento destes Perfis Profissionais, na medida em que alimentariam de futuro outras práticas de RH onde o Grupo pretende apostar.

Assim, alguns dos documentos analisados foram:

- Manual de Acolhimento do Grupo – permitiu compreender a missão, visão e valores do Grupo, assim como as diversas áreas de negócio e respetivas empresas que o constituem;
- Manual da Empresa – permitiu entender a área de negócio, a estratégia e a estrutura da empresa;
- Manual da Marca – permitiu entender o conceito de loja, as secções em que se organiza e os procedimentos de gestão de loja;
- *Website* da Marca – permitiu ter uma noção inicial do tipo de produtos que vendem;
- Organograma da Empresa – permitiu compreender a estrutura da Empresa e as funções existentes;
- Listagens de funções e colaboradores da Empresa – permitiu selecionar a amostra.

A **entrevista semi-estruturada** consiste na formulação de questões que permitam obter a perceção do entrevistado sobre o tema em estudo. Esta técnica tem associada a limitação de possível enviesamento das respostas por diversos fatores, como por exemplo o estado emocional do respondente ou a pressão de dar respostas socialmente/organizacionalmente desejáveis (Patton, 2002).

Assim, neste estudo as entrevistas não foram gravadas para evitar eventuais constrangimentos e possível viés de resposta. Esta técnica foi crucial para a recolha de toda a informação associada às funções em estudo, principalmente no âmbito das responsabilidades, tarefas, competências e análise prospetiva de evolução da função. Além das 17 entrevistas realizadas aos incumbentes das funções estudadas foram ainda entrevistadas a Diretora Executiva da Empresa e a Diretora do Departamento de Gestão de Talento.

A **observação** tal como o nome indica é uma técnica onde o investigador observa atentamente e anota de forma detalhada as atividades, as interações e os comportamentos. Na utilização desta técnica o investigador deve ter presente as suas limitações, nomeadamente a possibilidade de enviesamento de comportamentos pelo facto dos indivíduos em estudo se sentirem observados e a incapacidade de observar “atividades mentais” (Patton, 2002).

Tratando-se de um estudo de natureza qualitativa, esta técnica foi incluída no projeto de forma a triangular os dados recolhidos, na medida em que a utilização de várias técnicas de recolha de informação aumenta a validade e fidelidade dos mesmos (Duarte, 2009). A observação foi realizada apenas nas funções de loja, pelo carácter mais físico e visível das atividades, de forma discreta para evitar constrangimentos e enviesamento de comportamentos e a fim de confirmar a informação dada pelos incumbentes nas entrevistas, esclarecer eventuais dúvidas e acrescentar informação que seja considerada pertinente.

#### 4.2.2. Instrumentos

Para permitir a recolha de informação necessária à construção dos Perfis Profissionais foram construídos e utilizados alguns instrumentos de apoio. Em primeiro lugar foi concebido um guião de entrevista à Diretora de Gestão de Talento para entender o contexto organizacional do projeto e diagnosticar o problema (Anexo C). Uma vez definidos os objetivos do projeto, foi desenvolvido o *template* com o modelo de Perfil Profissional desejado (Anexo D). Através deste e para proceder ao seu preenchimento, foi contruído um guião de entrevista de análise de funções para a recolha das informações relevantes sobre as respetivas funções em estudo (Anexo E).

Para auxiliar na identificação de competências associadas a cada função foi construído um dicionário de competências (Anexo F). Este serviu de apoio ao Coordenador de Operações para o mapeamento das competências de cada função e posteriormente à Diretora de GT na sua validação. Para a realização deste mapeamento foi produzida uma matriz de competências (Anexo G). Por fim, foi elaborado um questionário de análise prospetiva de evolução de cada função, a preencher pelo Coordenador de Operações (Anexo H).

#### 4.3. Amostra

Este projeto incidiu sobre **9 funções** diretamente associadas às lojas de uma marca da Empresa, entre as quais 7 são funções de loja: 1) Operador de Armazém; 2) Operador de Loja; 3) Técnico de Balcão Agrícola; 4) Adjunto de Secção; 5) Responsável de Secção; 6) Adjunto de Loja e 7) Responsável de Loja

e 2 são funções operacionais de supervisão e coordenação, que gerem clusters de lojas de acordo com critérios geográficos, nomeadamente: 8) Supervisor de Operações e 9) Coordenador de Operações.

Para a análise de funções foram selecionados 2 colaboradores por função, à exceção do Coordenador de Operações, por existir apenas uma pessoa com esta função na Empresa, totalizando uma amostra de 17 elementos. Para obter uma amostra o mais representativa possível os critérios de seleção dos colaboradores foram: 1) os dois colaboradores com a mesma função devem, sempre que possível, ser de lojas diferentes; 2) os colaboradores com a mesma função devem, sempre que possível, ser de géneros diferentes; 3) todos os colaboradores devem, sempre que possível, ter mais de 2 anos de experiência na função e 3) foram escolhidos os colaboradores das lojas geograficamente mais próximas da sede e do investigador. Estes critérios foram definidos com vista à obtenção de informação o mais completa e realista possível de cada função, na medida em que a função não deve variar em função da loja nem do género do seu incumbente. Foi definida uma antiguidade mínima de dois anos na função, partindo do pressuposto que colaboradores que desempenhem a função há pouco tempo ainda têm um conhecimento superficial da função, o que limitaria a recolha de informação sobre a mesma. Tendo em conta que a marca detém lojas em todo o país, foram escolhidos colaboradores das três lojas geograficamente mais próxima da sede (região oeste) com vista a facilitar a interação com os incumbentes, ao nível das entrevistas e observação realizada.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra**

| <b>Função/Colaborador</b>    | <b>Idade</b> | <b>Sexo</b> | <b>Antiguidade na função (anos)</b> | <b>Local de trabalho</b> |
|------------------------------|--------------|-------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Operador de Armazém 1        | 28           | Feminino    | 3                                   | Loja 1                   |
| Operador de Armazém 2        | 32           | Masculino   | 5                                   | Loja 2                   |
| Operador Vendedor 1          | 35           | Feminino    | 9                                   | Loja 1                   |
| Operador Vendedor 2          | 25           | Masculino   | 3                                   | Loja 3                   |
| Técnico de Balcão Agrícola 1 | 66           | Masculino   | 16                                  | Loja 1                   |
| Técnico de Balcão Agrícola 2 | 30           | Feminino    | 4                                   | Loja 2                   |
| Adjunto de Secção 1          | 47           | Feminino    | 10                                  | Loja 1                   |
| Adjunto de Secção 2          | 36           | Masculino   | 4                                   | Loja 3                   |
| Responsável de Secção 1      | 32           | Masculino   | 4                                   | Loja 2                   |
| Responsável de Secção 2      | 42           | Feminino    | 5                                   | Loja 1                   |
| Adjunto de Loja 1            | 35           | Feminino    | 11                                  | Loja 2                   |
| Adjunto de Loja 2            | 41           | Masculino   | 3                                   | Loja 3                   |
| Responsável de Loja 1        | 39           | Feminino    | 4                                   | Loja 3                   |
| Responsável de Loja 2        | 47           | Masculino   | 7                                   | Loja 1                   |
| Supervisor de Operações 1    | 33           | Feminino    | 9                                   | Sede                     |
| Supervisor de Operações 2    | 34           | Masculino   | 12                                  | Sede                     |
| Coordenador de Operações 1   | 48           | Masculino   | 4                                   | Sede                     |

## Capítulo 5 - Operacionalização do Projeto

### 5.1. Diagnóstico do Problema e Definição de Objetivos

O ponto de partida deste projeto foi entender o contexto organizacional. Para isso, além de uma consulta ao *website* do Grupo foi solicitado o acesso a documentação sobre o Grupo, sobre a Empresa e em última instância sobre a Marca (ex: manuais, organogramas). O Grupo tem crescido significativamente nos últimos anos e perspectiva-se que continue a crescer, não só pela abertura de novas lojas da principal marca do Grupo, mas também pela expansão das outras marcas e pela diversificação da presença em novos setores do mercado. Este aumento de dimensão levou a uma recente reestruturação do Grupo, levando por sua vez à criação de um novo departamento nos serviços partilhados – o Departamento de Gestão de Talento. Até então a Gestão de Recursos Humanos estava integrada no Departamento Financeiro e focava-se essencialmente nas questões administrativas como a gestão contratual e o processamento salarial. Com o aumento de dimensão, o Grupo incluiu na sua estratégia a aposta nos colaboradores e no desenvolvimento das políticas de recursos humanos. Neste sentido, os objetivos futuros da Direção de Gestão de Talento passam pelo desenvolvimento de modelos sistematizados e integrados de gestão de pessoas, ao nível do recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, carreiras, remunerações e benefícios.

A entrevista à Diretora de GT permitiu entender esta dinâmica e concluir que era necessário começar pela análise e descrição de funções, pois seria esse o fio condutor que permitiria o desenvolvimento das outras políticas de RH do Grupo. Para conseguir avaliar o desempenho de cada colaborador, para providenciar a formação necessária a colmatar as necessidades de cada um e para promover o seu crescimento profissional é fundamental possuir um conhecimento profundo de cada função, não apenas ao nível das tarefas inerentes mas também ao nível das competências que lhes permite desempenhar essas tarefas com sucesso. Até então, os descritivos de função existentes eram bastante incompletos, contendo apenas a missão, as principais tarefas e as competências eram generalistas e iguais para todas as funções.

Assim, o Perfil Profissional, resultante dessa análise de funções, estará na base das políticas de RH na medida em que para todas elas é fundamental conhecer as funções. Por exemplo, para recrutar e selecionar o melhor candidato é fundamental que quem está a realizar o processo conheça bem a função, não só ao nível dos requisitos, mas principalmente no que respeita às tarefas e às competências necessárias para o bom desempenho. Assim, o Perfil Profissional vai agilizar todo o processo, desde o entendimento da função, à redação do anúncio e à definição dos critérios de seleção, permitindo ainda transmitir uma visão realista da função aos candidatos. Por sua vez, para

construir um modelo de avaliação de desempenho é necessário conhecer as funções e principalmente as competências necessárias ao bom desempenho de cada função. As chefias vão beneficiar destes documentos na medida em que lhes permite conhecer e avaliar melhor os elementos das suas equipas. Da mesma forma, o Perfil Profissional estará integrado com a formação na medida em que facilitará a identificação de necessidades, com a política de carreiras no sentido em que conhecer as funções permite fomentar a mobilidade e a progressão. Por último, os Perfis Profissionais vão ainda contribuir para estruturar grelhas salariais e contruir planos de benefícios.

Ainda nesta entrevista foi revelado interesse em ir além dos tradicionais descritivos de funções, incluindo nestes documentos as competências, mais concretamente a identificação das dez competências mais importantes para cada função, por forma a serem essas as avaliadas num futuro modelo de avaliação de desempenho.

Foi ainda pedido que os documentos criados fossem minimalistas, no sentido em que documentos com demasiada informação seriam ineficazes. Assim, os documentos criados deveriam resumir a informação essencial de cada função e apresentá-la numa única página, de forma clara e de rápida compreensão.

Por fim, e para que estes documentos tenham um carácter evolutivo, flexível e ajudem a organização a prever necessidades futuras, foi solicitado que incluíssem uma análise prospetiva da evolução de cada função, que ajudará a organização a preparar-se a si e aos seus colaboradores para as mudanças e exigências futuras inerentes às transformações do retalho.

## 5.2. Planeamento

Após entendimento do contexto organizacional, dos desafios existentes ao nível da gestão de recursos humanos, dos objetivos da Direção de Gestão de Talento e das especificidades do projeto solicitado, foi possível avançar para a definição do plano operacional.

Partindo da lacuna identificada – a inexistência de descritivos de funções, o primeiro passo foi delinear a análise de funções, nomeadamente definir o que se pretende analisar, em que funções analisar, qual a metodologia da análise, quais as técnicas e instrumentos necessários e qual a previsão temporal para desenvolvimento e conclusão do projeto.

Para obter os *outputs* considerados relevantes para o Perfil Profissional, foram identificados os seguintes pontos a analisar: 1) identificação da função, em termos de nome e categoria; 2) o seu posicionamento, em termos da empresa a que pertence, do departamento em que se insere e da sua localização no organograma, identificando o superior hierárquico, substituto em caso de ausência e eventuais funções subordinadas; 3) o propósito da função (missão); 4) as principais responsabilidades;

5) as tarefas desempenhadas, tendo em conta a sua periodicidade; 5) os requisitos básicos para a função, no âmbito da formação, experiência, idiomas, programas e disponibilidade; 6) as competências comportamentais e técnicas essenciais para um bom desempenho e 7) uma reflexão sobre a evolução expectável da função nos próximos anos.

Não sendo possível abranger todas as funções do Grupo nesta análise, devido à quantidade e diversidades de funções existentes e a limitações de tempo, optou-se pela Empresa que mais impacto tem na faturação do Grupo e por analisar as funções associadas à principal Marca desta empresa, uma vez que representa mais de 70% dos colaboradores. O objetivo é que o processo seja depois replicado a todas as funções, não só da Empresa mas também do Grupo. Além disso, decidiu-se analisar sempre que possível 2 colaboradores por função, de géneros diferentes, de lojas distintas, com mais de 2 anos de experiência e que exerçam funções nas lojas da zona oeste.

No âmbito metodológico, seguiu-se uma abordagem qualitativa e decidiu-se que a recolha de informação seria realizada através da análise documental, de entrevistas e de observação. Optou-se por realizar entrevistas aos incumbentes de todas as funções, incluindo o Coordenador de Operações, figura a quem reportam as outras funções. A observação seria apenas realizada em funções de loja em complemento às entrevistas. No âmbito das competências comportamentais, foi decidido que seria a Direção de Gestão de Talento a selecionar as competências transversais, com base na missão e valores do Grupo. As restantes competências seriam obtidas através do mapeamento feito pelo Coordenador de Operações, tendo em consideração as respostas dos incumbentes.

No âmbito da prospeção de evolução de cada função, procurou-se que cada elemento refletisse nesse aspeto na parte final de cada entrevista, assim como o Coordenador num questionário enviado para o efeito. Por fim, os resultados foram discutidos em reunião com o Coordenador de Operações e Diretora de Gestão de Talento.

Ainda nesta etapa foi desenhado o cronograma do projeto, com a data prevista de início e fim, assim como a duração de cada fase e atividades envolvidas (Anexo I).

Por fim, foram calculados os custos associados à realização do projeto. O orçamento apresentado contempla os custos associados às principais atividades do investigador, nomeadamente horas de entrevistas, reuniões e observação, deslocações à sede e às lojas e materiais desenvolvidos. O Anexo J contém a discriminação dos valores sendo que o custo total do projeto rondará os 3.811,92€.

### 5.3. Preparação

Uma vez definidos os dados a recolher e as técnicas a utilizar, foi necessário construir alguns documentos e instrumentos de apoio ao processo de recolha de dados.

Nesta fase, foi elaborado um guião para as entrevistas aos incumbentes das funções em análise. O guião foi estruturado de forma a conduzir a conversa com o colaborador e obter a informação da função relevante para o Perfil Profissional. Deixou-se um espaço após cada questão para anotação das respostas uma vez que as entrevistas não foram gravadas.

Para a identificação de competências foi necessário elaborar um dicionário de competências composto pela competência, a sua definição e alguns indicadores comportamentais. Este dicionário foi fornecido à Direção de Gestão de Talento para apoiar na identificação das competências transversais com base na missão e valores do Grupo. Além disso, foi enviado ao Coordenador de Operações, juntamente com outro instrumento – uma matriz de competências – para o mapeamento das competências essenciais ao bom desempenho de cada função da sua equipa. Por fim, o dicionário foi uma ferramenta de apoio para o investigador na hora de transformar a informação recolhida nas entrevistas aos incumbentes e na matriz preenchida pelo Coordenador em informação a colocar nos Perfis Profissionais.

Ainda nesta fase foi construído um questionário de análise prospetiva, para enviar ao Coordenador, com intuito deste refletir sobre casa função existente na sua equipa e de que forma prevê que estas evoluam nos próximos anos.

Por fim, já na posse de todos os materiais necessários, passou-se ao agendamento das entrevistas com os colaboradores identificados. Este agendamento foi articulado entre a Direção de Gestão de Talento e os responsáveis de loja.

**Tabela 2 - Calendário de entrevistas de Análise de Funções**

| Local               | Entrevista de análise de função | Hora   | Data   |
|---------------------|---------------------------------|--------|--------|
| Sede                | Supervisor de Operações 1       | 14:00h | 04/jul |
|                     | Supervisor de Operações 2       | 15:00h |        |
|                     | Coordenador de Operações 1      | 14:00h | 05/jul |
| Loja 1              | Operador de Armazém             | 15:00h | 11/jul |
|                     | Operador Vendedor               | 16:00h | 12/jul |
|                     | Técnico de Balcão Agrícola      | 15:00h |        |
|                     | Adjunto de Secção               | 16:00h |        |
|                     | Responsável de Secção           | 11:00h | 13/jul |
| Responsável de Loja | 12:00h                          |        |        |
| Loja 2              | Operador de Armazém             | 15:00h | 18/jul |
|                     | Técnico de Balcão Agrícola      | 16:00h |        |
|                     | Responsável de Secção           | 11:00h | 19/jul |
|                     | Adjunto de Loja                 | 12:00h |        |
| Loja 3              | Operador Vendedor               | 15:00h | 25/jul |
|                     | Adjunto de Secção               | 16:00h | 26/jul |
|                     | Adjunto de Loja                 | 11:00h |        |
|                     | Responsável de Loja             | 12:00h |        |

## 5.4. Execução

Esta etapa consiste na recolha dos dados e teve início com as entrevistas aos titulares das funções.

