



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Francisca Simões da Costa Duarte Sousa

**Análise do Trabalho: Um projeto
numa organização do setor alimentar**



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Análise do Trabalho: Um projeto numa organização do setor alimentar

Francisca Simões da Costa Duarte Sousa

Relatório de Estágio
Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de
Prof. Dra. Isabel Maria Soares da Silva

Junho de 2023

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Agradecimentos

Com o findar de mais uma etapa do meu percurso acadêmico, não posso deixar de mostrar o meu profundo agradecimento a quem acompanhou de perto esta jornada tão desafiante que me fez crescer e me proporcionou momentos de aprendizagem tão enriquecedores. Correndo o risco de iniquamente não mencionar algum dos contributos para a realização neste investimento, passo a deixar expresso os meus agradecimentos:

A todos os elementos da empresa pela forma como me acolheram durante o período de estágio, pela colaboração e por todos os conhecimentos que me transmitiram.

À minha orientadora de estágio da empresa e, aos meus colegas de departamento, pelo vosso valioso apoio, orientação e conhecimento partilhado ao longo do meu estágio.

À Professora Doutora Isabel Silva, pela sua orientação, sugestões e contribuições significativas durante o desenvolvimento do meu estágio e do relatório de estágio. O seu apoio e disponibilidade foram essenciais para a conclusão bem-sucedida deste trabalho.

Aos meus pais, obrigada por acreditarem em mim. Obrigada por todo o investimento e confiança que depositaram em mim. Obrigada por serem a minha fonte constante de motivação e inspiração e pelas oportunidades que me proporcionaram ao longo deste tempo.

À minha irmã e ao meu irmão, obrigada por partilharem comigo os momentos de euforia e alegria, mas também os momentos stressantes e de angústia. Obrigada pela paciência, orgulho e o brilho nos olhos quando eu conquisto mais uma etapa.

Gostaria de agradecer ao Daniel, meu namorado, pelo seu apoio incondicional, amor e compreensão ao longo desta jornada. A tua presença constante, e suporte foram fundamentais para tornar esta experiência ainda mais significativa. Foste o meu pilar nesta caminhada.

Aos meus familiares e amigos, por me motivarem e me recordarem das minhas competências e capacidades. Obrigada pelos sorrisos, conversas e por me fazerem acreditar que posso atingir todos os meus sonhos

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

O presente relatório de estágio surge no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Descreve a experiência de um estágio de aproximadamente seis meses, realizado numa empresa do setor alimentar, centrando-se na análise e descrição de funções, mais especificamente na análise de postos de trabalho. O objetivo foi o desenvolvimento da análise e descrição de postos de trabalho, ou seja, descrever as tarefas dos diferentes postos desempenhados pelos trabalhadores do setor operacional, identificar as competências necessárias para cada posto e contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos mais eficazes.

Durante o estágio foram utilizadas diversas técnicas de recolha de informação, como entrevistas, observação direta e análise documental. Os resultados da análise de postos revelaram a diversidade de tarefas realizadas pelos trabalhadores do setor operacional, assim como as competências específicas exigidas em cada posto. A descrição detalhada dos postos permitiu uma melhor compreensão das atividades desempenhadas e poderá contribuir para a melhoria dos processos de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho.

Palavras-chave: análise de funções, descrição de funções, competências, setor alimentar; recursos humanos.

Índice

Introdução	9
Enquadramento institucional/organizacional do estágio	10
Descrição da organização	10
Descrição do projeto de estágio	13
Objetivos do projeto	15
Cientes do Projeto	15
Metodologias do projeto	15
Alvo	15
Procedimentos	15
Fase 1 – Definição da estratégia e objetivos	16
Fase 2 – Planeamento e preparação da ADP	16
Fase 3 – Execução	19
Fase 4 – Utilização futura e atualização	20
Resultados do projeto	21
Outras atividades	26
Reflexão	27
Referências Bibliográficas	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Setor Operacional: Número de Descrições de Postos	21
Tabela 2 – <i>Modelo adotado na organização relativamente à Análise e Descrição de Posto</i>	23
Tabela 3 – Competências Transversais a cada Posto	24
Tabela 4 - Aptidões intelectuais e psicomotoras a cada Posto	25

Siglas

DRH- Diretora de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

ADF - Análise e Descrição de Funções

DF - Descrição de Funções

DP - Descrição de Postos

ADP - Análise e Descrição de Postos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Introdução

O presente relatório destina-se a concluir o Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade do Minho. O estágio curricular teve uma duração aproximada de seis meses e foi realizado na área de Recursos Humanos (RH), numa empresa do setor alimentar. Este envolveu o apoio na realização de algumas das tarefas afetas à área de Recursos Humanos (RH), tendo tido, no entanto, como foco principal a Análise e Descrição de Funções (ADF).

Conhecendo o contexto de mudança constante das organizações, torna-se imperativo o acompanhamento das novas tendências para manterem a competitividade no mercado. É então, premente as organizações se munirem de ferramentas necessárias e de respostas às exigências do mercado na reestruturação e reorganização dos seus processos. Estas novas circunstâncias da realidade organizacional revelam-se impactantes na dinâmica das funções, sendo fundamental implementar processos de ADF nas empresas (Silva, 2020).

