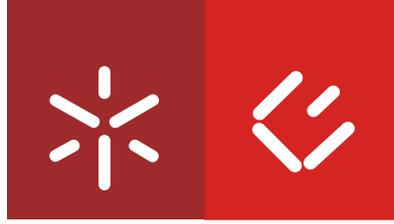




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Filipa Nogueira Gonçalves

Análise de Funções: a sua importância e aplicação no caso de uma microempresa



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Filipa Nogueira Gonçalves

Análise de Funções: a sua importância e aplicação no caso de uma microempresa

Projeto de Mestrado
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

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.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

Aos meus pais e irmã, por todo o apoio e amor que sempre me deram. Obrigada por fazerem de mim uma pessoa melhor, por torcerem sempre pelo o meu sucesso e por me acompanharem ao longo da vida.

Ao meu namorado, por não me deixar desviar do caminho que me levaria a finalizar esta jornada. Agradeço por estar sempre presente e ser a maior força para eu continuar a trabalhar para os meus objetivos.

Aos meus avós, que sempre os mais orgulhosos foram de todo o meu percurso académico e que adorariam estar a meu lado.

À minha orientadora, Professora Emília Fernandes, por toda a ajuda, todo o seu conhecimento e paciência ao longo do desenvolvimento deste projeto. Obrigada pela sua ampla disponibilidade e o seu carinho.

À organização FeelDouro, pela possibilidade de realizar este projeto com a sua colaboração, pela partilha de experiências e informações que transformaram uma ideia em realidade.

A todos, o maior dos agradecimentos.

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico 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 conducentes à sua elaboração.

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

Análise de Funções: a sua importância e aplicação no caso de uma microempresa

Resumo

A Análise de Funções detém um papel estratégico no desenvolvimento das mais diversas práticas, contribuindo, conseqüentemente, para a sustentabilidade de uma dada organização.

Este projeto teve como finalidade o desenvolvimento de uma monografia de funções, numa organização caracterizada pela sua micro dimensão. Esta monografia serviria para compreender a importância e necessidade de uma Análise e Descrição de Funções atualizada, bem como os contributos da mesma para o processo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores de uma empresa.

De forma a explorar as perceções dos atores organizacionais chave relativamente aos requisitos e responsabilidades de cada função, optou-se pela realização de uma pesquisa de carácter qualitativo. Assim, foi aplicado um guião de entrevista semiestruturado, a par com a observação participante da investigadora.

A partir das respostas dos participantes foi elaborada uma monografia de funções apresentando a descrição de cada função, as competências necessárias para o bom desempenho das mesmas, as habilitações literárias necessárias, a experiência profissional mínima requerida e formações relevantes. De forma a facilitar o processo de uma avaliação de desempenho, foram ainda apontados os indicadores de medida para cada uma das competências.

No caso concreto deste projeto, tanto o Manual de Funções como o organigrama foram realizados de raiz, uma vez que não existiam de forma documentada anteriormente.

Com o intuito de contribuir, acompanhando o crescimento da organização, para a criação de um Departamento de Recursos Humanos, bem como de alicerçar e alinhar outras práticas de Gestão de Recursos Humanos na monografia de funções, foram realizadas propostas de aplicação destes métodos.

Palavras-Chave: Análise de Funções, Gestão de Competências, Microempresa, Recursos Humanos

Job Analysis: its importance and application in a microenterprise

Abstract

Job analysis has a strategic role in the development of several practices and undeniably promotes the sustainability of an organization.

The main goal of this project was the creation and development of a monograph of the different jobs from an organization characterized by its small dimension. This monograph would allow for the comprehension of the importance of an up-to-date function description and analysis, as well as its relevance regarding the performance assessment of the company's collaborators.

In order to explore the perceptions of every key element of the organization, explicitly concerning the requirements and responsibilities of each role, a qualitative research was conducted. Resorting to a semi structured script, this approach also relied on participant observation.

The participants' responses allowed for the elaboration of a function monograph, providing a description of each job, the required skills and competencies for a successful performance, information regarding academic qualifications, the minimum professional experience required, as well as any relevant training. Aiming to promote the performance assessment process, several indicators of measure were suggested.