Para o efeito, o investigador confirmou sempre na véspera a realização das entrevistas e deslocou-se à loja no horário combinado. As entrevistas para as funções de loja decorreram nas respetivas, em pequenas salas disponibilizadas para o efeito e numa abordagem informal, com o intuito de criar empatia com o entrevistado e assim obter respostas sinceras e ricas para o trabalho, enquanto as entrevistas às funções de supervisão e coordenação foram realizadas na sede do Grupo. Também para criar um ambiente de confiança e partilha a entrevista não foi gravada e foi explicada a finalidade do projeto e os seus contributos para os colaboradores. O investigador conduziu as conversas, que duraram em média 1 hora, dando particular foco à descrição das tarefas, no sentido de identificar ações e comportamentos que ajudem a identificar as competências mais importantes para cada função. Procurou-se ainda saber que competências os colaboradores em questão consideravam determinantes para um bom desempenho na função e ainda estimular uma reflexão sobre o futuro da função. Chegando ao fim do guião, o entrevistador procurou rever as suas notas com o entrevistado por forma a validar a informação recolhida e acrescentar algum detalhe relevante. Após agradecimento foi ainda explicado ao entrevistado que aquela informação iria ser trabalhada e por fim passaria por revisão do Coordenador de Operações e da Direção de Gestão de Talento.

Apenas se realizou observação em funções de loja, numa ótica de complementar as entrevistas e confirmar a informação recolhida. Para o efeito o investigador passou pelas três lojas onde acompanhou cada titular da função por aproximadamente 30 minutos.

Após realização das entrevistas e observação, o investigador agrupou a informação reunida por função e criou uma primeira versão de cada Perfil Profissional. Posto isto, esta versão foi enviada ao Coordenador de Operações, juntamente com o dicionário de competências, a matriz para preenchimento e o questionário de análise prospetiva de evolução das funções. Nesta fase os objetivos eram: 1) validar a informação recolhida nas entrevistas, dando particular ênfase à descrição das tarefas; 2) perceber, na ótica da chefia, quais eram as competências que este considerava essenciais para cada função e 3) perceber de que forma a chefia projeta transformações naquelas funções nos próximos anos.

Com base no *feedback* à primeira versão dos Perfis Profissionais, o investigador reuniu com o Coordenador e foram feitas pequenas alterações, essencialmente no âmbito das tarefas e requisitos para a função.

Após receção da matriz de competências o mapeamento foi revisto com a Direção de GT e obtido um mapeamento final, atualizado em cada Perfil. O mesmo sucedeu após receção do questionário de análise prospetiva, obtendo assim a versão final de cada Perfil Profissional.

Importa referir que esta abordagem mista, primeiro *bottom-up* e depois *top-down*, teve o intuito de conhecer a perspetiva dos titulares das funções no âmbito das competências necessárias e da

evolução da função, ainda que o *output* final destes temas fosse determinado pelo Coordenador de Operações e revisto pela Direção de GT. Fornecer esta visão *bottom-up* ao Coordenador, aquando do seu mapeamento de competências e da sua reflexão sobre o futuro de cada função permitiu uma tomada de decisão mais informada, sobre diferentes perspetivas e por isso mais válida.

## 5.5. Implementação

A versão final dos Perfis Profissionais foi apresentada na reunião final com o Coordenador de Operações da Empresa e com a Diretora de Gestão de Talento do Grupo. Esta reunião serviu para definir de que forma seriam implementados e comunicados à Empresa e ao Grupo.

Mostrou-se essencial reunir com outros elementos da Direção de Gestão de Talento, nomeadamente a pessoa responsável pelo recrutamento e seleção, a pessoa que gere a formação e a pessoa que em conjunto com a Diretora desenvolve projetos nas restantes áreas de RH tais como carreiras, remunerações e benefícios, para explicar de que forma vão utilizar estes documentos e que contributos concretos vão retirar para as suas áreas de atuação. Estes contributos são detalhados no próximo capítulo.

Estipulou-se ainda que a Diretora de Gestão de Talento do Grupo iria apresentar o projeto à Direção Executiva da Empresa onde foi aplicado e posteriormente levaria o tema à próxima reunião mensal com a Comissão Executiva do Grupo.

A Direção de Gestão de Talento pretende que um dos elementos da sua equipa - o HR Project Specialist, assuma a replicação do projeto a todo o universo de funções do Grupo para que se torne transversal e ainda que fique encarregue de alterações pontuais e da sua revisão e atualização de 3 em 3 anos.

Posteriormente os Perfis Profissionais são enviados para o departamento da Qualidade para serem publicados na Intranet em conformidade com os procedimentos e normas de qualidade do Grupo e para a Direção Financeira e de Recursos Humanos uma vez que possui informação necessária à redação dos contratos de trabalho. Os Perfis Profissionais ficam também disponíveis para consulta a todos os colaboradores no Portal do Colaborador.

## Capítulo 6 - Proposta de Intervenção

### 6.1. Perfis Profissionais

Para responder às necessidades do departamento de Gestão de Talento e criar bases para o futuro desenvolvimento de diversas políticas de RH, foi recolhida, analisada e trabalhada a informação necessária à construção de Perfis Profissionais para as funções operacionais selecionadas. Para o efeito, foram analisadas e descritas as funções, foi construído um modelo de competências e foi realizada uma análise prospetiva face ao futuro de cada função. Estes Perfis foram por fim validados pelo Coordenador de Operações da Empresa e pela Direção de Gestão de Talento do Grupo.

O desafio estabelecido foi ir além dos tradicionais descritivos de funções, focados apenas na descrição das tarefas e responsabilidades inerentes a cada função, acrescentando-lhe valor para a gestão estratégica de pessoas. Procurou-se que este documento incluísse as competências essenciais para um bom desempenho na função e ainda a previsão de evolução daquela função nos próximos anos. Além disso, era desejável um documento de uma única página, simples e conciso, apenas com a informação essencial e de fácil leitura e interpretação.

A identificação das competências associadas a cada perfil vai facilitar o recrutamento e seleção, vai permitir construir um modelo de avaliação de desempenho, vai contribuir para uma melhor identificação de necessidades de formação e vai ainda fomentar a mobilidade entre funções e a progressão de carreira.

Por sua vez, a inclusão da análise prospetiva confere ao documento um papel dinâmico e ativo na gestão estratégica de RH e permitirá preparar os colaboradores e ajudar a Empresa a acompanhar a mudança e a responder às exigências futuras do trabalho.

Assim, os Perfis Profissionais foram estruturados da seguinte forma:

1) **identificação da função** – esta secção destina-se à denominação da função, possível categoria interna associada, empresa e departamento em que se insere, contrato coletivo de trabalho regente e por fim pela identificação de substituto em caso de necessidade.

2) **missão** – a missão deve ser um resumo do propósito da função, isto é, a razão desta existir.

3) **responsabilidades** – aqui é enumerado aquilo pelo qual o colaborador responde.

4) **tarefas** – este espaço destina-se à listagem das atividades inerentes à função acompanhadas da respetiva periodicidade.

5) **posicionamento hierárquico** – esta secção situa a função no organograma, identificando a função a que reporta (superior hierárquico) e funções que reportem a si caso existam.

6) **análise de riscos** – este campo consta no documento a pedido da Garantia da Qualidade por questões legais, apenas direciona para outro documento.

7) **competências** – nesta área constam as competências técnicas e comportamentais identificadas como essenciais para o bom desempenho da função.

8) **requisitos** – aqui são enumerados os fatores exigidos para a função a nível de formação, experiência, competências informáticas, idiomas e disponibilidade para horários rotativos ou deslocações nacionais.

9) **análise prospetiva** – esta área é destinada a notas reflexivas sobre a possível evolução da função nos próximos anos.

De seguida apresentam-se os nove Perfis Profissionais elaborados, por ordem hierárquica, começando pela função mais complexa, que faz a gestão da estrutura operacional e reporta à direção da Empresa – o Coordenador de Operações, passando por toda a equipa operacional das lojas.

## PERFIL PROFISSIONAL

### 1. IDENTIFICAÇÃO

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| Empresa                                   | (logotipo da empresa)           |
| CCT CCT entre a APED, a FEPCEs e Outros   |                                 |
| Departamento Operações                    |                                 |
| Função Coordenador de Operações           | Data                            |
| Categoria Interna Coordenador             | Versão                          |
| Superior Hierárquico Diretor Executivo    | Criado por D. Gestão de Talento |
| Substituível por: Supervisor de Operações | Código                          |

### 2. MISSÃO

Gerir todas as lojas da marca em Portugal e desenvolver o seu conceito, elaborando estratégias comerciais para o cumprimento dos objetivos de vendas, controlando custos e gerindo os recursos humanos afetos às mesmas. Garantir uma boa comunicação entre as lojas e a estrutura central. Promover o sucesso e a expansão das lojas da marca.

### 3. RESPONSABILIDADES

Gestão e desenvolvimento do conceito da marca;  
Aumento de vendas;  
Redução de custos;  
Gestão, produtividade, motivação e satisfação das equipas;  
Apresentação e funcionalidade das lojas;  
Expansão das lojas;

### 4. TAREFAS

| Tarefa   | Periodicidade        |
|--|----------------------|
| Analisa os indicadores de todas as loja e garante o cumprimento dos objetivos definidos;   | mensal               |
| Reporta à Direção o Real vs. Orçamento de cada loja e sugere medidas a tomar em caso de desvios;   | mensal               |
| Compara resultados entre lojas, define estratégias em função disso para aumentar as vendas e a competitividade das mesmas;                                   | diária               |
| Define estratégias para redução de custos;   | diária               |
| Promove a motivação, satisfação, formação, progressão interna e produtividade da equipa operacional;   | diária               |
| Assegura a correta implementação do MIL - Manual de Implantação de Loja nas lojas próprias;  | diária               |
| Negocia e garante um serviço adequado por parte dos fornecedores externos de serviços de limpeza, controlo de pragas, estanteria e tratamento de resíduos;   | diária               |
| Certifica-se que os procedimentos de qualidade presentes no Manual da Marca são implementados em todas as lojas próprias certificadas;                       | diária               |
| Estuda, aprova e coordena a abertura de novas lojas próprias;  | mediante necessidade |
| Assegura a existência de uma equipa de implementação em novas aberturas ou remodelações de loja;   | mediante necessidade |
| Acompanha e ajuda regularmente os Supervisores de Operações no cumprimento dos objetivos definidos;  | semanal              |
| Promove a comunicação e o alinhamento entre as lojas próprias e os serviços centrais de forma a agilizar processos e procedimentos;                          | diária               |
| Realiza estudos e determina a quantidade de recursos humanos necessários por loja, tendo em conta a distinção de funções, os turnos e os custos com pessoal; | mediante necessidade |
| Realiza o Forecast das lojas;  | quadrimestral        |
| Realiza o Orçamento das lojas;   | anual                |

### 5. POSICIONAMENTO HIERARQUICO



### 6. RISCOS (Consultar a carta de riscos para o tipo de função)

### 7. COMPETÊNCIAS

#### SOFT SKILLS (Comportamentais)

| Código | Competência                                 |              |
|--------|---|--------------|
| CC_1   | Orientação para os resultados               | Transversais |
| CC_2   | Orientação para o cliente                   |              |
| CC_3   | Inteligência emocional e empatia            |              |
| CC_4   | Comunicação                                 |              |
| CC_8   | Gestão de pessoas                           |              |
| CC_9   | Pensamento e análise crítica                |              |
| CC_10  | Liderança e influência social               |              |
| CC_11  | Visão estratégica                           |              |
| CC_15  | Tomada de decisão                           |              |
| CC_19  | Abertura à mudança/ inovação e criatividade |              |

#### HARD SKILLS (Técnicas)

| Código | Competência                     |
|--------|---------------------------------|
| CT_1   | Conhecimento do negócio/mercado |
| CT_2   | Conhecimento do produto         |
| CT_10  | Gestão da Conta Exploração      |
| CT_11  | Gestão e análise financeira     |
| CT_12  | Operações                       |
| CT_13  | Gestão de Recursos Humanos      |
| CT_14  | Marketing                       |
| CT_15  | Logística                       |
| CT_16  | Estratégia                      |
| CT_17  | Projetos de expansão            |
| CT_18  | SAGE X3                         |
| CT_19  | Internet                        |
| CT_20  | Microsoft Excel                 |
| CT_21  | Microsoft Teams                 |
| CT_22  | Outlook                         |
| CT_23  | Click View                      |
| CT_24  | Microsoft OneNote               |

### 8. REQUISITOS

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Formação mínima exigida    | Licenciatura em Gestão ou similar - nível 6 QNQ                                  |
| Formação valorizada        |  |
| Experiência mínima exigida | 3 anos em funções similares OU mínimo de 2 anos enquanto Supervisor de Operações |
| Cursos complementares      |  |
| Idiomas                    | Português (sempre) + Inglês e/ou Espanhol (preferencial)                         |
| Programas/Softwares        | Microsoft Office, principalmente Excel   |
| Disponibilidade            | Disponibilidade para deslocações nacionais                                       |

### 9. ANÁLISE PROSPETIVA DE EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO - 2030

O retalho e a logística serão profundamente afetados pelas novas tecnologias. Muitas funções deixarão de existir devido à automatização, aos robots e à inteligência artificial. Ao mesmo tempo, o conceito de loja vai mudar, direcionando-se para a experiência do consumidor e não apenas para a venda. As tecnologias vão permitir recolher informação e fazer diversas análises, permitindo customizar a oferta a cada cliente conforme as suas preferências (ex: efetuar encomendas automaticamente por saber que o cliente os consome com aquela periodicidade ou enviar folhetos/campanhas apenas com os produtos que compra). A adesão a uma economia partilhada aumentará a procura por aluguer temporário de equipamentos e diminuirá a compra (ex: alugar um corta relva para cortar a relva ao invés de comprar um). Estas mudanças do setor vão exigir investimento nas novas tecnologias, abertura à mudança, alterações nas funções e nas formas de trabalho, criatividade e uma forte capacidade de análise de dados, tomada e decisão e liderança.

**PERFIL PROFISSIONAL**

**1. IDENTIFICAÇÃO**

|                             |                                     |  |
|-----------------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Empresa</b>              | <input type="text"/>                | (logotipo da empresa)                  |
| <b>CCT</b>                  | CCT entre a APED, a FEPCES e Outros |  |
| <b>Departamento</b>         | Operações                           |  |
| <b>Função</b>               | Supervisor de Operações             | <b>Data</b> <input type="text"/>       |
| <b>Categoria Interna</b>    | Gestor/Manager                      | <b>Versão</b> <input type="text"/>     |
| <b>Superior Hierárquico</b> | Coordenador de Operações            | <b>Criado por</b> D. Gestão de Talento |
| <b>Substituível por:</b>    | Responsável de Loja                 | <b>Código</b> <input type="text"/>     |

**2. MISSÃO**

Supervisionar as lojas da área geográfica a seu cargo, fazendo a ligação entre os Responsáveis de Loja e a estrutura central. Elaborar estratégias comerciais para o cumprimento dos objetivos de vendas, controlar custos e gerir os recursos humanos afetos às lojas. Garantir uma boa comunicação entre as lojas e a estrutura central. Participar na remodelação e expansão das lojas. Desenvolver temas/projetos relacionados com as lojas.