O conceito de ADF é amplamente discutido na comunidade científica, não existindo apenas uma única definição. Rego et al. (2015) definem a análise de funções (AF) como o estudo de uma ou mais funções dentro de uma organização, envolvendo a recolha de informação acerca do conteúdo e contexto da função. Por outro lado, os autores citados denotam, também, a complexidade deste construto designando-o como um processo organizado de recolha de informação referente às tarefas e operações que uma pessoa ou grupo precisam de realizar no seu trabalho. Porém, a análise e descrição de funções é, também, uma prática que envolve a elaboração de um documento e visa determinar quais os conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, responsabilidades e condições que a função requer para um bom desempenho da função (Chiavenato, 2002). Neste contexto, Ceitil (2016) refere ainda que esta prática permite “fazer corresponder a cada tarefa, as ações ou comportamentos essenciais para o sucesso” (p. 184), possibilitando assim, delinear as tarefas e competências para cada função contribuindo para o cumprimento da missão da organização.

A descrição de funções (DF) é considerada um dos principais outputs da análise (Dessler, 2019; Robbins, 2019) que, por sua vez, pode originar outros como: a especificação de funções, standards de desempenho, classificações do trabalho, padrões de mobilidade e fatores de compensação (Singh, 2008; Ghorpade & Atchison, 1980) e a

promoção do desempenho organizacional, através da satisfação e a motivação no trabalho (Suthar et al., 2014). Considerando todas as vantagens da ADF acima mencionadas e a necessidade assinalada pela organização, descrita mais adiante, o desenvolvimento deste projeto revelou-se bastante pertinente, uma vez que esta não constava nos RH.

O presente relatório está organizado em cinco pontos: no primeiro consta a introdução; no segundo é apresentada a caracterização da empresa, sendo explicada a missão, visão e valores da organização, bem como a sua estrutura (com base no organograma); no terceiro ponto encontra-se a descrição do projeto que explica as fases, a metodologia adotada e os resultados obtidos; o quarto ponto inclui outras atividades; e, por fim, no último tópico é efetuada uma reflexão crítica sobre a experiência do estágio.

Enquadramento institucional/organizacional do estágio

O estágio curricular decorreu numa empresa do ramo alimentar, localizada no norte de Portugal, no distrito do Porto. A seguinte descrição teve como base o site da organização, um documento interno relativo à sua política e o relatório anual de contas de 2022.

A organização foi fundada em 1962 e torna-se um operador de referência nacional em 1973. Focada na qualidade e segurança alimentar dos seus produtos e na eficiência do seu desempenho ambiental, tem os seus Sistemas de Gestão de Qualidade, Segurança Alimentar e Ambiental certificados e foi a primeira empresa ibérica do seu setor de atividade a obter a certificação “*International Food Standard*” (IFS).

A concentração da atividade numa única unidade produtiva e os sucessivos investimentos tecnológicos permitiram à empresa um grande aumento da capacidade produtiva e assinaláveis ganhos de eficiência. Esta empresa comercializa para diversos segmentos de mercado, designadamente indústrias incorporadas, embaladores, armazenistas, revendedores e para toda a distribuição alimentar.

Descrição da organização

A missão é a essência da organização, representa a sua identidade e propósito, enquanto que os valores são os princípios que guiam o comportamento dos trabalhadores no desempenho das suas funções (Cardeal, 2014). Por sua vez, a visão é o futuro da

empresa, o seu posicionamento para os objetivos que orientam as decisões e direcionam os esforços para o sucesso (Camara et al., 2009).

Neste sentido, a missão desta organização foi definida como: uma referência no mercado ibérico; pró-ativa na criação de produtos e serviços que garantam a satisfação e a preferência da indústria, distribuição e consumidor; proporcionar um ambiente saudável para um trabalho em equipa motivador e eficaz; promover um espírito empreendedor através do desenvolvimento sustentado de competências; construir uma crescente eficiência operacional com elevados padrões de qualidade e segurança; contribuir de forma ativa para a melhoria da qualidade de vida na comunidade; e assegurar a sustentabilidade da remuneração dos capitais investidos. Possui como valores: a flexibilidade, o desenvolvimento para a responsabilidade, a eficácia, a cooperação, o serviço e a proatividade e tem como visão criar soluções para estar em todos os momentos da vida.

A sua política está relacionada com a qualidade, segurança alimentar e ambiente, tendo como objetivo fornecer os melhores produtos e serviços, de modo a satisfazer os requisitos dos seus clientes e as exigências legais aplicáveis. Assume a responsabilidade social como um desígnio dos seus atos de gestão e assegura todas as partes interessadas para um desempenho eficiente, eficaz e sustentável. Tal como já foi referido, a empresa implementou um Sistema de Gestão em conformidade com os referenciais normativos. A manutenção, desenvolvimento e melhoria contínua da sua eficácia tem como propósitos:

- Garantir a qualidade, a conformidade e a segurança alimentar dos produtos e serviços fornecidos;
- Orientar as necessidades dos clientes de modo a obter a satisfação, confiança e fidelidade dos mesmos;
- Assegurar a estratégia definida e a sua adequação ao contexto da empresa;
- Melhorar o nível de formação e de desempenho dos trabalhadores;
- Promover uma cultura de Segurança Alimentar baseada em valores, crenças, normas e comportamentos;
- Prevenir a poluição e minimizar os impactos ambientais associados às suas atividades, produtos e serviços;
- Impulsionar a transição para a economia circular dos materiais de embalagem utilizados, com foco nos plásticos;

- Cumprir as obrigações de conformidade aplicáveis, bem como outros que a empresa subscreva, em matéria de qualidade, segurança alimentar e ambiente;
- Promover e implementar uma gestão sustentável dos recursos;
- Promover mecanismos de comunicação com todas as partes interessadas;
- Divulgar e promover o conhecimento desta política a todos os trabalhadores e aos fornecedores externos, envolvendo-os nos compromissos assumidos pela empresa.

Considerando que o Sistema de Gestão Integrado é um instrumento da política empresarial, a organização concretiza a aplicação desta política através de objetivos e metas anuais, estabelecidos para as áreas de trabalho.