**3. RESPONSABILIDADES**

Comunicação entre as lojas e a estrutura central;  
 Gestão das lojas próprias a seu cargo;  
 Gestão, produtividade e motivação das equipas;  
 Apresentação e funcionalidade das lojas;

**4. TAREFAS**

|   | Periodicidade        |
|---|----------------------|
| Garante que as lojas têm o nº de colaboradores necessários para as necessidades (funções e turnos);   | diária               |
| Garante que os colaboradores têm a formação adequada às funções que desempenham, de forma a atender, aconselhar e vender os produtos;   | diária               |
| Assegura a disponibilidade de produtos do portfólio nas lojas;  | diária               |
| Participa na elaboração do orçamento anual das lojas próprias;  | anual                |
| Define a utilização do cartão cliente e os benefícios associados;   | diária               |
| Coordena a exposição dos artigos garantindo a utilização dos espaços promocionais pré-definidos para efeitos de cross selling, campanhas promocionais, escoamento de stocks, etc; | diária               |
| Assegura o cumprimento da normas de fardamento e a utilização de EPI's nas lojas;   | diária               |
| Supervisiona a Conta Exploração de cada loja;   | diária               |
| Comunica com as lojas, agilizando e garantindo o cumprimento dos processos e procedimentos definidos;   | diária               |
| Zela pela motivação dos colaboradores de loja;  | diária               |
| Estipula horários de trabalho que respondam às necessidades das lojas;  | mensal               |
| Supervisiona o Responsável de Loja e apoia no cumprimento dos objetivos anuais definidos;   | anual                |
| Organiza transferências de stock entre lojas;   | mediante necessidade |
| Controla regularmente o cumprimento do orçamento anual das lojas;   | mensal               |
| Cumpra com as metodologias que constam no sistema integrado de gestão;  | diária               |
| Estuda e desenvolve projetos de abertura de novas lojas;  | mediante necessidade |
| Garante um adequado serviço por parte dos fornecedores externos de serviços de limpeza, controlo de pragas, estanteria e tratamento de resíduos;                                  | diária               |
| Reporta indicadores e faz análises de Real vs. Orçamento;   | mensal               |
| Apoia os Responsáveis de Loja na realização dos Forecasts;  | trimestral           |
| Apoia os Responsáveis de Loja na identificação de necessidades de formação e articula o processo com os RH;   | anual                |
| Auxilia os Responsáveis de Loja na avaliação de desempenho e articula o processo com os RH;   | anual                |

**5. POSICIONAMENTO HIERARQUICO**



**6. ANÁLISE DE RISCOS** (Consultar a carta de riscos para o tipo de função)

**7. COMPETÊNCIAS**

**SOFT SKILLS (Comportamentais)**

| Código | Competência                                |              |
|--------|--|--------------|
| CC_1   | Orientação para os resultados              | Transversais |
| CC_2   | Orientação para o cliente                  |              |
| CC_3   | Inteligência emocional e empatia           |              |
| CC_4   | Comunicação                                |              |
| CC_8   | Gestão de pessoas                          |              |
| CC_9   | Pensamento e análise crítica               |              |
| CC_10  | Liderança e influência social              |              |
| CC_11  | Visão estratégica                          |              |
| CC_15  | Tomada de decisão                          |              |
| CC_19  | Abertura à mudança/Inovação e criatividade |              |

**HARD SKILLS (Técnicas)**

| Código | Competência                     |
|--------|---------------------------------|
| CT_1   | Conhecimento do negócio/mercado |
| CT_2   | Conhecimento do produto         |
| CT_10  | Gestão da Conta Exploração      |
| CT_11  | Gestão e análise financeira     |
| CT_12  | Operações                       |
| CT_13  | Gestão de Recursos Humanos      |
| CT_14  | Marketing                       |
| CT_15  | Logística                       |
| CT_16  | Estratégia                      |
| CT_17  | Projetos de expansão            |
| CT_18  | SAGE X3                         |
| CT_19  | Internet                        |
| CT_20  | Microsoft Excel                 |
| CT_21  | Microsoft Teams                 |
| CT_22  | Outlook                         |
| CT_23  | Quick View                      |
| CT_24  | Microsoft OneNote               |

**8. REQUISITOS**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Formação mínima exigida</b>    | 12º ano - nível 3 QNQ  |
| <b>Formação valorizada</b>        | Licenciatura em Gestão ou similar  |
| <b>Experiência mínima exigida</b> | 3 anos em funções similares OU mínimo de 2 anos enquanto Responsável de Loja |
| <b>Cursos complementares</b>      |  |
| <b>Idiomas</b>                    | Português (sempre) + Inglês e/ou Espanhol (preferencial)                     |
| <b>Programas/Softwares</b>        | Microsoft Office, principalmente Excel                                       |
| <b>Disponibilidade</b>            | Disponibilidade para deslocações nacionais                                   |

**9. ANÁLISE PROSPETIVA DE EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO - 2030**

Perante um setor dominado pela tecnologia (automatização, robotica, inteligência artificial), com consumidores cada vez mais exigentes e preocupados com práticas sustentáveis e éticas, com as lojas a ganharem uma finalidade de interação com a marca e experiências com o cliente ao invés da pura troca comercial, uma economia partilhada a ganhar peso onde as pessoas preferem "ter acesso a" do que "adquirir" esta função deve ser capaz de entender estas mudanças e despoletar ações que permitam às lojas da marca acompanhar as tendências. É importante possuir espírito crítico, criatividade, visão estratégica, abertura à mudança, análise de dados e competências digitais.

## Perfil Profissional

### 1. IDENTIFICAÇÃO

|   |                       |                      |
|---|-----------------------|----------------------|
| <b>Empresa</b>                                      | (logotipo da empresa) |                      |
| <b>CCT</b> CCT entre a APED, a FEPCES e Outros      |                       |                      |
| <b>Departamento</b> Loja                            |                       |                      |
| <b>Função</b> Responsável de Loja                   |                       |                      |
| <b>Categoria Interna</b> Responsável                | <b>Data Versão</b>    |                      |
| <b>Superior Hierárquico</b> Supervisor de Operações | <b>Criado por</b>     | D. Gestão de Talento |
| <b>Substituível por:</b> Adjunto de Loja            | <b>Código</b>         |                      |

### 2. MISSÃO

Gerir, organizar e garantir o bom funcionamento da loja assim como a gestão e motivação de todos os colaboradores. Definir e elaborar as estratégias comerciais para a realização dos objectivos e da política comercial definida pela empresa, pela rentabilidade e produtividade da loja, pela análise da conta exploração (vendas, margens, stocks, quebras e roturas, custos com pessoal e da loja), e pelo cumprimento das normas e procedimentos em vigor na empresa.

### 3. RESPONSABILIDADES

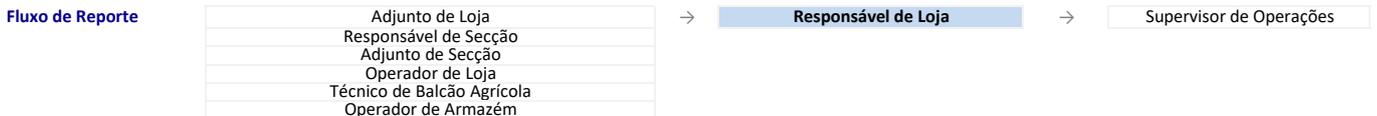
Cumprimento da política comercial da empresa;  
Análise e cumprimento dos KPI's estabelecidos;  
Gestão da equipa;  
Apresentação e funcionalidade da Loja;  
Gestão da Conta Exploração da loja.

### 4. TAREFAS

**Periodicidade**

|  |                      |
|--|----------------------|
| Faz a gestão contratual de todos os colaboradores da loja, com três meses de antecedência do término do contrato, para tomada de decisão sobre possível renovação, efetivação, cessação ou transferência de colaboradores; | diária               |
| Promove um ambiente de trabalho positivo e garante um atendimento de qualidade;  | diária               |
| Cumprir e faz cumprir as normas de fardamento, apresentação, imagem e uso de EPI's;  | diária               |
| Colabora com os RH no levantamento de necessidades de formação;  | anual                |
| Garante o arquivo dos documentos de depósito e do Mapa de Fecho do Dia (mapa de fluxos, mapa de vendas POS, ISS XXI: Relatório diário de vendas, mapa de auditoria com devoluções, receita de operador, etc);              | diária               |
| Confere pelo menos uma contagem semanal do cofre;  | semanal              |
| Analisa os preços e campanhas em vigor das empresas concorrentes e reporta ao Supervisor de Operações;   | quinzenal            |
| Fornecer feedback face ao sucesso ou fracasso das campanhas realizadas;  | quinzenal            |
| Realiza uma reunião semanal com a equipa a fim de analisar vendas, detetar problemas e procurar soluções;  | quinzenal            |
| Realiza os horários de trabalho de toda a equipa de loja com no mínimo 1 mês de antecedência;  | mensal               |
| Garante que os registos de presença são efetuados e valida os respetivos registos e variáveis antes do envio para processamento;   | mensal               |
| Envia o mapa de falhas e regulação de caixa até ao dia 15 de cada mês;   | mensal               |
| Envia o mapa de despesas mensais com descrição e faturas comprovativas;  | mensal               |
| Verifica a realização de pedidos de compra de economato (VD, sacos, fardamento, papel, etc)  | mensal               |
| Assegura a realização de inventários, analisa os resultados e reporta ao Supervisor de Operações, sugerindo melhorias/soluções;  | mensal               |
| Elabora e afixa o mapa anual de férias de todos os colaboradores de loja;  | anual                |
| Executa a avaliação de desempenho anual de todos os colaboradores;   | anual                |
| Propõe um orçamento anual, prevendo todos os custos inerentes à loja, a previsão e as margens de vendas;   | anual                |
| Prepara planos de ação a médio e curto prazo, conforme orçamentado;  | anual                |
| Intervém e reporta aos RH possíveis situações de conflito que possam originar instauração de processos disciplinares;  | mediante necessidade |
| Reporta necessidades de recrutamento e participa nos processos de recrutamento e seleção;  | mediante necessidade |
| Acompanha auditorias internas e externas e mantém atualizados documentos legais de loja (licenças, etc);   | mediante necessidade |
| Garante a existência de Livro de Reclamações e colabora com a entidade inspetiva (ASAE) em função das eventuais reclamações;   | mediante necessidade |
| Solicitar apoio em caso de ruptura ou excesso de stock;  | mediante necessidade |
| Gere a loja, relativamente à organização das secções, à seleção dos produtos a comercializar e à exposição e lay-out dos mesmos;   | mediante necessidade |
| Assegura a reparação de equipamentos;  | mediante necessidade |
| Effectua depósitos;  | diária               |

### 5. POSICIONAMENTO HIERARQUICO



### 6. ANÁLISE DE RISCOS

(Consultar a carta de riscos para o tipo de função)

### 7. COMPETÊNCIAS

| SOFT SKILLS (Comportamentais) |                                  |              | HARD SKILLS (Técnicas) |                                |  |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------|------------------------|--------------------------------|--|
| Código                        | Competência                      |              | Código                 | Competência                    |  |
| CC_1                          | Orientação para os resultados    | Transversais | CT_2                   | Conhecimento do produto        |  |
| CC_2                          | Orientação para o cliente        |              | CT_5                   | Transações financeiras (Caixa) |  |
| CC_3                          | Inteligência emocional e empatia |              | CT_6                   | Técnicas de Venda              |  |
| CC_4                          | Comunicação                      |              | CT_7                   | Visual merchandising           |  |
| CC_10                         | Liderança e influência social    |              | CT_10                  | Gestão da Conta Exploração     |  |
| CC_7                          | Responsabilidade                 |              | CT_18                  | SAGE X3                        |  |
| CC_12                         | Coordenação de equipas           |              | CT_20                  | Microsoft Excel                |  |
| CC_14                         | Resolução de Conflitos           |              | CT_21                  | Microsoft Teams                |  |
| CC_16                         | Planeamento e organização        |              | CT_22                  | Outlook                        |  |
| CC_21                         | Resistência ao stress/pressão    |              | CT_23                  | Quick View                     |  |
|                               |                                  |              | CT_24                  | Microsoft OneNote              |  |

### 8. REQUISITOS

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Formação mínima exigida</b>    | 12ª ano - nível 3 QNQ   |
| <b>Formação valorizada</b>        |   |
| <b>Experiência mínima exigida</b> | 3 anos em funções similares OU mínimo de 2 anos enquanto Adjunto de Loja  |
| <b>Cursos complementares</b>      |   |
| <b>Idiomas</b>                    | Português (sempre) + Inglês e/ou Espanhol (em zonas com maior afluência de clientes estrangeiros)   |
| <b>Programas/Softwares</b>        | Microsoft Office, principalmente Excel  |
| <b>Disponibilidade</b>            | Disponibilidade para trabalhar em regime de turnos e folgas rotativas<br>Disponibilidade para residir na proximidade da zona geográfica da organização/loja<br>Disponibilidade para deslocações nacionais |

### 9. ANÁLISE PROSPETIVA DE EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO - 2030

Esta continuará a ser a figura mais importante de loja. Esta função ganhará um carácter mais estratégico para a Marca na medida em que deverá trabalhar em conjunto com o Supervisor de Operações, sugerindo formas de: recompensar a lealdade dos clientes; provar que a Marca tem práticas éticas e se preocupa com a sustentabilidade e com a sociedade; dinamizar a experiência do consumidor; analisar KPI's sobre o desempenho da loja (que devido aos avanços tecnológicos que vão dominar o retalho e os seus processos de venda quer online quer em loja, irão além da taxa de conversão, dando lugar a outros como "tempo passado em loja", "foot traffic" ou seja secções mais visitadas e "touch points" ou seja produtos mais tocados.

Precisará de mais competências digitais, assim como análise de dados e criatividade.

## PERFIL PROFISSIONAL

### 1. IDENTIFICAÇÃO

|   |  |
|---|--|
| <b>Empresa</b> _____                                  | (logotipo da empresa)                  |
| CCT CCT entre a APED, a FEPCEs e Outros _____         |  |
| <b>Departamento</b> Loja _____                        |  |
| <b>Função</b> Adjunto de Loja _____                   |  |
| <b>Categoria Interna</b> Adjunto _____                | <b>Data</b> _____                      |
| <b>Superior Hierárquico</b> Responsável de Loja _____ | <b>Versão</b> _____                    |
| <b>Substituível por:</b> Responsável de Secção _____  | <b>Criado por</b> D. Gestão de Talento |
|   | <b>Código</b> _____                    |

### 2. MISSÃO

Apoiar o Responsável de Loja na gestão e organização da loja, garantindo o seu bom funcionamento e a coordenação e motivação da equipa. Auxiliar o Responsável de Loja na gestão da conta exploração (vendas, margens, stocks, quebras, roturas, custos com o pessoal e da loja), zelando pelo cumprimento das normas e procedimentos em vigor na empresa. Se necessário deve assegurar as responsabilidades/tarefas do Responsável de Loja.

### 3. RESPONSABILIDADES

Cumprimento da política comercial da empresa;  
 Atingimento dos objetivos/ KPI's estabelecidos;  
 Produtividade e motivação da equipa;  
 Apresentação e funcionalidade da Loja;  
 Estratégias de negócio que fomentem o aumento das vendas;  
 Gestão eficiente dos recursos;  
 Controlo de custos.

### 4. TAREFAS

#### Periodicidade

|   |                      |
|---|----------------------|
| Executa a gestão operacional das compras em função do stock em armazém;   | diária               |
| Gere o equipamento e o sistema de informação de loja;   | diária               |
| Zela pela motivação da equipa de loja e fomenta um ambiente de trabalho agradável;  | diária               |
| Verifica o estado da loja, secção a secção, incluindo o armazém;  | diária               |
| Supervisiona as encomendas a fornecedores realizadas pelos Responsáveis de Secção para garantir que não haja roturas de stock;  | diária               |
| Analisa com os Responsáveis de Secção as vendas diárias em valor por secção, de forma a detectar possíveis desvios;   | diária               |
| Garante um atendimento de qualidade;  | diária               |
| Mantém atualizada a Pasta de RH da loja;  | diária               |
| Garante o arquivo dos documentos de depósito e do Mapa de Fecho do Dia (mapa de fluxos, mapa de vendas POS, ISS XXI: Relatório diário de vendas, mapa de auditoria com devoluções, receita de operador, etc); | diária               |
| Planeia, organiza e delega o trabalho pela equipa de loja;  | semanal              |
| Assegura pelo menos uma contagem semanal do cofre;  | semanal              |
| Ajuda o Responsável de Loja na pesquisa e análise de preços e campanhas em vigor nas empresas concorrentes;   | quinzenal            |
| Fornece feedback face ao sucesso ou fracasso das campanhas realizadas;  | quinzenal            |
| Envia as justificações de faltas dos colaboradores de loja para os RH até ao dia 10 de cada mês;  | mensal               |
| Assegura o envio do mapa de falhas e regularização de caixa até ao dia 15 de cada mês;  | mensal               |
| Assegura o envio do mapa de despesas mensais com descrição e faturas comprovativas;   | mensal               |
| Assegura os pedidos de compra de economato (VD, sacos, fardamento, papel, etc)  | mensal               |
| Colabora na avaliação de desempenho anual de todos os colaboradores;  | anual                |
| Participa no levantamento de necessidades de formação;  | anual                |
| Faz a gestão do fardamento e dos EPI's;   | mediante necessidade |
| Acompanha o novo colaborador de loja durante o seu plano de formação e desenvolvimento em posto de trabalho, proporcionando o cumprimento do mesmo e uma boa integração do colaborador na equipa;             | mediante necessidade |
| Apoia e participa ativamente na formação dos estagiários;   | mediante necessidade |
| Articula com os RH a ida dos colaboradores de loja às unidades médicas móveis ou à clínica para realização de exames;   | mediante necessidade |
| Solicita apoio ao Responsável de Loja em caso de ruptura ou excesso de stock;   | mediante necessidade |
| Solicita a reparação de equipamentos;   | mediante necessidade |
| Resolve conflitos/reclamações sempre que necessário.  | mediante necessidade |

### 5. POSICIONAMENTO HIERARQUICO

**Fluxo de Reporte** \_\_\_\_\_ NA → **Adjunto de Loja** → Responsável de Loja

### 6. ANÁLISE DE RISCOS (Consultar a carta de riscos para o tipo de função)

### 7. COMPETÊNCIAS

#### SOFT SKILLS (Comportamentais)

| Código | Competência                      |              |
|--------|----------------------------------|--------------|
| CC_1   | Orientação para os resultados    | Transversais |
| CC_2   | Orientação para o cliente        |              |
| CC_3   | Inteligência emocional e empatia |              |
| CC_4   | Comunicação                      |              |
| CC_10  | Liderança e influência social    |              |
| CC_7   | Responsabilidade                 |              |
| CC_12  | Coordenação de equipas           |              |
| CC_14  | Resolução de Conflitos           |              |
| CC_16  | Planeamento e organização        |              |
| CC_21  | Resistência ao stress/pressão    |              |

#### HARD SKILLS (Técnicas)

| Código | Competência                    |
|--------|--------------------------------|
| CT_2   | Conhecimento do produto        |
| CT_5   | Transações financeiras (Caixa) |
| CT_6   | Técnicas de Venda              |
| CT_7   | Visual merchandising           |
| CT_18  | SAGE X3                        |
| CT_20  | Microsoft Excel                |
| CT_21  | Microsoft Teams                |
| CT_22  | Outlook                        |
| CT_23  | Quick View                     |
| CT_24  | Microsoft OneNote              |

### 8. REQUISITOS

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Formação mínima exigida</b>    | 12ª ano - nível 3 QNQ   |
| <b>Formação valorizada</b>        |   |
| <b>Experiência mínima exigida</b> | 3 anos em funções similares OU mínimo de 2 anos enquanto Responsável de Secção  |
| <b>Cursos complementares</b>      |   |
| <b>Idiomas</b>                    | Português (sempre) + Inglês e/ou Espanhol (em zonas com maior afluência de clientes estrangeiros)   |
| <b>Programas/Softwares</b>        | Microsoft Office, principalmente Excel  |
| <b>Disponibilidade</b>            | Disponibilidade para trabalhar em regime de turnos e folgas rotativas<br>Disponibilidade para residir na proximidade da zona geográfica da organização/loja |

### 9. ANÁLISE PROSPETIVA DE EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO - 2030

Não se prevê mudanças significativas nesta função no sentido em que continuará a apoiar o responsável de loja. Inevitavelmente, uma vez que os avanços tecnológicos vão dominar o retalho e os seus processos de venda quer online quer em loja, precisará de formação nesse sentido. Além disso, espera-se que esta pessoa contribua mais ao nível da análise de dados.

## PERFIL PROFISSIONAL

### 1. IDENTIFICAÇÃO

|   |  |
|---|--|
| <b>Empresa</b>                                  | (logotipo da empresa)                  |
| CCT CCT entre a APED, a FEPCES e Outros         |  |
| <b>Departamento</b> Loja                        |  |
| <b>Função</b> Responsável de Secção             | <b>Data</b>                            |
| <b>Categoria Interna</b> Responsável            | <b>Versão</b>                          |
| <b>Superior Hierárquico</b> Responsável de Loja | <b>Criado por</b> D. Gestão de Talento |
| <b>Substituível por:</b> Adjunto de Secção      | <b>Código</b>                          |

### 2. MISSÃO

Gerir e garantir o bom funcionamento da secção pela qual é responsável, através da coordenação e motivação dos colaboradores a seu cargo, da elaboração de estratégias comerciais para atingimento dos objetivos de venda, da análise da rentabilidade, da produtividade e da conta exploração da secção (vendas, margens, stocks, quebras, ruturas, custos com pessoal).

### 3. RESPONSABILIDADES

Cumprimento da política comercial da empresa;  
 Atingimento dos objetivos/ KPI's estabelecidos;  
 Gestão e motivação dos colaboradores da secção;  
 Apresentação e funcionalidade da secção;  
 Aumento das vendas da secção e fidelização de clientes;  
 Alcance dos objetivos definidos para a secção e cumprimento da politica comercial definida pela empresa;  
 Balcão Agrícola (quando habilitado para tal).

### 4. TAREFAS

#### Periodicidade

|   |                      |
|---|----------------------|
| Organiza, delega e supervisiona o trabalho dos colaboradores da secção;   | diária               |
| Efetua e supervisiona o atendimento ao cliente garantindo a qualidade do atendimento e a satisfação do cliente;   | diária               |
| Zela pela cooperação e motivação dos colaboradores da secção;   | diária               |
| Cumprir e faz cumprir as normas de fardamento, apresentação, imagem e uso de EPI's;   | diária               |
| Promove um ambiente de trabalho positivo e garante um atendimento de qualidade;   | diária               |
| Pesquisa e analisa os preços e campanhas em vigor das empresas concorrentes e reporta ao Responsável de Loja;   | quinzenal            |
| Assegura a realização de inventários de secção, analisa os resultados e reporta os mesmos, sugerindo melhorias/soluções;  | mensal               |
| Planifica as férias dos colaboradores da secção e comunica-as ao Responsável de Loja;   | anual                |
| Acompanha o novo colaborador da secção durante o seu plano de formação e desenvolvimento em posto de trabalho, proporcionando o cumprimento do mesmo e uma boa integração do colaborador na equipa; | mediante necessidade |
| Apoia e participa ativamente na formação dos estagiários afetos à secção;   | mediante necessidade |
| Organiza campanhas de produtos da secção;   | quinzenal            |
| Reporta erros de sistema e solicita a reparação de equipamentos;  | mediante necessidade |
| Gere stocks e vendas da secção;   | semanal              |
| Analisa os resultados da secção (stocks, roturas, quebras de vendas, etc) e propõe adoção de medidas de correção;   | semanal              |
| Realiza atendimento no Balcão Agrícola (quando habilitado para isso).   | mediante necessidade |
| Resolve problemas/conflitos entre colaboradores e/ou clientes.  | mediante necessidade |

### 5. POSICIONAMENTO HIERARQUICO



### 6. ANÁLISE DE RISCOS (Consultar a carta de riscos para o tipo de função)

### 7. COMPETÊNCIAS

#### SOFT SKILLS (Comportamentais)

| Código | Competência                      |              |
|--------|----------------------------------|--------------|
| CC_1   | Orientação para os resultados    | Transversais |
| CC_2   | Orientação para o cliente        |              |
| CC_3   | Inteligência emocional e empatia |              |
| CC_4   | Comunicação                      |              |
| CC_10  | Liderança e influência social    |              |
| CC_7   | Responsabilidade                 |              |
| CC_12  | Coordenação de equipas           |              |
| CC_14  | Resolução de Conflitos           |              |
| CC_16  | Planeamento e organização        |              |
| CC_21  | Resistência ao stress/pressão    |              |

#### HARD SKILLS (Técnicas)

| Código | Competência                    |
|--------|--------------------------------|
| CT_2   | Conhecimento do produto        |
| CT_5   | Transações financeiras (Caixa) |
| CT_6   | Técnicas de Venda              |
| CT_7   | Visual merchandising           |
| CT_18  | SAGE X3                        |
| CT_20  | Microsoft Excel                |
| CT_21  | Microsoft Teams                |
| CT_22  | Outlook                        |
| CT_23  | Qlick View                     |
| CT_24  | Microsoft OneNote              |

### 8. REQUISITOS

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Formação mínima exigida</b>    | 12º ano - nível 3 QNQ   |
| <b>Formação valorizada</b>        |   |
| <b>Experiência mínima exigida</b> | 3 anos em funções similares OU mínimo de 2 anos enquanto Adjunto de Secção  |
| <b>Cursos complementares</b>      |   |
| <b>Idiomas</b>                    | Português (sempre) + Inglês e/ou Espanhol (em zonas com maior afluência de clientes estrangeiros)   |
| <b>Programas/Softwares</b>        | Microsoft Office, principalmente Excel  |
| <b>Disponibilidade</b>            | Disponibilidade para trabalhar em regime de turnos e folgas rotativas<br>Disponibilidade para residir na proximidade da zona geográfica da organização/loja |

### 9. ANÁLISE PROSPETIVA DE EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO - 2030

Esta função vai envolver interação com mais sistemas informáticos e robots (que irá supervisionar) sendo essencial a aquisição de competências digitais. Os horários de trabalho no retalho são bastante inflexíveis mas no futuro é algo que se procura alterar. Será cada vez mais importante para as lojas a recolha e análise de dados, para identificar padrões de consumo, as preferências de cada cliente, algoritmos para prever a procura e assim ajustar os stocks e os preços, pelo que este colaborador vai precisar de competências de análise de dados. Além disso terá de trabalhar a experiência do consumidor, promovendo um atendimento mais customizado e menos generalista e a criação de uma relação de confiança e de identificação com a marca.

## PERFIL PROFISSIONAL

### 1. IDENTIFICAÇÃO

|   |  |
|---|--|
| <b>Empresa</b> _____  | (logotipo da empresa)                  |
| <b>CCT</b> CCT entre a APED, a FEPCES e Outros                        |  |
| <b>Departamento</b> Loja  |  |
| <b>Função</b> Adjunto de Secção                                       | <b>Data</b> _____                      |
| <b>Categoria Interna</b> Adjunto                                      | <b>Versão</b> _____                    |
| <b>Superior Hierárquico</b> Responsável de Secção                     | <b>Criado por</b> D. Gestão de Talento |
| <b>Substituível por:</b> Operador de Loja/ Técnico de Balcão Agrícola | <b>Código</b> _____                    |

### 2. MISSÃO

Apoiar o Responsável de Secção na gestão e organização da secção, garantindo o bom funcionamento da mesma e a motivação dos colaboradores afetos. Colaborar na elaboração de estratégias comerciais para atingimento dos objetivos de venda e na análise de rentabilidade, produtividade e conta exploração da secção (vendas, margens, stocks, quebras, ruturas, custos com pessoal).

### 3. RESPONSABILIDADES

Coordenação e motivação dos colaboradores da secção;  
 Apresentação e funcionalidade da secção;  
 Aumento das vendas da secção e fidelização de clientes;  
 Alcance dos objetivos definidos para a secção o cumprimento da politica comercial definida pela empresa;

### 4. TAREFAS

#### Periodicidade

|   |                      |
|---|----------------------|
| Organiza, delega e supervisiona o trabalho dos colaboradores da secção;   | diária               |
| Atende os clientes procurando responder às suas necessidades;   | diária               |
| Zela pela cooperação, satisfação e motivação dos colaboradores da secção;   | diária               |
| Cumpre e faz cumprir as normas de fardamento, apresentação, imagem e uso de EPI's;  | diária               |
| Acompanha o novo colaborador da secção durante o seu plano de formação e desenvolvimento em posto de trabalho, proporcionando o cumprimento do mesmo e uma boa integração do colaborador na equipa; | mediante necessidade |
| Apoia e participa ativamente na formação dos estagiários afetos à secção;   | mediante necessidade |
| Gere os stocks e as vendas da secção, preparando encomendas para reposição de stocks;   | semanal              |
| Analisa os resultados da secção (stocks, roturas, quebras de vendas,etc) e propõe a adoção de medidas de correção;  | semanal              |
| Verifica as encomendas, assegurando o cumprimento de prazos e das condições acordadas;  | diária               |
| Controla junto dos fornecedores as devoluções e pedidos de reparação de artigos danificados;  | semanal              |
| Sugere alterações/melhorias ao Responsável de Secção;   | mediante necessidade |
| Verifica alterações de preços/artigos;  | diária               |
| Organiza campanhas que fomentem a venda de produtos da secção;  | quinzenal            |
| Participa na realização de inventários de secção e na análise de resultados;  |                      |
| Promove um ambiente de trabalho positivo e garante um atendimento de qualidade;   | diária               |
| Assegura permanências de acordo com a escala horária existente;   | diária               |
| Supervisiona a limpeza e arrumação constante da secção, a reposição de artigos, uma exposição apelativa dos mesmos e que os preços afixados estão corretos;   | diária               |
| Procede a trocas e devoluções de artigos;   | mediante necessidade |
| Substitui o Operador de Loja em caso de ausência, fazendo a abertura e encerramento dos POS, a conferência de caixa e preparação de depósitos;  | mediante necessidade |
| Reporta erros de sistema e solicita a reparação de equipamentos;  | mediante necessidade |
| Efetua o atendimento no Balcão Fitofarmacêutico (quando habilitado para isso).  | mediante necessidade |

### 5. POSICIONAMENTO HIERARQUICO

**Fluxo de Reporte**  → **Adjunto de Secção** →

### 6. ANÁLISE DE RISCOS (Consultar a carta de riscos para o tipo de função)

### 7. COMPETÊNCIAS

#### SOFT SKILLS (Comportamentais)

| Código | Competência                      |              |
|--------|----------------------------------|--------------|
| CC_1   | Orientação para os resultados    | Transversais |
| CC_2   | Orientação para o cliente        |              |
| CC_3   | Inteligência emocional e empatia |              |
| CC_4   | Comunicação                      |              |
| CC_5   | Cooperação/Trabalho em equipa    |              |
| CC_6   | Resiliência                      |              |
| CC_7   | Responsabilidade                 |              |
| CC_13  | Dinâmismo e vitalidade           |              |
| CC_18  | Disponibilidade                  |              |
| CC_21  | Iniciativa e proatividade        |              |

#### HARD SKILLS (Técnicas)

| Código | Competência                    |
|--------|--------------------------------|
| CT_2   | Conhecimento do produto        |
| CT_5   | Transações financeiras (Caixa) |
| CT_6   | Técnicas de Venda              |
| CT_7   | Visual merchandising           |
| CT_18  | SAGE X3                        |
| CT_20  | Microsoft Excel                |
| CT_22  | Outlook                        |
| CT_23  | Qlick View                     |

### 8. REQUISITOS

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Formação mínima exigida    | 12º ano - nível 3 QNQ   |
| Formação valorizada        |   |
| Experiência mínima exigida | 3 anos em funções similares OU mínimo de 2 anos enquanto Operador de Loja   |
| Cursos complementares      |   |
| Idiomas                    | Português (sempre) + Inglês e/ou Espanhol (em zonas com maior afluencia de clientes estrangeiros)   |
| Programas/Softwares        | Microsoft Office, principalmente Excel  |
| Disponibilidade            | Disponibilidade para trabalhar em regime de turnos e folgas rotativas<br>Disponibilidade para residir na proximidade da zona geográfica da organização/loja |

### 9. ANÁLISE PROSPETIVA DE EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO - 2030

Não se prevê mudanças significativas nesta função no sentido em que continuará a apoiar o responsável de secção. Inevitavelmente, uma vez que os avanços tecnológicos vão dominar o retalho e os seus processos de venda quer online quer em loja, precisará de formação nesse sentido (IT). Além disso, espera-se que esta pessoa contribua mais ao nível da análise de dados.

## PERFIL PROFISSIONAL

### 1. IDENTIFICAÇÃO

|   |  |
|---|--|
| <b>Empresa</b> _____  | (logotipo da empresa)                  |
| <b>CCT</b> CCT entre a APED, a FEPCES e Outros _____  |  |
| <b>Departamento</b> Loja _____  |  |
| <b>Função</b> Técnico de Balcão Agrícola _____  | <b>Data</b> _____                      |
| <b>Categoria Interna</b> _____  | <b>Versão</b> _____                    |
| <b>Superior Hierárquico</b> Responsável de Secção _____   | <b>Criado por</b> D. Gestão de Talento |
| <b>Substituível por:</b> Qualquer colaborador habilitado a comercializar produtos fitofarmacêuticos _____ | <b>Código</b> _____                    |

### 2. MISSÃO

Manter a organização e arrumação do Balcão Agrícola e garantir o atendimento de excelência ao cliente. Acompanhar o cliente desde que entra em loja, procurar entender a solução que procura e recomendando o melhor produto para o efeito. Realizar a venda do produto na caixa.

### 3. RESPONSABILIDADES

Apresentação do Balcão Agrícola;  
 Atendimento e aconselhamento técnico ao cliente agricultor;  
 Reposição e etiquetagem de produtos;  
 Gestão de stock em função das necessidades, épocas do ano e culturas.  
 Operações de caixa;

### 4. TAREFAS

#### Periodicidade

|   |                      |
|---|----------------------|
| Realiza um atendimento cuidado e aconselha tecnicamente os clientes;  | diária               |
| Cumprir a legislação em vigor aplicável à comercialização e aplicação de produtos fitofarmacêuticos, à segurança em armazéns e estabelecimentos de venda e à aplicação de normas de higiene e segurança no trabalho;                        | diária               |
| Colabora na execução dos inventários e ordens de compra;  | mensal               |
| Realiza a manutenção dos artigos, nomeadamente no que se refere à etiquetagem de preços, arrumação e estado da embalagem;   | diária               |
| Efetua encomendas para clientes;  | diária               |
| Reporta ao Responsável de Secção a existência de roturas e sempre que existam produtos fora de prazo, para, posteriormente, se proceder à sua devolução aos fornecedores ou devido registo de abatimento de stock's (quebras, furto, etc.); | Mediante necessidade |
| Cumprir na íntegra com a norma de fardamento, imagem e apresentação e uso de EPI's;   | diária               |
| Manuseia cuidadosamente os produtos, os equipamentos e as máquinas utilizadas;  | diária               |
| Apoia os novos colaboradores da loja durante todo o período em que se encontrem em formação;  | Mediante necessidade |
| Cumprir com as metodologias constantes no sistema de gestão da qualidade e segurança;   | diária               |
| Assegura sempre que necessário as funções de Operador de Loja ou Operador de Armazém;   | Mediante necessidade |
| Regista as vendas, recebe o pagamento e confere troco se aplicável;   | diário               |
| Garante as condições necessárias ao início de turno de caixa (limpeza de check-out, existência de sacos de plástico, existência de rolos suplentes para impressora e multibanco, existência de trocos em caixa, etc);                       | diário               |
| Apresenta os valores recebidos no fim de turno e executa a folha de caixa com a discriminação de valores;   | diário               |
| Prepara depósitos bancários;  | diário               |
| Realiza trocas e devoluções.  | Mediante necessidade |
| Encaminha reclamações para o Responsável de Secção.   | Mediante necessidade |
| Desloca-se aos terrenos agrícolas/plantações sempre que necessário apoiar os clientes no local.   | Mediante necessidade |

### 5. POSICIONAMENTO HIERARQUICO

**Fluxo de Reporte** \_\_\_\_\_ NA → **Técnico de Balcão Agrícola** → Responsável de Secção

### 6. ANÁLISE DE RISCOS (Consultar a carta de riscos para o tipo de função)

### 7. COMPETÊNCIAS

#### SOFT SKILLS (Comportamentais)

| Código | Competência                      |              |
|--------|----------------------------------|--------------|
| CC_1   | Orientação para os resultados    | Transversais |
| CC_2   | Orientação para o cliente        |              |
| CC_3   | Inteligência emocional e empatia |              |
| CC_4   | Comunicação                      |              |
| CC_5   | Cooperação/Trabalho em equipa    |              |
| CC_6   | Resiliência                      |              |
| CC_7   | Responsabilidade                 |              |
| CC_13  | Dinamismo e vitalidade           |              |
| CC_18  | Disponibilidade                  |              |
| CC_21  | Iniciativa e proatividade        |              |

#### HARD SKILLS (Técnicas)

| Código | Competência                    |
|--------|--------------------------------|
| CT_2   | Conhecimento do produto        |
| CT_3   | Agronomia                      |
| CT_4   | Produtos fitofarmacêuticos     |
| CT_5   | Transações financeiras (Caixa) |
| CT_6   | Técnicas de Venda              |
| CT_7   | Visual merchandising           |
| CT_18  | SAGE X3                        |
| CT_19  | Internet                       |
| CT_20  | Microsoft Excel                |
| CT_21  | Microsoft Teams                |
| CT_22  | Outlook                        |
| CT_23  | Click View                     |

### 8. REQUISITOS

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Formação mínima exigida</b>    | Licenciatura em Agronomia - nível 6 QNQ   |
| <b>Formação valorizada</b>        |   |
| <b>Experiência mínima exigida</b> |   |
| <b>Cursos complementares</b>      | Autorização para venda de produtos fitofarmacêuticos  |
| <b>Idiomas</b>                    | Português (sempre) + Inglês e/ou Espanhol (em zonas com maior afluência de clientes estrangeiros)   |
| <b>Programas/Softwares</b>        | Microsoft Office, principalmente Excel  |
| <b>Disponibilidade</b>            | Disponibilidade para trabalhar em regime de turnos e folgas rotativas<br>Disponibilidade para residir na proximidade da zona geográfica da organização/loja<br>Disponibilidade para deslocações nacionais |

### 9. ANÁLISE PROSPETIVA DE EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO - 2030

Esta função vai transformar-se, direcionando-se mais para o acompanhamento dos agricultores nos terrenos, pelo que exigirá mais disponibilidade para deslocações. Em loja a sua função poderá vir a ser desempenhada por um robot, passando o seu papel a ser de supervisão e parameterização dos conhecimentos fitofarmacêuticos e legislação associada, precisando para isso de formação e competências de IT. À semelhança do operador de loja, também esta função perderá tarefas de caixa, passando estas a ser automáticas e o check-out feito pelo próprio cliente.