Relativamente à estrutura da organização, no topo encontra-se a Administração da empresa, onde são tomadas as grandes decisões estratégicas da organização. No organograma estão presentes o Departamento de Energia e Projetos, o Departamento Comercial, o Departamento Operacional, Departamento de Melhoria Contínua e o Departamento Administrativo e Financeiro. Como áreas/departamentos de assessoria à Administração existe o Sistema de Gestão Integrado e os Recursos Humanos (RH).

A caracterização dos RH, até à data final do estágio, contava com cerca de 200 trabalhadores vinculados à organização, sendo que a grande maioria (85%) se encontra na área de produção. No total dos trabalhadores, 90% são do sexo masculino e 10% do sexo feminino. No que concerne às idades, predomina a faixa etária dos 40 aos 60 anos, correspondendo a mais de metade da população. Porém, atualmente, o objetivo da organização prende-se ao rejuvenescimento dos seus quadros e à contratação de pessoas com idade mais jovem. No que diz respeito ao tipo de contrato é de salientar que a grande maioria dos trabalhadores apresenta um contrato de trabalho sem termo.

O estágio foi desenvolvido na área de RH, que apresenta como responsabilidades a definição e implementação de políticas e boas práticas, com vista ao envolvimento dos trabalhadores na estratégia da organização, promovendo a sua evolução profissional, pessoal e, conseqüentemente a sua motivação. Procura, ainda, que a empresa seja uma organização motivada pelos processos de melhoria contínua e a excelência do serviço que presta.

A área de RH integra três pessoas, a gestora de RH e dois técnicos de RH. A gestora de RH tem como principais funções: a gestão do departamento, a subcontratação, o sistema de incentivos, o recrutamento e seleção, demissões, política salarial, indicadores-

chaves de desempenho, orçamentos. Um dos técnicos de RH gere o fardamento, a portaria, a cantina, os seguros, a higienização, os acidentes de trabalho e os estágios. O outro técnico de RH está responsável pela atualização dos descritivos funcionais e do organograma, formação, acolhimento, manual administrativo (auditoria e toda a parte da burocracia) e pela triagem na fase do recrutamento.

Descrição do projeto de estágio

Análise e Descrição de Funções

A necessidade deste projeto surge com o pedido do desenvolvimento da análise e descrição de funções, efetuado pela diretora de RH, uma vez que a empresa sinaliza a ausência desta análise como uma das principais dificuldades e falhas/lacunas da organização, constando, porém, descritivos funcionais com informações superficiais para cada função. Considerando a análise de funções o suporte de quase todas as práticas relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos (GRH), nomeadamente, o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, a gestão de remuneração entre outras (Ashraf, 2017; Saqib et al., 2016; Beck et al., 2016), este projeto torna-se fulcral e inovador para a organização pelas implicações que daí podem ocorrer.

A falta desta prática na área de RH da organização revela algumas dificuldades na gestão e práticas, uma vez que a ADF facilita a obtenção de informação de um conjunto de conhecimentos, capacidades e aptidões de cada posto existentes no presente e exigidos no futuro.

No que diz respeito ao recrutamento e seleção, a análise de funções torna-se importante para a elaboração de anúncios para recrutamento, sendo que permite o conhecimento do conteúdo funcional, a identificação das características de trabalho e os atributos pessoais que os candidatos devem conter, bem como informa acerca das exigências e competências a dominar. Relativamente à avaliação de desempenho possibilita identificar deveres e responsabilidades de cada função, constituindo-se como central na definição dos indicadores de desempenho (Cascio et al., 2019; Rego et al., 2015).

No âmbito das atividades a serem desempenhadas e os padrões a alcançar, a ADF compreende a eficiência do trabalhador no seu desempenho. Se nos debruçarmos sobre a

formação e desenvolvimento, a ADF estabelece as necessidades de formação profissional dos trabalhadores de cada posto de trabalho e, se for conhecido o nível de exigência desejável, é possível determinar as necessidades formativas a oferecer. Por fim, a compensação indica as semelhanças e diferenças entre os postos de trabalho, proporcionando a qualificação e avaliação, assim como a definição de uma estrutura salarial equitativa (Rego et al., 2015).

É importante salientar que no decorrer da estruturação do projeto, o pedido da diretora tornou-se mais detalhado, dada a necessidade de uma análise mais aprofundada dos postos de trabalho no setor operacional para suprir a escassa informação que a área de RH continha. Neste sentido, procurou-se uma análise de funções de grande detalhe a cada posto de trabalho, estando, assim, em análise todos os postos do setor operacional. Para uma melhor compreensão da especificidade do pedido, é relevante definir o conceito de função e de posto. A função refere-se a um “conjunto de tarefas com um ou mais objetivos que identificam um posto de trabalho”, por sua vez, o posto de trabalho é um “conjunto de atividades e respetivos meios de execução correspondente a um trabalhador” (Cunha et al., 2015, p. 137).

Assim sendo, se, por um lado, os descritivos funcionais já existentes na organização fornecem apenas informações superficiais sobre as tarefas e responsabilidades das funções, a análise de postos procura a compreensão mais detalhada e precisa das exigências, habilidades, conhecimentos e competências necessárias para o desempenho eficaz de cada posto de trabalho na organização (Cascio et al., 2019; Milkovich et al., 2020).

O desenvolvimento da análise de postos pretende descrever minuciosamente cada posto, identificando as tarefas realizadas, as responsabilidades assumidas, as competências exigidas e os requisitos específicos. Desta forma, a análise de postos emerge como a abordagem mais adequada e pertinente para fornecer uma visão mais detalhada, permitindo uma GRH mais eficaz e alinhada às necessidades organizacionais. Neste sentido, a partir deste ponto do relatório considera-se ADP como a prática desenvolvida na organização (Cascio et al., 2019; Milkovich et al., 2020).

A escolha da aplicação deste projeto piloto surge com a ausência da familiarização desta prática de GRH na organização e no nível de detalhe desejado. Foi definido, então, que o projeto se centraria no setor operacional, sendo, no entanto, expectativa da organização alargar a aplicação da ADP aos restantes setores.

Objetivos do projeto

O objetivo deste projeto é o desenvolvimento da análise e descrição de postos, uma vez que não existiam descrições e análises de postos na organização. A implementação desta prática e respetiva elaboração dos documentos que dela decorrem (fichas de descrição e Manual de ADP) torna-se fundamental para o conhecimento dos supervisores operacionais, para a administração e para a área de RH acerca das tarefas que os trabalhadores efetivamente desempenham, possibilitando informação bastante relevante e específica a quase todas as áreas da GRH.

Cientes do Projeto

A principal cliente deste projeto foi a diretora do DRH que sinalizou como maior necessidade estruturante o desenvolvimento da descrição e análise de postos. Neste sentido, foi a cliente que apoiou e disponibilizou o material e os recursos necessários para a concretização deste projeto e a quem direta e continuamente foi devolvido os produtos do trabalho que foi sendo desenvolvido.

Consideram-se como clientes indiretos, a responsável no setor operacional, de quem dependeu a aprovação do projeto e das análises de função e, os coordenadores de cada turno, que para além de validarem todas as análises de posto, foram uma fonte de recolha de informação.

Metodologias do projeto

Alvo

Foram considerados como alvos de intervenção todos os operadores, coordenadores e a responsável do setor operacional da organização.

Procedimentos

Para a realização da ADF e tendo como base a abordagem proposta por Cunha et al (2015) foram definidas as seguintes fases: 1) definição da estratégia e objetivos; 2) planeamento e preparação da análise e descrição de posto; 3) execução; 4) utilização futura e atualização. A escolha desta abordagem metodológica mostrou-se como a mais

adequada e de maior relevância para o planeamento e organização das etapas de análise de funções, tendo em conta os objetivos e características (e.g. tempo) do presente estágio e estruturação da própria empresa (e.g. estrutura hierárquica funcional tradicional).

Fase 1 – Definição da estratégia e objetivos

Esta fase consistiu em conhecer o setor operacional, compreender a estrutura desta secção da organização com recurso à consulta de diversas fontes documentais: organograma; descritivos funcionais; mapas de substituição de função; métodos operativos e instruções de trabalho. Para recolher informação mais detalhada sobre todos os postos de trabalho realizou-se uma reunião com a responsável do setor operacional, centralizando as questões na estrutura e organização deste setor (e.g. “Como está dividido o setor operacional?”; “Quantas máquinas e quantos trabalhadores são?”; “Quantos coordenadores e chefes de secção existem?”). Para além disso, foi realizada uma visita ao setor com a responsável para uma melhor compreensão do mesmo. Das informações recolhidas e, após uma reunião com a diretora de RH, ficaram definidos os objetivos da implementação deste projeto.

Fase 2 – Planeamento e preparação da ADP

Foram identificados os postos que constariam para a análise, tendo sido assinalados 43 postos que deram origem a 43 ADP. Em simultâneo, para a elaboração do projeto foi efetuada uma leitura prévia de toda a informação, tal como: documentação interna já referida na fase 1 e autores relacionados com o tema (Cunha et al, 2015; Rego et al., 2015; Dessler, 2013) acerca do processo de ADP (e.g. finalidades, técnicas e métodos) tendo em conta o objetivo principal e os recursos disponíveis.

Sabendo-se que o tipo de informação a recolher depende do propósito da análise de funções e que as principais fontes de recolha de informação são o trabalhador, os analistas de funções, os supervisores (Rego et al., 2015) e das variáveis contextuais foi decidido que estas seriam as fontes de recolha.

Durante este processo, deve-se ainda, recolher informação acerca dos comportamentos, conhecimentos, tarefas, habilidades, condições de trabalho, supervisão, níveis de desempenho, interações entre funções, máquinas e equipamentos utilizados no

contexto da função (Dessler, 2013). Além disso, é recomendada a recolha de dados de natureza não observável (exigências cognitivas) e de natureza observável (comportamentos operatórios) (Rego et al., 2015). Neste âmbito, os autores citados evidenciam as categorias de McCormick (1976) que englobam: modos de execução; atividades orientadas para o trabalho; atividades ou comportamentos orientados para o trabalhador; comportamentos envolvidos na interação com as máquinas; instrumentos e equipa; métodos de avaliação do desempenho; contexto da função e do trabalho; e requisitos e exigências individuais.

É de salientar que existem várias técnicas e métodos que dispõem a informação necessária para a realização de uma ADF de forma adequada, tais como: a entrevista, a observação e os questionários (Rego et al., 2015; Chiavenato, 2002). A entrevista possibilita a recolha de todos os aspetos da função e pode ser executada, não só a quem ocupa a função, como ao respetivo supervisor, facultando assim uma visão ampla do conteúdo da função (Cunha, 2015). No entanto, deverá ser uma conversa previamente estruturada por um guião, para que a recolha de informação seja em maior quantidade e qualidade possível (Rego et al., 2015). Relativamente à observação, esta é uma técnica que pode assumir diversas formas, no entanto, a observação direta é considerada a mais comum, onde requer que o analista observe o trabalho do trabalhador, enquanto este desempenha as suas tarefas (Morgeson & Dierdorff, 2011).