## PERFIL PROFISSIONAL

### 1. IDENTIFICAÇÃO

|   |  |
|---|--|
| <b>Empresa</b>                                    | (logotipo da empresa)                  |
| CCT CCT entre a APED, a FEPCEs e Outros           |  |
| <b>Departamento</b> Loja                          |  |
| <b>Função</b> Operador de Loja                    | <b>Data</b>                            |
| <b>Categoria Interna</b> Operador                 | <b>Versão</b>                          |
| <b>Superior Hierárquico</b> Responsável de Secção | <b>Criado por</b> D. Gestão de Talento |
| <b>Substituível por:</b> Operador de Armazém      | <b>Código</b>                          |

### 2. MISSÃO

Manter a organização da secção de loja a que está afeto e garantir o atendimento de excelência ao cliente. Acompanhar o cliente desde que entra em loja (esclarecendo / recomendando produtos) até à compra em caixa (efetuando a transação). Apoiar os colegas do armazém ou outras secções de loja se necessário e do balcão agrícola (se habilitado para tal).

### 3. RESPONSABILIDADES

Imagem da secção;  
Atendimento e serviço de apoio ao cliente;  
Reposição e etiquetagem de produtos;  
Operações de caixa;

### 4. TAREFAS

#### Periodicidade

|   |                      |
|---|----------------------|
| Realiza um atendimento agradável e atencioso, esclarecendo dúvidas, aconselhando produtos, apresentando novidades e informando sobre campanhas;   | diário               |
| Confere e altera preços, etiquetando os produtos;   | diário               |
| Participa em inventários e realização de ordens de compra;  | mensal               |
| Limpa, arruma e decora a secção;  | diário               |
| Assegura a reposição constante e a exposição apelativa dos produtos;  | diário               |
| Encaminha reclamações para o Responsável de Secção;   | mediante necessidade |
| Efetua encomendas;  | mediante necessidade |
| Reporta ao Responsável de Secção a existência de produtos danificados/avariados;  | mediante necessidade |
| Cumpr os planogramas;   | diário               |
| Cumpr as normas de fardamento, imagem, apresentação e uso de EPI's;   | diário               |
| Manuseia cuidadosamente todos os produtos e equipamentos de loja;   | diário               |
| Apoia novos colaboradores de loja durante o período de formação/integração;   | mediante necessidade |
| Promove um ambiente de trabalho agradável, a comunicação e a cooperação;  | diário               |
| Regista vendas, recebe o pagamento e confere troco se aplicável;  | diário               |
| Presta atenção ao estado do produto vendido;  | diário               |
| Garante as condições necessárias ao início de turno de caixa (limpeza de check-out, existência de sacos de plástico, existência de rolos suplentes para impressora e multibanco, existência de trocos em caixa, etc); | diário               |
| Apresenta os valores recebidos no fim de turno e executa a folha de caixa com a discriminação de valores;   | diário               |
| Prepara depósitos bancários;  | mediante necessidade |
| Realiza trocas e devoluções;  | mediante necessidade |
| Trata do registo de clientes (Cartão Cliente);  | mediante necessidade |
| Presta apoio no armazém;  | mediante necessidade |
| Presta apoio no Balcão Fitofarmacêutico (quando habilitado para tal).   | mediante necessidade |

### 5. POSICIONAMENTO HIERARQUICO

**Fluxo de Reporte**  → **Operador de Loja** →

### 6. ANÁLISE DE RISCOS

(Consultar a carta de riscos para o tipo de função)

### 7. COMPETÊNCIAS

#### SOFT SKILLS (Comportamentais)

| Código | Competência                      |              |
|--------|----------------------------------|--------------|
| CC_1   | Orientação para os resultados    | Transversais |
| CC_2   | Orientação para o cliente        |              |
| CC_3   | Inteligência emocional e empatia |              |
| CC_4   | Comunicação                      |              |
| CC_5   | Cooperação/Trabalho em equipa    |              |
| CC_6   | Resiliência                      |              |
| CC_13  | Dinâmismo e vitalidade           |              |
| CC_17  | Higiene e Segurança              |              |
| CC_18  | Disponibilidade                  |              |
| CC_20  | Iniciativa e proatividade        |              |

#### HARD SKILLS (Técnicas)

| Código | Competência                    |
|--------|--------------------------------|
| CT_2   | Conhecimento do produto        |
| CT_5   | Transações financeiras (Caixa) |
| CT_6   | Técnicas de venda              |
| CT_7   | Visual merchandising           |
| CT_18  | SAGE X3                        |
| CT_20  | Microsoft Excel                |

### 8. REQUISITOS

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Formação mínima exigida</b>    | 12º ano - nível 3 QNQ   |
| <b>Formação valorizada</b>        |   |
| <b>Experiência mínima exigida</b> |   |
| <b>Cursos complementares</b>      |   |
| <b>Idiomas</b>                    | Português (sempre) + Inglês e/ou Espanhol (em zonas com maior afluência de clientes estrangeiros)   |
| <b>Programas/Softwares</b>        | Microsoft Office, principalmente Excel  |
| <b>Disponibilidade</b>            | Disponibilidade para trabalhar em regime de turnos e folgas rotativas<br>Disponibilidade para residir na proximidade da zona geográfica da organização/loja |

### 9. ANÁLISE PROSPETIVA DE EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO - 2030

Esta função poderá desaparecer. Por um lado perderá tarefas de caixa, passando a ser o próprio cliente a fazer a compra em caixas automáticas. De futuro estas caixas também irão desaparecer, como já acontece em alguns supermercados onde o cliente simplesmente leva os artigos que são identificados por mecanismos de loja e debitados da conta do cliente ao sair da loja. Por outro lado, as suas restantes tarefas (limpeza e organização da secção, reposição de produtos, retificação de preços, acompanhamento e aconselhamento ao cliente, etc) também poderão ser realizadas por robots que através da inteligência artificial conseguem conectar-se emocionalmente ao cliente e ajudá-lo, seja a encontrar produtos nas lojas, sugerir produtos similares ou complementares, falar sobre as suas características, etc).

## PERFIL PROFISSIONAL

### 1. IDENTIFICAÇÃO

|                             |                                     |                       |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| <b>Empresa</b>              |                                     | (logotipo da empresa) |
| <b>CCT</b>                  | CCT entre a APED, a FEPCES e Outros |                       |
| <b>Departamento</b>         | Loja                                |                       |
| <b>Função</b>               | Operador de Armazém                 | <b>Data</b>           |
| <b>Categoria Interna</b>    | Operador                            | <b>Versão</b>         |
| <b>Superior Hierárquico</b> | Responsável de Loja                 | <b>Criado por</b>     |
| <b>Substituível por:</b>    | Operador de Loja                    | <b>Código</b>         |

### 2. MISSÃO

Assegurar a organização e arrumação do Armazém, as cargas e descargas e o plano de entregas e devoluções de mercadoria, cumprindo as normas e procedimentos da empresa.

### 3. RESPONSABILIDADES

Recepção, conferência e arrumação de artigos;  
 Limpeza e organização do armazém;  
 Servir o cliente interno (loja) e externo;  
 Movimentação segura de cargas;  
 Preparação do material conforme encomendas;

### 4. TAREFAS

#### Periodicidade

|  |                      |
|--|----------------------|
| Recebe e confere a mercadoria rececionada, comparando as Guias de Encomenda com as Guias de Entrega, assinalando erros e executando o mapa diário de recepção de mercadoria; | diária               |
| Realiza devoluções de mercadoria;  | mediante necessidade |
| Alerta o fornecedor em caso de erros ou quebras nas entregas;  | mediante necessidade |
| Descarrega as mercadorias com recurso de empilhadores e arruma os produtos no armazém;   | diária               |
| Limpa e organiza do armazém;   | diária               |
| Verifica o bom estado da mercadoria;   | diária               |
| Arruma, separa e carrega paletes vazias;   | diária               |
| Colabora na execução dos inventários;  | mensal               |
| Mantém o correto funcionamento das máquinas utilizadas (empilhadores, porta-paletes, etc), verificando a necessidade de combustível;   | diária               |
| Agenda entregas com os fornecedores;   | diária               |
| Prepara encomendas para entrega ao domicilio/clientes;   | mediante necessidade |
| Arquiva faturas, guias de remessa, de entrada de material, de encomendas e segundas conferências;  | diária               |
| Dá entrada e saída de toda a mercadoria no sistema informático;  | diária               |
| Cumprir as normas de fardamento, imagem, apresentação e uso de EPI's;  | diária               |
| Presta apoio em loja caso necessário;  | mediante necessidade |

### 5. POSICIONAMENTO HIERARQUICO



### 6. ANÁLISE DE RISCOS (Consultar a carta de riscos para o tipo de função)

### 7. COMPETÊNCIAS

#### SOFT SKILLS (Comportamentais)

| Código | Competência                      |              |
|--------|----------------------------------|--------------|
| CC_1   | Orientação para os resultados    | Transversais |
| CC_2   | Orientação para o cliente        |              |
| CC_3   | Inteligência emocional e empatia |              |
| CC_4   | Comunicação                      |              |
| CC_5   | Cooperação/Trabalho em equipa    |              |
| CC_6   | Resiliência                      |              |
| CC_13  | Dinamismo e vitalidade           |              |
| CC_17  | Higiene e Segurança              |              |
| CC_18  | Disponibilidade                  |              |
| CC_20  | Iniciativa e proatividade        |              |

#### HARD SKILLS (Técnicas)

| Código | Competência   |
|--------|---|
| CT_8   | Gestão de armazém e stocks                              |
| CT_9   | Movimentação, armazenamento e conservação de mercadoria |
| CT_18  | SAGE X3   |
| CT_20  | Microsoft Excel   |
| CT_22  | Outlook   |

### 8. REQUISITOS

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Formação mínima exigida</b>    | 12ª ano - nível 3 QNQ   |
| <b>Formação valorizada</b>        |   |
| <b>Experiência mínima exigida</b> |   |
| <b>Cursos complementares</b>      | Certificado de condução de empilhadores   |
| <b>Idiomas</b>                    | Português (sempre) + Inglês e/ou Espanhol (em zonas com maior afluência de clientes estrangeiros)   |
| <b>Programas/Softwares</b>        | Microsoft Office, principalmente Excel  |
| <b>Disponibilidade</b>            | Disponibilidade para trabalhar em regime de turnos e folgas rotativas<br>Disponibilidade para residir na proximidade da zona geográfica da organização/loja |

### 9. ANÁLISE PROSPETIVA DE EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO - 2030

Esta função poderá desaparecer. Os custos de soluções de robótica e automatização vão diminuir a permitir substituir funções mais físicas e repetitivas. No caso do armazém poderão ser robots a preparar encomendas, a fazer inventários, controlar o stock e efetuar as cargas e descargas. Além disso, a compra de produtos mundanos do dia-a-dia será automatizada, uma vez que os dados recolhidos vão permitir identificar padrões de consumo e enviar os produtos diretamente do armazém para casa dos clientes quando estiverem a acabar (ex: O cliente X compra 10 sacas de ração por mês)

## 6.2. Contributos

O primeiro contributo deste projeto para o Grupo é a criação de um modelo de análise e descrição de funções que ao ser replicado vai permitir desenvolver internamente Perfis Profissionais para todas as funções do Grupo. A metodologia desenvolvida permitirá também a identificação das competências essenciais a cada função, que será fundamental para a gestão e desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, ao fomentar uma reflexão sobre a evolução de cada função permite ao Grupo preparar-se a si e aos seus colaboradores para os desafios vindouros.

Os Perfis Profissionais serão documentos extremamente valiosos para o Recrutamento e Seleção, o que levou o investigador a reunir com o *Talent Aquisition Specialist* no sentido de clarificar estes contributos. Em primeiro lugar, este documento vai permitir ao recrutador compreender imediatamente os aspetos centrais da função que vai recrutar. Além disso, vai facilitar a redação de anúncios, uma vez que contempla de forma clara e concisa a missão, as principais responsabilidades e tarefas, as competências relevantes e ainda os requisitos mínimos. Nas entrevistas, o detalhe do documento vai permitir transmitir uma visão realista e transparente do que é esperado para aquela função (ex: tarefas; disponibilidade para turnos) o que é essencial para evitar uma desilusão pós contratação. Além disso, o recrutador sabe quais são as competências mais importantes para um bom desempenho naquela função e terá oportunidade de direcionar a entrevista de forma a aferir situações, tarefas, ações e resultados que mostrem se possui de facto aquelas competências, permitindo a seleção de candidatos mais válidos para as funções.

A inclusão das competências nestes documentos tornou-os aliados da Avaliação de Desempenho e da Formação e desenvolvimento dos colaboradores. Neste sentido o investigador reuniu com a *HR Projects Specialist* e com a *Learning and Development Specialist* com o intuito de mostrar as suas utilidades. A *HR Projects Specialist* irá desenvolver um modelo de avaliação de desempenho que avaliará as competências identificadas em cada Perfil, permitindo avaliar de forma mais coerente o desempenho de cada colaborador, usando os indicadores comportamentais do dicionário de competências providenciado. Desta forma os colaboradores serão avaliados pelas competências transversais ao Grupo e específicas da sua função e não por competências standard iguais para todos. Desta forma, também o prémio anual associado a este modelo de avaliação será mais justo. Consequentemente, os resultados dessa avaliação vão ainda permitir identificar que competências precisam de ser desenvolvidas em cada colaborador, tornando claras as necessidades de formação. Por sua vez, a análise prospetiva pode ajudar o *Learning and Development Specialist* a antecipar competências que vão ser necessárias e preparar o colaborador para o futuro.

O investigador reuniu ainda com a *HR Projects Specialist* e com a Diretora de Gestão de Talento para mostrar de que forma estes Perfis serão uteis para outras áreas nomeadamente Carreiras,

Remunerações e Benefícios. Os Perfis Profissionais de todas as funções do Grupo serão o ponto de partida para a construção de planos de progressão de carreira, no sentido em que permite clarificar os elementos distintivos de cada função, essencialmente ao nível das competências. A título de exemplo, será possível determinar o que distingue um assistente de *marketing*, de um técnico de *marketing*, de um especialista de *marketing*, de um coordenador de *marketing* e de um diretor de *marketing*, criando as bases para a progressão vertical e ainda o que distingue um técnico de *marketing* de um técnico de *e-commerce*, possibilitando a mobilidade horizontal. Na mesma ótica, um conhecimento aprofundado e detalhado de cada função vai permitir construir grelhas salariais e ajustar planos de benefícios.



## Conclusões

O contato inicial com o Grupo permitiu identificar desde logo a necessidade e a vontade de desenvolver diversas áreas da gestão de recursos humanos, com vista à obtenção de uma gestão mais integrada e estratégica. Os descritivos de funções existentes eram documentos muito simples e incompletos, continham pouco mais que o nome da função, a missão e as principais tarefas e por esse motivo pouco contribuíam para as outras práticas e políticas de recursos humanos.