Atendendo à informação acima referida, foram definidos como métodos e técnicas que iriam orientar a análise, a entrevista como o recurso mais vantajoso pela descrição pormenorizada sobre cada posto e a observação direta como complemento e riqueza da informação que pode ser obtida. Esta metodologia foi selecionada pelo facto de nunca se ter realizado uma ADP na empresa e ser necessário aprofundar o conhecimento de cada posto de trabalho. Para além disso, foi tido em consideração o tamanho do grupo, a disponibilidade dos coordenadores e os recursos disponíveis.

Procedeu-se, então, à elaboração do guião de entrevista que foi validado pela diretora de RH. Para a construção do guião da entrevista serviram como base questionários desenvolvidos e elementos de destaque disponibilizados na literatura (Dessler, 2013; Gomes et al., 2008, Prien et al., 2009). Segundo Armstrong (2009), esta técnica tem como objetivo identificar alguns elementos-chave como a designação, a supervisão tarefas e responsabilidades de cada função. Assim sendo, a entrevista desenvolvida determina os elementos principais dos postos de trabalho desta

organização, tais como: a denominação da função, a identificação das tarefas e das responsabilidades da função, o tempo dispensado em cada uma, a importância de cada tarefa, identificação dos conhecimentos, aptidões, experiência necessária para executar a função, formação no posto de trabalho e condições de trabalho, nomeadamente: o horário de trabalho e os equipamentos de proteção individual (EPI'S).

Na elaboração e ao longo de processo da recolha dos dados existiu sempre a preocupação da objetividade e de não sobreposição das questões e, por este motivo, foram retiradas questões tais como: “Descreva um dia típico de trabalho”; “Estabeleça uma ordem de importância para as tarefas apresentadas” que mostraram respostas semelhantes com outras questões da entrevista. Apesar das questões apresentarem um discurso adaptado à população-alvo surgiram algumas dúvidas (e.g. “Que fatores podem interferir no desempenho da tarefa?”; “Que qualificações são necessárias para o titular?”), sendo necessário clarificar com exemplos para a compreensão das mesmas. Outra dificuldade sinalizada foi o tempo, uma vez que as entrevistas só eram realizadas consoante a disponibilidade de cada coordenador, ainda assim, foram conseguidas no período estipulado.

Para além disso, foi construída uma grelha de observação na qual constava: o horário da observação, o local e as tarefas, sendo que esta técnica pretende verificar e anotar o que os trabalhadores fazem, como o fazem e quanto tempo dispõem em cada tarefa, assim como as suas responsabilidades (Armstrong, 2009; Dessler, 2003). Posteriormente à validação dos métodos com a diretora de RH, marcou-se uma reunião com o diretor de operações e com a responsável do setor operacional para uma apresentação do projeto, mais concretamente para explicar em que consistia a ADP, quais os objetivos e métodos que iríamos utilizar.

Por fim, foi selecionado o local onde foram realizadas as entrevistas, tendo sido feita previamente toda a impressão dos materiais necessários (e.g. guião de entrevista). Durante esta fase os coordenadores foram informados que iria ser realizada uma entrevista de análise de posto, bem como foi procedido o pedido de autorização aos trabalhadores para serem observados a executar as suas tarefas.

Fase 3 – Execução

Previamente ao levantamento, contactou-se os coordenadores para questionar acerca da sua disponibilidade, bem como do grupo. O levantamento foi sempre feito, ao longo dos seis meses, consoante a disponibilidade dos coordenadores.

Primeiramente utilizou-se a entrevista semi-estruturada, que foi aplicada individualmente em horário laboral, seguindo a respetiva ordem sequencial: aos coordenadores do setor operacional e, de seguida, as funções hierarquicamente superiores aos do coordenador, com a responsável do setor operacional e o diretor de operações. Para facilitar um melhor registo das entrevistas foi solicitada a autorização para a gravação das mesmas e o tempo médio dedicado à aplicação para cada posto de trabalho foi de aproximadamente 60 minutos.

Após um melhor entendimento dos postos foi utilizada a observação direta, com a finalidade de perceber melhor em que consistia cada posto, sendo que o tempo da utilização desta técnica variou consoante a disponibilidade de cada trabalhador. A observação permitiu identificar algumas tarefas, responsabilidades, conhecimentos, aptidões e competências que os trabalhadores precisam de possuir de forma a conseguirem um melhor desempenho. No decorrer das observações foi possível, ainda, responder a certas questões que foram levantadas ao longo das entrevistas (e.g. identificação de tarefas e materiais não mencionadas nas entrevistas; especificação de aptidões).

Foi efetuada, de seguida, a triagem da informação pertinente, analisando a consulta das gravações, das entrevistas e das observações. Mediante esta análise e integração das várias fontes de informação, os dados foram agrupados em temáticas dando assim origem ao preenchimento do formulário de DP.

Através da análise de informação efetuada e descrita anteriormente foi possível redigir a descrição de postos provisória, com base na literatura (Cunha et al., 2015), onde incluía vários campos relativos à identificação do posto, à tarefa e responsabilidades, às competências e aptidões e às condições de trabalho. Esta descrição vai de encontro ao que Mader-Clark (2013) defende relativamente à descrição de funções. Este autor considera que esta deve ser simples e específica das responsabilidades e requisitos dos trabalhadores, incluindo a descrição sumária da função, a lista de tarefas, os requisitos

necessários e outra informação que possa ser relevante, como horas de trabalho ou relações hierárquicas.

Esta análise foi elaborada individualmente e seguidamente em conjunto com a diretora de RH para verificar se a informação se encontrava toda presente. Ao longo deste processo, o documento da descrição de posto foi sofrendo alterações na identificação dos campos, dada a especificidade da análise, uma vez que foram adicionados campos que se mostraram bastante particulares de cada posto de trabalho. Os documentos da análise foram enviados para os coordenadores do setor operacional para estes verificarem a validade e integridade do levantamento efetuado, referindo e retificando informação em falta ou errada.

Posteriormente foram retificadas as análises e os documentos revistos foram enviados para a responsável do setor operacional para a validação final das mesmas. Para além das descrições de postos, foi construído um Manual de Funções para que futuramente possam replicar todo este processo a toda a organização.

Fase 4 – Utilização futura e atualização

Para uma utilização futura, tendo em conta os objetivos inicialmente delineados, os contributos desta ADP permitiram:

- Identificar requisitos mínimos e requisitos preferenciais aos diversos postos;
- Identificar competências transversais a cada posto;
- Identificar aptidões preferenciais a cada posto;
- Identificar a formação que é desejável em cada posto;
- Apoiar na atualização futura dos descritivos funcionais.

Para além disso, é recomendado que a ADP seja realizada a toda a organização, visto que este projeto apenas se focou no departamento do setor operacional. É essencial a atualização sistemática do manual de funções e da análise e descrição de postos pela necessidade constante da revisão das tarefas, responsabilidades e especificações dos postos. A revisão de postos deverá consistir numa fase integrada do processo da ADP e, nesse sentido, deverá ocorrer com uma periodicidade de dois em dois anos de forma a garantir a atualização na organização (Cascio et al., 2019; Albrecht, 2001).

Resultados do projeto

Tendo em conta os objetivos inicialmente delineados, um dos resultados deste projeto foram as DP.

Foram desenvolvidas 43 DP que incluem informação relativa a: designação da função; a secção; o posto; a descrição sumária; a supervisão; os requisitos (nível de escolaridade, formação profissional, formação no posto de trabalho e experiência profissional); instruções e impressos de trabalho; equipamentos e materiais, descrição das tarefas/responsabilidades, competências, aptidões e condições de trabalho (EPI'S e horário de trabalho). Tal como demonstra a Tabela 1, na secção 1, incluí 11 postos para 6 máquinas; na secção 2, 4 postos para 2 máquinas; na secção 3, 11 postos para 6 máquinas; na secção 4, 10 postos para 5 máquinas; e 7 postos adicionais, originando o total de 43 postos.

Tabela 1 - *Setor Operacional: Número de Descrições de Postos*

Secção	Máquinas	Nº de Postos
1	6	11
2	2	4
3	6	11
4	5	10
Postos adicionais	-	7
Total de descrições de postos		43

Importa referir que foram incorporados três elementos neste documento (formação no posto; impressos; instruções de trabalho) por se considerarem uma mais valia para a dinâmica da organização, uma vez que, estes elementos, permitem entre outras vantagens, o desenvolvimento de uma rotação entre postos. Após a conclusão da DP, o departamento de melhoria contínua da organização integrou esta análise, especialmente estes três elementos, no desenvolvimento de um projeto de rotação de postos. A rotação entre postos consistia na análise da formação em cada posto e dos impressos e instruções de trabalho de cada máquina, possibilitando o cruzamento da

informação recolhida pelo responsável de melhoria contínua, para a promoção da formação de cada trabalhador.

De acordo com o mencionado anteriormente, a descrição de funções espelha o que o trabalhador da função exerce, como desempenha a tarefa e em que condições. Geralmente, este documento abrange a identificação, os objetivos, as obrigações e responsabilidades da função, bem como os materiais, máquinas, equipamentos e ambiente físico associado (Gomes et al., 2015). Da mesma forma, a descrição de funções é uma análise dinâmica acerca do conteúdo de determinada função, com a finalidade de identificar os objetivos individuais e os elementos que são necessários para os alcançar (Verboncu & Zeininger, 2015), tal como é possível verificar na Tabela 2.

Tabela 2 – Modelo adotado na organização relativamente à Análise e Descrição de Posto

Função:	
Secção:	
Máquina:	
Posto:	
Descrição sumária	
Supervisão	
Supervisor:	Supervisiona:
Requisitos	
Nível de escolaridade:	
Formação profissional (assegurada pela empresa)	
Formação em posto de trabalho:	
Experiência Profissional:	
Instruções de Trabalho	Impressos
Equipamentos	Materiais
Descrição de Tarefas/ Responsabilidades	
Competências	
Aptidões Psicomotoras	Aptidões Intelectuais
Condições de trabalho	
EPI'S	Horário de Trabalho

O processo de identificação de competências transversais *bottom up* centra-se na análise do trabalho e de funções (Ceitil, 2006). Estas competências devem ser identificadas por gestores da organização, podem variar consoante o nível de exigências e de requisitos (Camara et al., 2007). Neste sentido, o outro resultado que está integrado na análise e descrição de postos são as competências e aptidões intelectuais e psicomotoras que englobam cada posto de trabalho. As competências foram delineadas em conjunto com a diretora de RH com base em competências predefinidas pela organização, bem como com o contributo da revisão da literatura (Camara et al., 2007; Ceitil, 2006), reajustando-as por funções hierárquicas.

Tabela 3 – *Competências Transversais a cada Posto*

Iniciativa	Foco no Cliente
Melhoria Contínua	Trabalho em Equipa
Comunicação	Planeamento e Estabelecimento de Prioridades
Gestão de Resultados	Gestão de Pessoas
Planeamento e Orientação Estratégica	Cultura de Serviço ao Cliente
Desenvolvimento do Negócio	Liderança

Em contrapartida, a construção das aptidões psicomotoras e intelectuais basearam-se num debate com a diretora, e numa leitura prévia sobre as mesmas, segundo as especificidades de cada posto. Estas aptidões intelectuais são influenciadas por várias teorias e conceitos relacionados com a inteligência e habilidades cognitivas.