A revisão de literatura efetuada deixa clara a importância de uma correta análise e descrição de funções e da identificação de competências, permitindo entender de que forma os perfis profissionais construídos vão ser a base de desenvolvimento das outras áreas de gestão de recursos humanos.

Assim, este projeto foi concebido com o objetivo de providenciar ao Grupo um modelo de Perfis Profissionais assente num modelo de competências, que permita desenvolver futuramente as políticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, carreiras, remunerações e benefícios de que o Grupo carece.

Devido à dimensão do Grupo e inerente diversidade de funções, o projeto foi aplicado apenas às funções operacionais de uma das Empresas do Grupo. Esta Empresa foi escolhida pela importância estratégica que tem para o Grupo, na medida em que sozinha representa cerca de 50% da faturação e aloca mais de 70% dos colaboradores. Trata-se da empresa responsável pelo retalho especializado, nomeadamente pela principal marca do Grupo (setor agrícola), onde se inserem as nove funções diretamente associadas à rede de lojas.

Para a análise e descrição de funções optou-se pelas etapas sugeridas por Gomes et al. (2015), começando pela definição dos objetivos, passando ao planeamento das funções a analisar e técnicas a utilizar, seguindo-se a preparação dos materiais necessário e dos elementos envolvidos e por fim a execução que diz respeito à recolha e análise da informação, obtendo assim uma versão inicial que foi alvo de revisão e alterações até dar origem à versão final dos Perfis Profissionais.

Para que estes Perfis Profissionais gerassem de facto valor acrescentado quando integrados com as restantes áreas da gestão de recursos humanos, procurou-se que a informação apresentada fosse além da tradicionalmente presente nos descritivos de funções, adicionando a identificação de competências chave a cada função de acordo com Siddique (2004) e Carliner et al. (2015) e ainda, as respetivas análises prospetivas de evolução como recomendado por autores como Schneider e Konz (1989), para possuírem um carácter dinâmico e ajudarem a organização a preparar-se para as mudanças futuras. Além disso, tendo em conta que a organização não está familiarizada com este tipo de documento e para não “passar do 8 ao 80”, tentou-se que os Perfis Profissionais reunissem toda a

informação relevante mas no formato mais simples possível, para não arriscar comprometer a sua adoção e utilização por parte de todos os colaboradores e consequentemente a sua eficácia.

Assim, mostrou-se vantajoso recolher a informação através de numa abordagem mista. No que diz respeito essencialmente à missão, responsabilidades e tarefas de cada função a principal fonte foram os seus incumbentes (*bottom-up*) através de entrevistas e observação. Para as restantes componentes, como as competências e a previsão de evolução de cada função, ainda que se tenha mostrado interesse em saber as perceções dos titulares das funções, as principais fontes foram o Coordenador de Operações e a Diretora de Gestão de Talento (*top-down*).

Além disso, a tipologia de competências que melhor agradou a organização foi a de Ceitil (2016) pelo que foram identificadas competências técnicas e comportamentais assim como transversais e específicas. Por sua vez o modelo de competências que se mostrou mais adequado foi o modelo de intervenção organizacional de Ceitil (2016), composto por quatro momentos, a identificação de competências comportamentais chave, a definição do portfólio de competências, onde se definiram as competências e os seus indicadores comportamentais, a criação dos perfis de competências e as suas ligações e mais valias com as políticas e sistemas de gestão de recursos humanos.

Importa por fim reiterar as mais valias deste projeto para o Grupo, concluindo de que forma concreta estes Perfis Profissionais vão permitir uma gestão de recursos humanos mais integrada e estratégica. A principal vantagem é precisamente o facto de permitir desenvolver cada área em particular e estas por sua vez contribuir para o desenvolvimento das outras.

Desta forma, o *Talent Aquisition Specialist* do Grupo conseguirá compreender melhor e mais rapidamente a função para a qual está a recrutar; terá mais facilidade em redigir os anúncios para as vagas; conseguirá triar os CV's de forma mais objetiva; poderá realizar entrevistas comportamentais para explorar se o candidato possui ou não as competências necessárias ou incluir no processo a realização de testes; terá a capacidade de transmitir ao candidato uma visão o mais realista possível do que é esperado para a função evitando desilusões pós contratação e conseguirá seleccionar o candidato que mais probabilidades terá de desempenhar a função com sucesso.

Por sua vez, a *Learning & Development Specialist* do Grupo terá mais facilidade em sensibilizar colaboradores e chefias para a importância da aquisição e desenvolvimento das competências essenciais a cada função, ao tornar claro que estas determinam um bom ou mau desempenho; conseguirá construir uma política de formação alinhada com a estratégia da empresa através de formações em competências transversais; será capaz de identificar necessidades e construir planos de formação ajustados às necessidades reais de cada indivíduo (em função do resultado da avaliação de desempenho) poupando tempo e dinheiro; poderá prever a necessidade de novas competências no futuro e começar a desenvolvê-las; terá oportunidade de fomentar uma política de evolução e melhoria contínua através de *feedback* e acompanhamento constante.

No âmbito da avaliação de desempenho, a *HR Projects Specialist* conseguirá criar um modelo que meça o desempenho de cada indivíduo ao avaliar as competências transversais e específicas de cada função (identificadas no Perfil Profissional) através dos indicadores comportamentais providenciados pelo dicionário de competências, ao invés de avaliar as mesmas competências em todos os colaboradores, onde estaria a avaliar competências que não são necessárias para algumas funções, ficando em falta outras que podem ser essenciais para o bom desempenho da função; conseguirá justificar e tornar claro o que é avaliado, porquê e como. Ajudará ainda as chefias a perceber o que é crítico para o desempenho de cada um e a realizar a avaliação de forma objetiva e justa.

No que diz respeito às carreiras, a *HR Projects Specialist* conseguirá estruturar planos de progressão e sucessão, na medida em que conhece os elementos distintivos de cada função, essencialmente ao nível dos requisitos, conhecimentos e competências necessárias para um bom desempenho e será capaz de indicar as formações necessárias para a progressão/sucessão de acordo com os elementos em falta.

Relativamente às políticas de remunerações e benefícios, a *HR Projects Specialist* e a Diretora de Gestão de Talento conseguirão definir níveis, construir grelhas salariais e determinar benefícios com base no conhecimento profundo de cada função que os Perfis Profissionais proporcionam, assim como adicionar um prémio anual ao pacote de remunerações em função da avaliação de desempenho.

É possível concluir que este projeto, uma vez aplicado a todo o universo de funções do Grupo vai contribuir para as necessidades do Grupo no âmbito do desenvolvimento de políticas de gestão de recursos humanos estratégicas, transversais e interligadas, aumentando a satisfação dos colaboradores, os seus desempenhos individuais e os resultados e sucesso do Grupo.



## Referências Bibliográficas

- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Principia.
- Boterf, G. (1995). *De la compétence – essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'organisations.
- Boterf, G. (1997). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Editions d'organisation.
- Boyatzis, R. (1992). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27, (1).  
10.1108/02621710810840730
- Brannick, M. T., Levine, E. L. & Morgeson, V. J. (2007). *Job and Work Analysis: methods, research, and applications for human resource management* (2ª Ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- 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. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª Ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Carlner, S., Castonguay, C., Sheepy, E., Ribeiro, O., Sabri, H., Saylor, C., & Valle, A. (2015). The job of a performance consultant: A qualitative content analysis of job descriptions. *European Journal of Training and Development*, 39, (6), 458-483. 10.1108/EJTD-01-2015-0006.
- Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento - Um Estudo Exploratório de Inovação na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- CBRE. *Future of retail 2030*. Consultado em: <https://www.cbre.us/real-estate-services/real-estate-industries/retail-services/retail-innovation-hub/retail-2030>
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chen, H., Chang, W. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management and Organization*, 16, (5), 677-700.
- Davies, B., & Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21st century: a competency and knowledge approach*. Routledge.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Editora RH.
- Ghorpade, J. (1988). *Job Analysis: a Handbook for the Human Resources Director*. Prentice Hall.
- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª Ed.). Edições Sílabo.
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. Em M. D. Dunnette & L. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2ª Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Herranz, A.S. & De La Vega, R. (1999). *Las Competências: Pasado y presente*. Capital Humano.
- Jardim, J. & Pereira, A. (2006). *Competências Pessoais e Sociais – Guia prático para a mudança positiva*. Porto: Editora Asa.

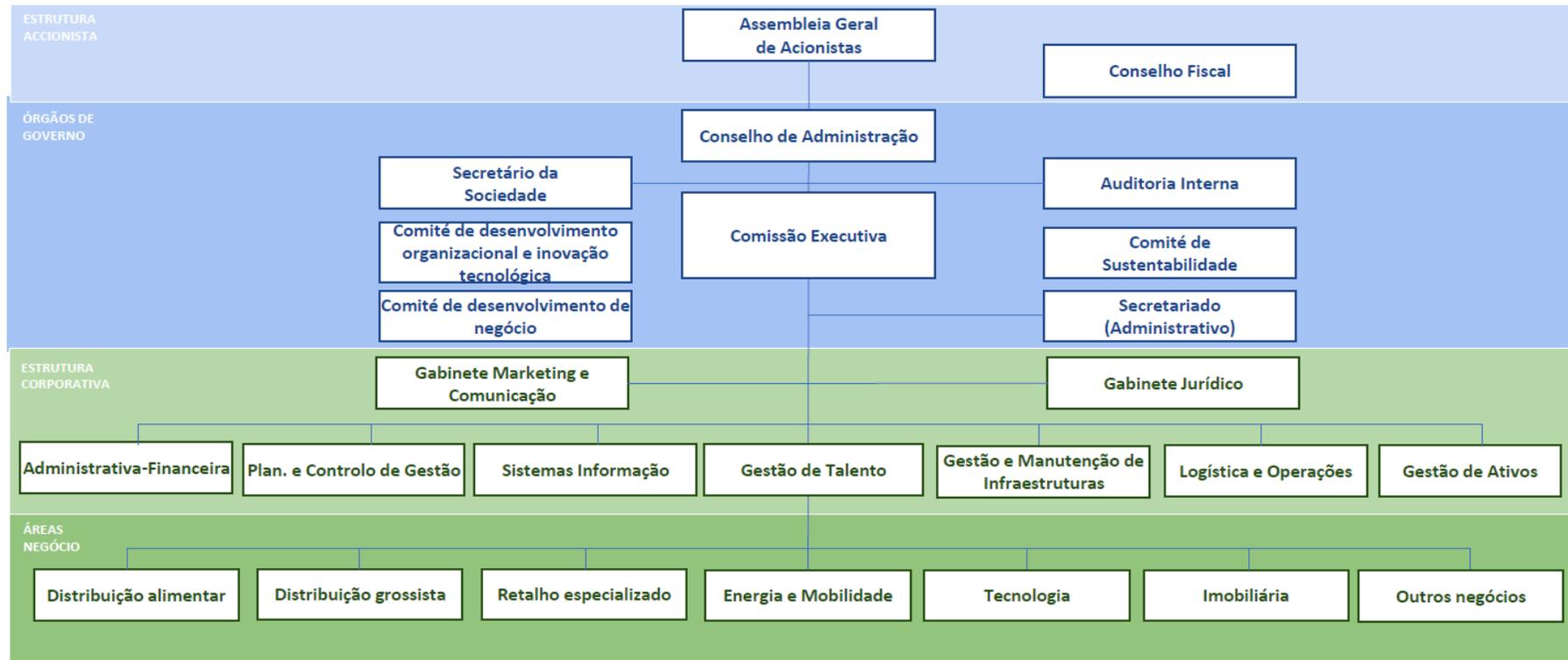
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McClelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather than for "Intelligence"*. Harvard University.
- McCormick, E. J. (1976). Job and task analysis. Em M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (2ª Ed.) (p. 651-696). Chicago: Rand McNally.
- McEntire, L. E., Dailey, L. R., Osburn, H. K., & Mumford, M. D. (2006). Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data. *Human Resource Management Review*, 16, (3), 310-323.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. *Training & development*, 51, (5), 40- 48.
- Mejia, L.R.G., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (1995). *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall.
- Morgeson, F. P. & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. Em S. Zedeck., *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 3-41. Washington, DC: APA.
- Neves, J. et al. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, J., Garrido, M, V., Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática (3ª Ed.)*. Lisboa : Sílabo.
- Oliveira, M. (2009). *O Recrutamento e a Selecção de Pessoal*. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Parry, S. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33, (7), 48-56.
- Pató, B. S. G. (2014). The 7 most important criteria of job descriptions. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 7, (1), 68-73.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 6, 78-90.
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J. & Gamble, L. G., Jr. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco: Pfeiffer.
- Prien, E. P. & Ronan, W. W. (1971). Job Analysis: A review of research findings. *Personnel Psychology*, 24, 371-396.
- Quinn, R. E.; Thompson, M. P.; Faerman, S. R.; McGrath, M. (2003). *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Safdar, R., Waheed, A., & Rafiq, K. H. (2010) Impact of Job Analysis on Job Performance: Analysis of a Hypothesized Model. *Journal of Diversity Management*, 5, (2), 17 – 36.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2012). The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, (1), 397–425.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations* (2ª Ed.). United Kingdom: Sage Publications Ltd.

- Santos, C. A. (2000). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, 36, (2), 25-32.
- Schneider, B., & Konz, A. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28, (1), 51-63.
- Siddique, M. C. (2014). Job analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 5.  
<https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18, 87-99.
- Spencer, Jr., L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nova Iorque: John Wiley & Son, Inc.
- Stevens, G. W. (2012). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12, (1), 86-107.
- Suleman, F. (2007). *O valor das competências: um estudo aplicado ao sector bancário*. Lisboa: Horizonte.
- Vargas, R. (2004). *A Arte de tornar-se inútil: desenvolvendo líderes para vencer desafios*: Grádiva.
- Walton, R. (1987). *Innovating to compete: Lessons for Diffusing and Managing Change in the workplace*: Jossey-Bass Publishers.
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (1999). *The competencies handbook*. London: Institute of Personnel and Development.

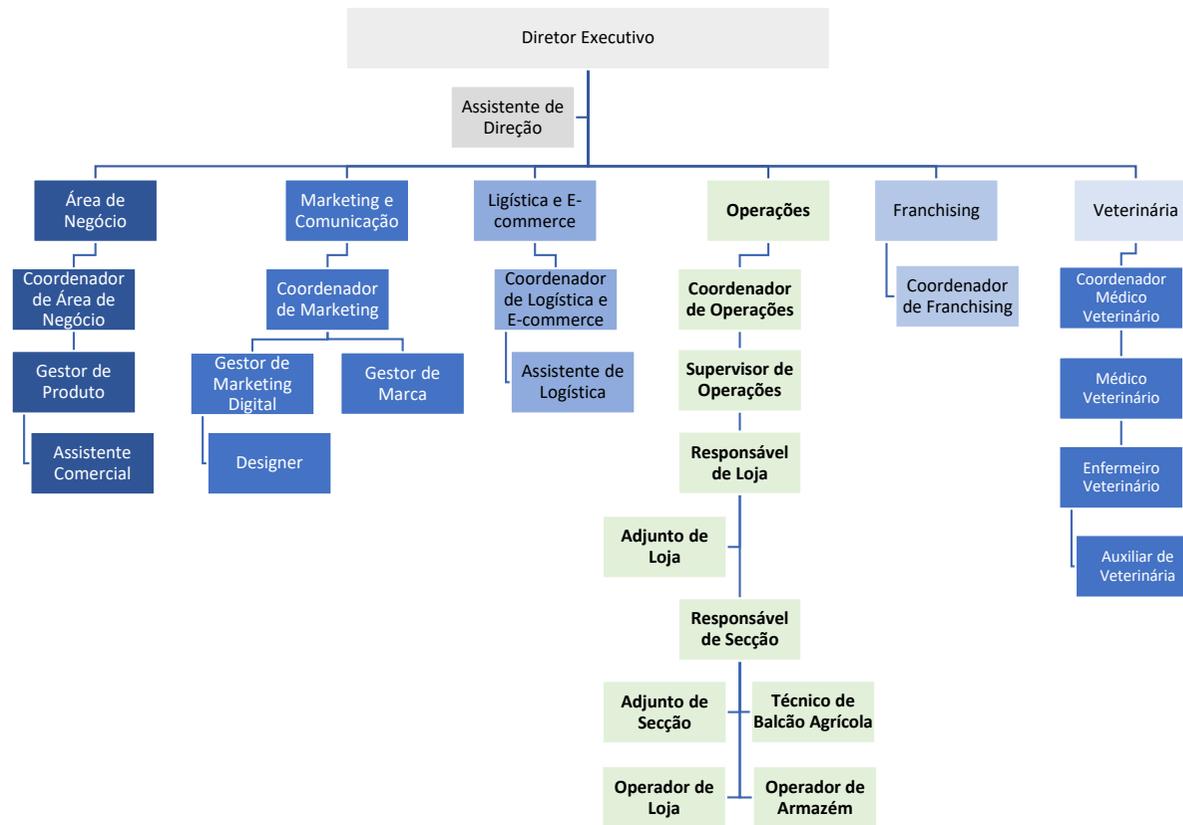


## Anexos

Anexo A - Organograma Do Grupo



## Anexo B - Organograma da Empresa



## Guião de entrevista

Direção de Gestão de Talento  
Setor do Retalho Agrícola (Região Oeste)

### Enquadramento

No âmbito da realização do meu Projecto de Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, gostaria de perceber o contexto organizacional e os desafios atuais ao nível da gestão de RH, para juntos traçarmos os objetivos deste trabalho.