De acordo com Gardner (1999), as aptidões intelectuais não podem ser medidas de forma unitária, mas sim compostas por várias habilidades independentes destacando-se as habilidades espaciais, as de resolução de problemas, linguísticas e interpessoais, dependem das especificidades do trabalho. Relativamente às aptidões psicomotoras é importante incluí-las para que a realização das tarefas seja precisa, eficiente e segura (Smith, 2017). Assim sendo, alguns autores identificaram algumas aptidões, como a coordenação motora fina, equilíbrio, habilidades de precisão e destreza manual, velocidade de reação e tempo de resposta, força dinâmica e sensibilidade cromática (Goulart et al., 2020; Andersen et al., 2020; Laban 2009; Whitney et al., 2013; Davis, et al.,

2013; Smith, 2017). Tal como é apresentado na tabela 4 e 5, as aptidões englobadas na análise e que se mostraram adequadas para os postos deste setor são:

Tabela 4 - *Aptidões intelectuais e psicomotoras a cada Posto*

Aptidões Psicomotoras	Aptidões Intelectuais
Sensibilidade Cromática*	Raciocínio Lógico
Destreza Manual	Aptidão Verbal
Acuidade Visual	Aptidão Numérica
Controlo de Posição	Análise de Problemas
Força Dinâmica	Atenção Concentrada
Rapidez de Resolução	Atenção Distribuída

* aptidão assumida como preferencial

Por fim, outro resultado do projeto foi a construção do Manual de Descrição e Análise de Posto – ferramenta que inclui a descrição de todos os postos e tem como objetivo apresentar a descrição de cada posto de trabalho no departamento do setor operacional, fornecer informação útil, objetiva e concisa relativamente às responsabilidades inerentes a cada posto desempenhado na organização, assim como descrever o processo de levantamento de postos.

Este Manual potencia, ainda, a divulgação de aspetos como a promoção da reflexão acerca das competências e requisitos que o titular do posto possui ou precisa de desenvolver para que se verifique um desempenho ótimo da função. A elaboração de um Manual de Funções é um componente crucial para o funcionamento eficaz de uma organização, sendo que quando bem estruturado proporciona clareza e transparência das responsabilidades e expectativas dos trabalhadores em cada posto (Smith, 2021).

Outras atividades

Ao longo do estágio foram desenvolvidas várias atividades inerentes ao departamento de RH, tais como:

Sistematização de *Curricula Vitae*: Este processo envolveu a organização dos currículos recebidos na organização, garantindo que todas as informações relevantes fossem registadas de forma clara e detalhada. Esta tarefa foi essencial para facilitar o processo de recrutamento e seleção, permitindo uma análise mais eficiente dos candidatos e uma melhor correspondência entre as habilidades e experiências dos mesmos em relação as vagas em aberto.

Auxílio no projeto dos dias comemorativos: Outra atividade foi o auxílio no projeto e organização dos dias comemorativos, como por exemplo o dia do Pai e o magusto. Esta envolveu o planeamento e coordenação de atividades comemorativas, desde a definição das atividades específicas até à logística e o envolvimento dos trabalhadores. O objetivo era promover momentos de integração e celebração dentro da organização, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e motivador.

Análise dos contratos de trabalho para o apoio do projeto de laboração contínua: Esta tarefa envolveu a revisão dos contratos de trabalho dos trabalhadores, verificando as cláusulas relativas ao horário laboral, sistematizando-as em Excel e, posteriormente, devolveu-se a informação aos advogados da organização.

Reorganização em Excel dos cacifos dos trabalhadores: Foi construída uma base de dados para registar informações detalhadas sobre os cacifos atribuídos a cada trabalhador, como número, localização, e outros dados relevantes. Essa reorganização proporcionou uma gestão mais eficiente dos cacifos, facilitando o controlo, a alocação e o acesso aos mesmos.

Reflexão

A realização do estágio proporcionou o primeiro contacto com a área da Gestão de RH, nas suas diversas práticas, no entanto, o maior foco incidiu na realização da ADP com o objetivo de especificar cada um dos postos de uma das secções da organização. Considera-se a ADF a pedra basilar da Gestão de RH no desenvolvimento das suas mais diversas práticas (Sanchez & Levine, 2012; Stybel, 2010), sendo ainda identificada como a ferramenta imperativa para o funcionamento bem-sucedido das organizações.

A recente aposta da organização acolhedora de estágio na criação de uma área de RH, conduziu à necessidade do desenvolvimento e implementação desta prática pela primeira vez, o que permitiu, privilegiar as áreas que careciam desta informação, tais como: recrutamento e seleção, formação, sistemas de incentivos, avaliação de desempenho (Sanchez & Levine, 2012; Safdar et al., 2010; Prien et al., 2009). Neste sentido, esta prática poderá vir a constituir-se como uma mais valia para esta organização, não podendo ser considerada decisiva, pela constante necessidade da sua atualização.

Ao longo do desenvolvimento deste projeto, pude compreender a importância desta prática para o funcionamento eficaz de uma organização. Além disso, percebi que a ADF não é apenas um processo mecânico, mas também promove uma oportunidade de reflexão mais profunda sobre as competências e requisitos necessários para um desempenho eficaz. Durante a recolha de informações, pude identificar lacunas relacionadas com os postos de trabalho, nomeadamente o facto da formação dada não se revelar adequada ao período de tempo necessário. Esta consciência das necessidades de capacitação abre caminho para o planeamento de programas de formação e desenvolvimento personalizados, permitindo melhorar o desempenho individual e coletivo.