### O Grupo

Pode falar-me um pouco sobre a história do Grupo?

Quais são as áreas de negócio?

Que empresas fazem parte do Grupo?

Qual a dimensão do Grupo?

#### **Políticas de recursos humanos**

Fale-me das políticas de recursos humanos existentes

Quais os principais desafios/necessidades neste âmbito?

#### Projeto

Que tipo de projeto faria sentido desenvolver para o Grupo?

Tendo em conta a dimensão e complexidade do Grupo, o que impossibilita que o estudo abarque todas as empresas, colaboradores e funções, para onde faz mais sentido direccionar a análise?

#### Conclusão

Julgo ter a informação necessária nesta primeira fase! Vou refletir sobre esta conversa, fazer alguma pesquisa sobre o tema e voltamos a falar em breve para definir os próximos passos.

Muito obrigada pela sua ajuda e disponibilidade!



| <b>Guião de entrevista</b>   |  |
|--|--|
| <u>Análise de Funções</u><br>Setor do Retalho Agrícola (Região Oeste)  |  |
| <b>Enquadramento</b>   |  |
| <p>O meu nome é Vera Ferreira e estou a realizar nesta empresa o meu Projecto de Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos.</p> <p>Resumidamente, o projeto visa construir documentos chamados Perfis Profissionais que resumem os principais aspetos de cada função. Estes Perfis vão permitir o desenvolvimento de outras políticas de RH como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e carreiras. Este guião será utilizado nas entrevistas realizadas aos colaboradores que desempenham funções no ramo das Operações e Loja.</p> <p>Permitirá conduzir a conversa e conhecer de forma detalhada cada função, recolhendo a informação pertinente à elaboração dos respetivos perfis profissionais. As respostas são confidenciais e a entrevista não será gravada, apenas tomarei notas ao longo da nossa conversa. O resultado final requer validação da Direção de Gestão de Talento e do Coordenador de Operações.</p> |  |
| <b>Identificação da função</b>   |  |
| Como é designada a sua função?   |  |
| Existe alguma categoria interna associada a essa função?   |  |
| A quem reporta? Quem é o seu superior hierárquico?   |  |
| Quem o substitui em caso de ausência?  |  |
| <b>Missão</b>  |  |
| Qual considera ser o principal objetivo (propósito) da sua função? Para que é que esta função é fundamental para a empresa?  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| <b>Responsabilidades</b>   |  |
| Quais são as suas principais responsabilidades?  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| <b>Tarefas</b>   |  |
| Agora gostava que me descrevesse de forma sucinta todas as tarefas do seu dia a dia. Ou seja: cada tarefa que faz, como faz, para que faz e com que regularidade ?   |  |
| 1-   |  |
| 2-   |  |

|  |
|--|
| 3-   |
| 4-   |
| 5-   |
| 6-   |
| 7-   |
| 8-   |
| 9-   |
| 10-  |
| 11-  |
| 12-  |
| 13-  |
| 14-  |
| 15-  |
| 16-  |
| 17-  |
| 18-  |
| 19-  |
| 20-  |
| <b>Posicionamento Hierarquico</b>  |
| Como se posiciona a sua função no organograma? A quem reporta? Existem funções que lhe reportam a si? Se sim, quais? |
|  |
|  |
| <b>Interações</b>  |
| A sua função implica interagir com quem? Tanto a nível interno como externo.   |
|  |
|  |

### Competências Comportamentais

Que competências comportamentais/relacionais considera fundamentais para desempenhar com sucesso a sua função?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

### Competências Técnicas

Que conhecimentos técnicos considera fundamentais para desempenhar com sucesso a sua função?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Precisa de falar outros idiomas? Se sim, quais?

Que ferramentas informáticas utiliza no dia a dia? (softwares, equipamentos, programas, etc)

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

### Requisitos

Qual considera ser o nível de escolaridade necessário para desempenhar bem a sua função?

Teve alguma formação adicional dada pela empresa? Se sim, qual?

Que tipo de experiência considera necessária para desempenhar com sucesso a sua função? (quantos anos, em que área..)

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
| A função requer disponibilidade para trabalhar em turnos e folgas rotativas?   |
| A função requer que resida na zona geográfica da organização/loja?   |
| A função requer disponibilidade para deslocações ?   |
| <b>Análise preditiva de evolução da função</b>   |
| Tendo em consideração a constante evolução do mercado de trabalho e das funções (funções que se extinguem, funções que se transformam e o aparecimento de novas funções) como imagina esta função daqui por 5 anos? Acha provável sofrer modificações? Se sim, em que aspetos? |
|  |
|  |
|  |
| <b>Conclusão</b>   |
| Julgo ter a informação necessária! Vou partilhar consigo as minhas notas em jeito de resumo, peço que me corrija se algo não estiver correto e que acrescente informação se se lembrar de algo relevante.  |
| Muito obrigada pela sua ajuda e disponibilidade!   |

Anexo F - Dicionário de Competências

|  | Código       | Competência | Descritivo                              | Indicadores   |   |
|--|--------------|-------------|---|---|---|
| Competências Comportamentais (SOFT SKILLS) | Transversais | CC_1        | <b>Orientação para os resultados</b>    | Capacidade de definir objetivos e vontade de os alcançar. Manter o foco, saber exatamente o resultado pretendido e direcionar todos os seus esforços para o conseguir.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades.</li> <li>2. Assume em regra objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os seus colaboradores.</li> <li>3. Reconhece prioridades do serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência.</li> <li>4. Corre riscos para atingir os resultados desejados e assume a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso.</li> </ol> |
|  |              | CC_2        | <b>Orientação para o cliente</b>        | Capacidade e vontade de descobrir o que o cliente quer e precisa e agir nessa direção. Mantém uma relação de proximidade e confiança com os clientes internos e externos. Procura antecipar as necessidades dos clientes e corresponder às expectativas.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunica regularmente com os clientes internos e procura garantir a fluidez do circuito de produção.</li> <li>2. Está atento ao mercado e à concorrência de forma a manter a competitividade.</li> <li>3. Assume compromissos, garante a qualidade e os timings de expedição.</li> <li>4. Recolhe feedback dos clientes e ajusta o serviço/produto sempre que necessário.</li> </ol>  |
|  |              | CC_3        | <b>Inteligência emocional e empatia</b> | Capacidade de gerir as próprias emoções e usá-las a seu favor, além de compreender as emoções dos outros, construindo relações saudáveis. Pensar, sentir e agir de forma inteligente e consciente.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. É autoconsciente - Mostra conhecimento das próprias emoções, consegue perceber o que as desperta e como se manifestam.</li> <li>2. Tem autocontrolo - Controla as suas emoções e impulsos.</li> <li>3. Tem automotivação - Direciona a sua energia e transforma estados emocionais em motivação para conseguir atingir objetivos.</li> <li>4. Possui empatia - Usa a intuição para perceber sentimentos, necessidades e preocupações dos outros e agir em conformidade.</li> </ol>  |
|  |              | CC_4        | <b>Comunicação</b>                      | Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias e trabalho dos outros.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ouve e respeita opiniões, feedback e críticas construtivas.</li> <li>2. Comunica de forma educada, clara e direta, sem divagar e confundir os ouvintes.</li> <li>3. Escolhe com sensibilidade os meios mediante o tema (pessoalmente, via telemovel, via e-mail, etc).</li> <li>4. Tem atenção à linguagem corporal, ao contacto visual, aos gestos das mãos, ao tom que utiliza e à forma como escreve.</li> </ol>   |
|  | Específicas  | CC_5        | <b>Cooperação e Trabalho em equipa</b>  | Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada, dinamizá-las e gerar sinergias através da participação activa. Conhece o trabalho desenvolvido pelas outras áreas e a ligação ao trabalho que desempenha. Assegura uma boa comunicação que permite alcançar objetivos organizacionais | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho.</li> <li>2. Assume um papel activo e cooperante nos grupos de trabalho e é, por vezes, o seu dinamizador.</li> <li>3. Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para ajudar.</li> <li>4. Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.</li> </ol>   |
|  |              | CC_6        | <b>Resiliência</b>                      | Persistência, capacidade de manter o foco, superar obstáculos e resistir à pressão.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revela ânimo, energia e optimismo perante dificuldades e imprevistos.</li> <li>2. Reage e ajusta o método de trabalho conforme necessário.</li> <li>3. Adapta-se às especificidades do contexto, sem comprometer os resultados nem os princípios essenciais.</li> <li>4. É perseverante e leva até ao fim as suas tarefas.</li> </ol>   |
|  |              | CC_7        | <b>Responsabilidade</b>                 | Capacidade de cumprir com os seus compromissos. Consciência da função que exerce na organização e do impacto do seu trabalho.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responde com prontidão e disponibilidade às solicitações de colegas e superiores hierárquicos.</li> <li>2. Cumpre as regras e procedimentos, nomeadamente horários de trabalho e reuniões.</li> <li>3. Assegura a conformidade do seu trabalho, a qualidade e o cumprimento dos prazos.</li> <li>4. Trata com rigor a informação confidencial a que tem acesso.</li> </ol>  |
|  |              | CC_8        | <b>Gestão de pessoas</b>                | Capacidade de estruturar equipas de forma estratégica, delegar, monitorizar, motivar, envolver, identificar necessidades, proporcionar formação e progressão de carreira.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelece uma boa relação com a equipa e preocupa-se com o seu desempenho;</li> <li>2. Proporciona formação técnica e comportamental;</li> <li>3. Acompanha e ajuda equipa;</li> <li>4. Procura ter uma equipa satisfeita, comprometida e motivada;</li> </ol>   |
|  |              | CC_9        | <b>Pensamento e Análise crítica</b>     | Capacidade de recolher, avaliar e analisar criticamente a informação de modo a chegar a conclusões lógicas. Selecionar, organizar e sistematizar de forma coerente e precisa os elementos relevantes e essenciais da situação a resolver.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisa preços e campanhas da concorrência.</li> <li>2. Está atento e tem perspicácia de perceber o potencial de cada situação, seja para identificar uma mais valia iminente ou um perigo latente.</li> <li>3. Olha para o problema de vários ângulos e perspectivas.</li> <li>4. Analisa indicadores e procura melhorias.</li> </ol>  |
|  |              | CC_10       | <b>Liderança e influência</b>           | Capacidade para inspirar e influenciar positivamente os outros, mobilizando e motivando para que estes alcancem objetivos individuais e da organização, estimulando a iniciativa, a autonomia e a responsabilidade.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos da organização.</li> <li>2. Promove o espírito de grupo e um clima organizacional propício à participação e cooperação.</li> <li>3. Estimula a iniciativa e a autonomia, delega tarefas e fomentado a partilha de responsabilidades.</li> <li>4. Tem um modelo de actuação que garante a justiça e equidade de tratamento, sendo, dessa forma, um referencial de confiança.</li> </ol>        |
|  |              | CC_11       | <b>Visão estratégica</b>                | Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na organização e na sua área de responsabilidade. Conhecer a visão estratégica da organização e desdobrá-la para a sua área para que exista alinhamento.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantém-se atento à conjuntura que o rodeia, conceptualiza os sinais de evolução e mudança e integra-os no âmbito sua actuação.</li> <li>2. Antecipa as necessidades de adaptação e mudança, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas.</li> <li>3. Alinha a actividade e os objetivos da sua área de responsabilidade com a visão e metas estratégicas da organização.</li> <li>4. Contribui para o desenvolvimento do todo, aplicando o conhecimento e a experiência que possui.</li> </ol>       |
|  |              | CC_12       | <b>Coordenação de equipas</b>           | Capacidade para orientar e supervisionar os colaboradores de modo a assegurar a priorização de tarefas, a sua execução, a qualidade do trabalho e o apoio necessário.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunica de forma clara e assertiva os resultados esperados e respetivos prazos.</li> <li>2. Prioriza tarefas e distribui-as tendo em conta as competências de cada colaborador.</li> <li>3. Faz um acompanhamento constante, ouve a equipa e ajuda.</li> <li>4. Promove um ambiente de trabalho positivo e estimulante.</li> </ol>   |
|  |              | CC_13       | <b>Dinâmismo e vitalidade</b>           | Grau de energia e ritmo de atividade que a pessoa possui no momento de desempenhar funções. Demonstração de energia, compromisso, iniciativa, proatividade e capacidade de desempenho acima da média.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demonstra vigor, energia e agilidade no desempenho das suas tarefas.</li> <li>2. Toma a iniciativa na resolução de problemas.</li> <li>3. Disponibiliza-se para ajudar.</li> <li>4. Demonstra interesse, satisfação e empenho no que faz e procura sempre fazer melhor.</li> </ol>  |

|  |             |       |  |   |   |
|--|-------------|-------|--|---|---|
| Competências Comportamentais (SOFT SKILLS) | Específicas | CC_14 | <b>Resolução de conflitos</b>                      | Capacidade para escutar ambas as partes envolvidas, manter a calma e o respeito, fazer uma análise imparcial da situação e propor uma solução.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procura soluções, não culpados;</li> <li>2. Faz uma análise construtiva da situação, escutando ambas as partes</li> <li>3. Mantém um clima de respeito</li> </ol>   |
|  |             | CC_15 | <b>Tomada de decisão</b>                           | Capacidade para equacionar soluções, dar orientações, tomar medidas e desencadear ações, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pondera as alternativas e as suas potenciais implicações e escolhe com bom senso e fundamento.</li> <li>2. Toma medidas ou faz opções em tempo útil, tendo presente toda a informação crítica, as prioridades e a urgência das situações.</li> <li>3. Possui convicções firmes e fortes, é auto-confiante e determinado, mesmo quando se trata de opções difíceis.</li> <li>4. Assume a responsabilidade pelos resultados das decisões que toma.</li> </ol> |
|  |             | CC_16 | <b>Planeamento e organização</b>                   | Capacidade para programar, organizar e controlar o seu trabalho e o trabalho dos elementos do seu departamento, definindo objectivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeia e coordena a actividade do serviço, de acordo com os objectivos definidos.</li> <li>2. Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objectivos a alcançar e os recursos existentes.</li> <li>3. Acompanha, controla e avalia a execução dos projectos e actividades.</li> <li>4. Revê e ajusta o planeamento efectuado, mantendo-o actualizado e adaptando-o às circunstâncias.</li> </ol>  |
|  |             | CC_17 | <b>Higiene e segurança</b>                         | Capacidade de cumprir as normas de fardamento e higiene e segurança, utilizando os EPI's indicados para o trabalho e seguindo rigorosamente as normas e procedimentos.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhece os riscos do seu trabalho e tem todos os cuidados necessários para evitar acidentes.</li> <li>2. Compreende a importância de cumprir criteriosamente os procedimentos e o impacto que os seus erros podem ter.</li> <li>3. Cumpre todas as normas de higiene e segurança.</li> <li>4. Reporta situações anómalas.</li> </ol>  |
|  |             | CC_18 | <b>Disponibilidade</b>                             | Capacidade de responder positivamente a solicitações adicionais.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voluntaria-se para ajudar e ajuda os colegas sempre que estes solicitam.</li> <li>2. Aceita alterar o seu turno para cumprir as necessidades do serviço ou substituir um colega.</li> <li>3. Reorganiza a sua agenda de forma a conseguir atender novos pedidos.</li> <li>4.</li> </ol>   |
|  |             | CC_19 | <b>Abertura à mudança/ inovação e criatividade</b> | Capacidade para diagnosticar, propor ou aceitar necessidades de mudança e apoiar activamente a sua implementação. Adaptação rápida a novos contextos organizacionais, tecnológicos e interpessoais.                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reage bem à mudança, seja ao nível da equipa, dos métodos ou dos equipamentos de trabalho.</li> <li>2. Contribui com sugestões inovadoras com vista à melhoria contínua.</li> <li>3. Mostra entusiasmo e vontade de aprender perante novos desafios.</li> <li>4.</li> </ol>   |
|  |             | CC_20 | <b>Iniciativa e proatividade</b>                   | Capacidade de sair da sua zona de conforto, não se acomodar ao que lhe é extrinsecamente pedido, posicionar-se, antecipar-se tomando a iniciativa de criar algo novo ou propor melhorias significativas para a organização. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procura otimizar tarefas e processos para ser mais eficiente.</li> <li>2. Tem atitude e sugere melhorias e projetos inovadores por iniciativa própria</li> <li>3. Está atento às mudanças do meio e antecipa os problemas/necessidades. É proativo ao invés de reativo.</li> </ol>  |
|  |             | CC_21 | <b>Resistência ao stress/pressão</b>               | Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantém-se produtivo, calmo e concentrado mesmo em ambiente de pressão e perante deadlines apertadas.</li> <li>2. Mantém o controlo emocional e o discernimento profissional perante situações difíceis.</li> <li>3. Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.</li> <li>4. Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem.</li> </ol>  |

Anexo G - Matriz de competências

**Competências comportamentais**

Transversais: Identificar competências transversais a todas as funções, alinhadas com a missão e valores do Grupo

Específicas: Identificar as 10 competências comportamentais essenciais ao bom desempenho em cada função