No entanto, também reconheci os desafios inerentes ao processo desta prática, como a obtenção de informações precisas e atualizadas, especialmente num ambiente de trabalho dinâmico e em constante evolução. Além disso, a complexidade de alguns postos pode dificultar a descrição completa de todas as tarefas e responsabilidades nas DP, destacando-se assim a pertinência da utilização combinada dos métodos de recolha de informação.

Um dos grandes impactos deste projeto foi o fornecimento da informação para o desenvolvimento de um projeto de rotação de postos, realizado pelo departamento de

melhoria contínua. A AF desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de uma rotação de postos eficaz, dentro de uma organização, permitindo identificar os conhecimentos e as competências necessárias para cada função e fornecendo uma base sólida para a distribuição das tarefas entre os trabalhadores. Ao compreender os detalhes das responsabilidades e exigências de cada posto, a AF possibilita o desenvolvimento de um plano estrutural de rotação entre os postos, garantindo que os trabalhadores adquiram experiência em diferentes postos dentro da organização (Cascio, 2019).

Durante o estágio tive a oportunidade de desenvolver e aprimorar diversas competências pessoais e profissionais que foram fundamentais para o desempenho das atividades relacionadas à ADP. As competências desenvolvidas através das entrevistas realizadas com os coordenadores adquiridas foram a comunicação eficaz e a escuta ativa, bem como estabelecer uma relação de confiança, o que facilitou a obtenção de informações precisas e relevantes. Para além disso, desenvolvi outras competências durante as entrevistas, tais como: formular perguntas adequadas, demonstrar empatia e assertividade.

Outra competência que desenvolvi foi o pensamento analítico, pois durante o processo de análise era necessário identificar e compreender as tarefas, responsabilidades e requisitos específicos de cada posto. Através desta competência, fui capaz de dividir as tarefas/responsabilidades em elementos mais simples e compreender a inter-relação entre elas, garantindo uma análise minuciosa e detalhada dos postos de trabalho.

A capacidade de observação também se mostrou fundamental pois através da observação direta das atividades desempenhadas pelos trabalhadores pude identificar detalhes relevantes e padrões comportamentais. Além das competências técnicas, o estágio também me proporcionou o desenvolvimento de competências interpessoais, como o trabalho em equipa, a adaptação e a resiliência.

É importante, ainda referir, a relevância que o psicólogo do trabalho e das organizações tem nas empresas, visto que intervém com o objetivo de melhorar o desempenho, satisfação e a produtividade laboral, assim como zelar pelo bem-estar dos trabalhadores. Para além disso, estes profissionais possuem conhecimentos científicos, baseiam-se em teorias e práticas científicas investigadas e de eficácia comprovadas (OPP, 2015) e, por isso mesmo, através dessa perspetiva científica, terá uma maior facilidade para desenvolver e projetar, por exemplo, a ADP. Os psicólogos conseguem contribuir

para as realidades individuais, sociais e económicas das empresas, sendo várias as evidências científicas acerca da eficácia, do custo-benefício e dos resultados positivos da sua prática profissional e o facto de promoverem a melhoria contínua, o que permite que a organização alcance as metas e objetivos ao mesmo tempo que aumenta a qualidade de vida dos trabalhadores (OPP, 2015).

Em suma, o estágio em Psicologia do Trabalho e das Organizações proporcionou-me a aquisição de diversas competências pessoais e profissionais relevantes (habilidades de comunicação, pensamento analítico, competências de aplicação de métodos de recolha de informação como a observação e a entrevista, trabalho em equipa e a adaptação) para o sucesso das atividades desenvolvidas, e também, para o meu crescimento enquanto profissional da Psicologia.

Referências Bibliográficas

- Albrecht, K. (2001). *The Handbook of Job Description*. Ten Speed Press.
- Ashraf, J. (2017). *Examining the Public Sector Recruitment and Selection, in Relation to Job Analysis in Pakistan*. *Cogent Social Sciences*, 3, 1-11.
- Beck, B., Billing, D. C., & Carr, A. J. (2016). *Developing Physical and Physiological Employment Standards: Translation of Job Analysis Findings to Assessments and Performance Standards – A Systematic Review*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 56, 9-16.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Publicações Dom Quixote.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management* (8ª ed.). London, UK: Pearson.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Prentice Hall.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. Basic Books.
- Ghorpade, J., & Atchison, T. J. (1980). *The Concept of Job Analysis: A Review and Some Suggestions*. *Public Personnel Management Journal*, 134-144.
- Mader-Clark, M. (2013). *The Job Description Handbook* (3rd ed.). Nolo.

- McCormick, E. J. (1979). *Job analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*. Sage Publications.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Morgeson, F. P., & Dierdorff, E. C. (2011). *Work analysis: From technique to theory*. In *APA handbook of industrial and organizational psychology: Selecting and developing members for the organization*, 2, 3-41.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015). *O Perfil dos Psicólogos do Trabalho*. Lisboa.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Sanchez, J., & Levine, E. (2012). *The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis*. *Annual Review of Psychology*, 63, 397-425.
- Singh, P. (2008). *Job analysis for a Changing Workplace*. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.
- Smith, E. D. (2017). *The Impact of Manual Dexterity on Occupational Performance in Healthcare Professionals*. *Journal of Hand Therapy*, 30(4), 426-433.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). *Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises*. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181.
- Verboncu, I., & Zeininger, L. (2015). *The manager and the managerial tools: Job description*. *Review of International Comparative Management*, 16(5), 603.