**Competências técnicas**

Identificar competências técnicas essenciais ao bom desempenho em cada função

| Mapeamento de competências    |              |   |  |   |   |   |  |                     |   |
|-------------------------------|--------------|---|--|---|---|---|--|---------------------|---|
| Cluster                       |              |   | Operador                                 | Adjunto                                 | Responsável   | Gestão/Liderança                                  |  |                     |   |
| COMPETÊNCIAS                  |              |   | Operador de Loja ; Operador de Armazém   | Adjunto de Secção; Téc. Balcão Agrícola | Responsável de Loja; Responsável de Secção; Adjunto de Loja | Coordenador de Operações; Supervisor de Operações |  |                     |   |
| COMPORTEMENTAIS (Soft Skills) | Transversais | CC_1  | Orientação para os resultados            | X                                       | X   | X   | X                                      |                     |   |
|                               |              | CC_2  | Orientação para o cliente                | X                                       | X   | X   | X                                      |                     |   |
|                               |              | CC_3  | Inteligência emocional e empatia         | X                                       | X   | X   | X                                      |                     |   |
|                               |              | CC_4  | Comunicação                              | X                                       | X   | X   | X                                      |                     |   |
|                               | Específicas  | CC_5  | Cooperação/Trabalho em equipa            | X                                       | X   |   |  |                     |   |
|                               |              | CC_6  | Resiliência                              | X                                       | X   |   |  |                     |   |
|                               |              | CC_7  | Responsabilidade                         |   | X   | X   |  |                     |   |
|                               |              | CC_8  | Gestão de pessoas                        |   |   |   | X                                      |                     |   |
|                               |              | CC_9  | Pensamento e análise crítica             |   |   |   | X                                      |                     |   |
|                               |              | CC_10   | Liderança e influência                   |   |   | X   | X                                      |                     |   |
|                               |              | CC_11   | Visão estratégica                        |   |   |   | X                                      |                     |   |
|                               |              | CC_12   | Coordenação de equipas                   |   |   | X   |  |                     |   |
|                               |              | CC_13   | Dinamismo e vitalidade                   | X                                       | X   |   |  |                     |   |
|                               |              | CC_14   | Resolução de Conflitos                   |   |   | X   |  |                     |   |
|                               |              | CC_15   | Tomada de decisão                        |   |   |   | X                                      |                     |   |
|                               |              | CC_16   | Planeamento e organização                |   |   | X   |  |                     |   |
|                               |              | CC_17   | Higiene e Segurança                      | X                                       |   |   |  |                     |   |
|                               |              | CC_18   | Disponibilidade                          | X                                       | X   |   |  |                     |   |
|                               |              | CC_19   | Abertura à mudança/inação e criatividade |   |   |   | X                                      |                     |   |
|                               |              | CC_20   | Iniciativa e proatividade                | X                                       | X   |   |  |                     |   |
|                               |              | CC_21   | Resistência ao stress/pressão            |   |   | X   |  |                     |   |
| COMPETÊNCIAS                  |              |   | Operador de Loja                         | Operador de Armazém                     | Adjunto de Secção   | Técnico de Balcão Agrícola                        | Responsável de Secção; Adjunto de Loja | Responsável de Loja | Coordenador de Operações; Supervisor de Operações |
| TÉCNICAS (Hard Skills)        | CT_1         | Conhecimento do negócio/mercado                         |  |   |   |   |  |                     | X   |
|                               | CT_2         | Conhecimento do produto                                 | X  |   | X   | X   | X                                      | X                   | X   |
|                               | CT_3         | Agronomia   |  |   |   | X   |  |                     |   |
|                               | CT_4         | Produtos fitofarmacêuticos                              |  |   |   | X   |  |                     |   |
|                               | CT_5         | Transações financeiras (Caixa)                          | X  |   | X   | X   | X                                      | X                   |   |
|                               | CT_6         | Técnicas de Venda                                       | X  |   | X   | X   | X                                      | X                   |   |
|                               | CT_7         | Visual merchandising                                    | X  |   | X   | X   | X                                      | X                   |   |
|                               | CT_8         | Gestão de armazém e stocks                              |  | X                                       |   |   |  |                     |   |
|                               | CT_9         | Movimentação, armazenamento e conservação de mercadoria |  | X                                       |   |   |  |                     |   |
|                               | CT_10        | Gestão da Conta Exploração                              |  |   |   |   |  | X                   | X   |
|                               | CT_11        | Gestão e análise financeira                             |  |   |   |   |  |                     | X   |
|                               | CT_12        | Operações   |  |   |   |   |  |                     | X   |
|                               | CT_13        | Gestão de Recursos Humanos                              |  |   |   |   |  |                     | X   |
|                               | CT_14        | Marketing   |  |   |   |   |  |                     | X   |
|                               | CT_15        | Logística   |  |   |   |   |  |                     | X   |
|                               | CT_16        | Estratégia  |  |   |   |   |  |                     | X   |
|                               | CT_17        | Projetos de expansão                                    |  |   |   |   |  |                     | X   |
|                               | CT_18        | SAGE X3   | X  | X                                       | X   | X   | X                                      | X                   | X   |
|                               | CT_19        | Internet  |  |   |   | X   |  |                     | X   |
|                               | CT_20        | Microsoft Excel   | X  | X                                       | X   | X   | X                                      | X                   | X   |
|                               | CT_21        | Microsoft Teams   |  |   |   | X   | X                                      | X                   | X   |
|                               | CT_22        | Outlook   |  | X                                       | X   | X   | X                                      | X                   | X   |
|                               | CT_23        | Qlick View  |  |   | X   | X   | X                                      | X                   | X   |
|                               | CT_24        | Microsoft OneNote                                       |  |   |   |   | X                                      | X                   | X   |

**Questionário de Análise Prospetiva de Evolução de Funções**

| Função                            | Como imagina estas funções no futuro? Digamos 2030.  |
|-----------------------------------|--|
|                                   | Descreva as mudanças que prevê em cada função (ex: um novo requisito, uma nova competência, uma nova tarefa, uma nova responsabilidade, uma nova forma/ferramenta de trabalho, automatização, um novo posicionamento hierárquico, extinção da função, etc).  |
| <b>Operador de Armazém</b>        | Esta função poderá desaparecer. Os custos de soluções de robótica e automatização vão diminuir a permitir substituir funções mais físicas e repetitivas. No caso do armazém poderão ser robots a preparar encomendas, a fazer inventários, controlar o stock e efetuar as cargas e descargas. Além disso, a compra de produtos mundanos do dia-a-dia será automatizada, uma vez que os dados recolhidos vão permitir identificar padrões de consumo e enviar os produtos diretamente do armazém para casa dos clientes quando estiverem a acabar (ex: O cliente X compra 10 sacas de ração por mês)  |
| <b>Operador de Loja</b>           | Esta função poderá desaparecer. Por um lado perderá tarefas de caixa, passando a ser o próprio cliente a fazer a compra em caixas automáticas. De futuro estas caixas também irão desaparecer, como já acontece em alguns supermercados onde o cliente simplesmente leva os artigos que são identificados por mecanismos de loja e debitados da conta do cliente ao sair da loja. Por outro lado, as suas restantes tarefas (limpeza e organização da secção, reposição de produtos, retificação de preços, acompanhamento e aconselhamento ao cliente, etc) também poderão ser realizadas por robots que através da inteligência artificial conseguem conectar-se emocionalmente ao cliente e ajudá-lo, seja a encontrar produtos nas lojas, sugerir produtos similares ou complementares, falar sobre as suas características, etc). |
| <b>Técnico de Balcão Agrícola</b> | Esta função vai transformar-se, direcionando-se mais para o acompanhamento dos agricultores nos terrenos, pelo que exigirá mais disponibilidade para deslocações. Em loja a sua função poderá vir a ser desempenhada por um robot, passando o seu papel a ser de supervisão e parameterização dos conhecimentos fitofarmacêuticos e legislação associada, precisando para isso de formação e competências de IT. À semelhança do operador de loja, também esta função perderá tarefas de caixa, passando estas a ser automáticas e o check-out feito pelo próprio cliente.   |
| <b>Adjunto de Secção</b>          | Não se prevê mudanças significativas nesta função no sentido em que continuará a apoiar o responsável de secção. Inevitavelmente, uma vez que os avanços tecnológicos vão dominar o retalho e os seus processos de venda quer online quer em loja, precisará de formação nesse sentido (IT). Além disso, espera-se que esta pessoa contribua mais ao nível da análise de dados.  |
| <b>Responsável de Secção</b>      | Esta função vai envolver interação com mais sistemas informáticos e robots (que irá supervisionar) sendo essencial a aquisição de competências digitais. Os horários de trabalho no retalho são bastante inflexíveis mas no futuro é algo que se procura alterar. Será cada vez mais importante para as lojas a recolha e análise de dados, para identificar padrões de consumo, as preferências de cada cliente, algoritmos para prever a procura e assim ajustar os stocks e os preços, pelo que este colaborador vai precisar de competências de análise de dados. Além disso terá de trabalhar a experiência do consumidor, promovendo um atendimento mais customizado e menos generalista e a criação de uma relação de confiança e de identificação com a marca.   |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Adjunto de Loja</b>          | <p>Não se prevê mudanças significativas nesta função no sentido em que continuará a apoiar o responsável de loja. Inevitavelmente, uma vez que os avanços tecnológicos vão dominar o retalho e os seus processos de venda quer online quer em loja, precisará de formação nesse sentido. Além disso, espera-se que esta pessoa contribua mais ao nível da análise de dados.</p>   |
| <b>Responsável de Loja</b>      | <p>Esta continuará a ser a figura mais importante de loja. Esta função ganhará um carácter mais estratégico para a Marca na medida em que deverá trabalhar em conjunto com o Supervisor de Operações, sugerindo formas de: recompensar a lealdade dos clientes; provar que a Marca tem práticas éticas e se preocupa com a sustentabilidade e com a sociedade; dinamizar a experiência do consumidor; analisar KPI's sobre o desempenho da loja (que devido aos avanços tecnológicos que vão dominar o retalho e os seus processos de venda quer online quer em loja, irão além da taxa de conversão, dando lugar a outros como "tempo passado em loja", "foot traffic" ou seja secções mais visitadas e "touch points" ou seja produtos mais tocados. Precisar-se-á de mais competências digitais, assim como análise de dados e criatividade.</p>   |
| <b>Supervisor de Operações</b>  | <p>Perante um setor dominado pela tecnologia (automatização, robótica, inteligência artificial), com consumidores cada vez mais exigentes e preocupados com práticas sustentáveis e éticas, com as lojas a ganharem uma finalidade de interação com a marca e experiências com o cliente ao invés da pura troca comercial, uma economia partilhada a ganhar peso onde as pessoas preferem "ter acesso a" do que "adquirir" esta função deve ser capaz de entender estas mudanças e despoletar ações que permitam às lojas da marca acompanhar as tendências. É importante possuir espírito crítico, criatividade, visão estratégica, abertura à mudança, análise de dados e competências digitais.</p>  |
| <b>Coordenador de Operações</b> | <p>O retalho e a logística serão profundamente afetados pelas novas tecnologias. Muitas funções deixarão de existir devido à automatização, aos robots e à inteligência artificial. Ao mesmo tempo, o conceito de loja vai mudar, direcionando-se para a experiência do consumidor e não apenas para a venda. As tecnologias vão permitir recolher informação e fazer diversas análises, permitindo customizar a oferta a cada cliente conforme as suas preferências (ex: efetuar encomendas automaticamente por saber que o cliente os consome com aquela periodicidade ou enviar folhetos/campanhas apenas com os produtos que compra). A adesão a uma economia partilhada aumentará a procura por aluguer temporário de equipamentos e diminuirá a compra (ex: alugar um corta relva para cortar a relva ao invés de comprar um). Estas mudanças do setor vão exigir investimento nas novas tecnologias, abertura à mudança, alterações nas funções e nas formas de trabalho, criatividade e uma forte capacidade de análise de dados, tomada e decisão e liderança.</p> |

Anexo I - Cronograma do Projeto

| Cronograma do Projeto   | 2022  |      |       |       |        |          |         |
|---|-------|------|-------|-------|--------|----------|---------|
|   | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro |
| <b>DEFINIÇÃO DA TEMÁTICA DO PROJETO</b><br>- Revisão de literatura  | ■     |      |       |       |        |          |         |
| <b>DIAGNÓSTICO E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS</b><br>- Análise documental<br>- Reunião com a Direção de GT<br>- Identificação do problema<br>- Definição dos objetivos  |       | ■    |       |       |        |          |         |
| <b>PLANEAMENTO</b><br>- Construção do template "Perfil Profissional"<br>- Seleção da amostra (listagem colaboradores)<br>- Escolha da metodologia<br>- Identificação das técnicas e instrumentos necessários para recolha de dados<br>- Construção do cronograma de duração do projeto  |       | ■    |       |       |        |          |         |
| <b>PREPARAÇÃO</b><br>- Construção do guião de entrevista de análise de funções<br>- Elaboração do dicionário de competências<br>- Produção da matriz de competências<br>- Preparação do questionário de análise prospetiva<br>- Agendamento de entrevistas  |       |      | ■     | ■     |        |          |         |
| <b>EXECUÇÃO</b><br>- Recolha de dados (entrevistas aos incumbentes das funções)<br>- Mapeamento de competências (Coordenador de Operações)<br>- Preenchimento do questionário de análise prospetiva ( CO)<br>- Análise dos dados recolhidos<br>- Recolha de dados (observação)  |       |      |       | ■     | ■      | ■        |         |
| <b>CONSTRUÇÃO DOS PERFIS PROFISSIONAIS</b><br>- Elaboração dos Perfis Profissionais<br>- Reunião de validação com o Coordenador de Operações<br>- Realização dos ajustes necessários<br>- Reunião de validação com a Diretora de GT<br>- Finalização dos Perfis Profissionais   |       |      |       |       |        | ■        | ■       |
| <b>IMPLEMENTAÇÃO</b><br>- Apresentação Final do projeto ao CO e à Diretora de GT<br>- Apresentação do projeto à Diretora Executiva da Empresa e à Comissão Executiva do Grupo<br>- Reunião de orientação com o Talent Aquisition Specialist<br>- Reunião de orientação com a Learning & Development Specialist<br>- Reunião de orientação com o HR Projects Specialist e com a Diretora de GT<br>- Partilha dos Perfis com a Qualidade e com a Direção Financeira e de RH<br>- Disponibilização dos Perfis Profissionais no Portal do Colaborador |       |      |       |       |        |          | ■       |

Anexo J - Custos do Projeto

|                                |   | Quantidade |      | Valor |        | Total             |
|--------------------------------|---|------------|------|-------|--------|-------------------|
|                                |   | Horas      | Km's | Hora  | Km     |                   |
| <b>Loja 1</b>                  | Entrevistas de análise de funções   | 6          |      | 80 €  |        | 480,00 €          |
|                                | Observação  | 3          |      | 80 €  |        | 240,00 €          |
|                                | 3 Deslocações (ida e volta = 5*2 km = 10km)   |            | 30   |       | 0,82 € | 24,60 €           |
| <b>Loja 2</b>                  | Entrevistas de análise de funções   | 4          |      | 80 €  |        | 320,00 €          |
|                                | Observação  | 2          |      | 80 €  |        | 160,00 €          |
|                                | 2 Deslocações (ida e volta = 28*2 = 56km)   |            | 112  |       | 0,82 € | 91,84 €           |
| <b>Loja 3</b>                  | Entrevistas de análise de funções   | 4          |      | 80 €  |        | 320,00 €          |
|                                | Observação  | 2          |      | 80 €  |        | 160,00 €          |
|                                | 2 Deslocações (ida e volta = 31*2 = 62km)   |            | 124  |       | 0,82 € | 101,68 €          |
| <b>Sede</b>                    | Entrevistas de análise de funções   | 3          |      | 80 €  |        | 240,00 €          |
|                                | Entrevista inicial com Direção Gestão de Talento  | 1          |      | 80 €  |        | 80,00 €           |
|                                | Reunião com Direção de Gestão de Talento (definição do projeto)   | 1          |      | 80 €  |        | 80,00 €           |
|                                | Reunião com Coordenador de Operações (discussão da 1ª versão dos Perfis)  | 1          |      | 80 €  |        | 80,00 €           |
|                                | Reunião com Direção de GT (revisão do mapeamento de competências e análise prospetiva)  | 1          |      | 80 €  |        | 80,00 €           |
|                                | Reunião final com CO e Direção de GT  | 1          |      | 80 €  |        | 80,00 €           |
|                                | Reunião com o Talent Aquisition Specialist (contributos dos Perfis para R&S)  | 1          |      | 80 €  |        | 80,00 €           |
|                                | Reunião com a Learning & Development Specialist (contributos dos Perfis para Formação)  | 1          |      | 80 €  |        | 80,00 €           |
|                                | Reunião com a Diretora de GT e com a HR Projects Specialist (contributos dos Perfis para Avaliação de Desempenho, Carreiras, Remunerações e Benefícios) | 1          |      | 80 €  |        | 80,00 €           |
|                                | 9 Deslocações (ida e volta = 5*2 = 10km)  |            | 90   |       | 0,82 € | 73,80 €           |
| <b>Materiais desenvolvidos</b> | Template Perfil Profissional  | 3          |      | 80 €  |        | 240,00 €          |
|                                | Guião de entrevista de Análise de Funções   | 2          |      | 80 €  |        | 160,00 €          |
|                                | Dicionário de competências  | 4          |      | 80 €  |        | 320,00 €          |
|                                | Matriz competências   | 2          |      | 80 €  |        | 160,00 €          |
|                                | Questionário de análise prospetiva  | 1          |      | 80 €  |        | 80,00 €           |
|                                |   |            |      |       |        | <b>3 811,92 €</b> |

**Notas:**

As entrevistas e reuniões foram de aproximadamente 1 hora

As observações foram de aproximadamente meia hora