In the specific case of this project, both the Jobs Description Manual and the organizational chart were made from scratch, since these had not been previously documented in any way.

With the solid intent of contributing to the creation of a Human Resources Department in the company, as well as to uphold and align different practices regarding Human Resources in the job's description, propositions were made aiming for the application of these methods.

Key Words: Competency Management, Human Resources, Job Analysis, Microenterprise

Índice

1. Introdução.....	1
2. Apresentação do objeto de estudo	3
2.1. Apresentação da organização.....	3
2.2. Contextualização do setor e caracterização da organização.....	6
3. Temática e Fundamentação Teórica.....	8
3.1. O Conceito de Competência.....	8
3.2. Gestão de Competências	11
3.3. Caracterização do Modelo de Gestão de Competências	15
3.4. Método de Avaliação de Competências	17
3.5. Análise de Funções.....	20
3.6. Métodos da Análise de Funções	21
4. Metodologia.....	23
5. Análise e discussão dos resultados de investigação	29
5.1. Competências Transversais	31
5.2. Competências Específicas.....	32
5.3. Proposta de aplicação.....	34
6. Vicissitudes da realização de um projeto numa micropempresa.....	37
Referências Bibliográficas	40
APÊNDICES.....	43
Apêndice I - Organigrama.....	44
Apêndice II - Guião das entrevistas	45
Apêndice III - Grelha de análise das entrevistas.....	48
Apêndice IV - Observação participante.....	49
Apêndice V - Manual de Funções.....	54
1. Âmbito e aplicação.....	56
2. Organigrama Organizacional	57
3. Análise e Descrição de Funções	58
Gestora Estratégica e Comercial.....	58
Administrativo de Charter.....	59
Administrativo de Cruising.....	60

Skipper	61
Assistente de Bordo	62
4. Cluster de Competências-Chave	63
5. As competências específicas	65
Gestora Estratégica e Comercial	66
Administrativo de Charter	69
Administrativo de Cruising	72
Skipper	75
Assistente de Bordo	77
ANEXOS	79
Anexo I - Documento 1. FeelDouro, 2020	80

Índice de Figuras

Tabela 1 - Principais abordagens da gestão de competências	16
Tabela 2 – Tipos de formatos do modelo de competências.....	16
Tabela 3 - Caracterização da amostra das entrevistas.....	27
Tabela 4 - Perfil da Função (exemplo)	30
Tabela 5 - Competências Transversais	32
Tabela 6 - Grelha de análise das entrevistas.....	48
Tabela 7 - Mapa de observação participante.....	50
Figura 1 – Modelo de gestão de competências (metodologia)	18
Figura 2 – Organigrama.....	44

1. Introdução

A gestão de competências, inerente à área de gestão de recursos humanos, tem vindo a agregar consecutivamente uma maior importância na atualidade, sendo percecionada como uma ferramenta que promove uma resposta adequada perante desafios de negócio cada vez mais complexos (Kupczyk, T. Stor, 2017). Os mesmos autores defendem que, perante a crescente competitividade no mundo empresarial, a gestão de competências se revela como um elemento crucial para a organização, permitindo aos recursos humanos promover uma maior eficácia na sua força de trabalho e uma resposta mais adequada dos mesmos a novos desafios. Um dos métodos de identificação de competências passa pelo recurso à análise de funções (Kupczyk, T. Stor, 2017).

Assim sendo, a gestão de competências foi, inicialmente, o tema selecionado para este projeto precisamente pela sua importância em contexto de trabalho, tendo este sofrido uma adaptação posterior à realidade da empresa sobre a qual versa o mesmo.

A empresa FeelDouro, uma microempresa da área do turismo, foi escolhida pelo seu enquadramento dimensional com a temática em questão e porque se verificava, desde o primeiro momento, um conhecimento muito próximo da investigadora com a sua realidade profissional.

Neste sentido, o objetivo primário deste trabalho prendia-se com a importância de destacar, no contexto atual de um mundo globalizado e de um ambiente de negócio competitivo, de ritmo acelerado, a necessidade de gerir as competências dos recursos humanos nas organizações – restringindo a temática à dimensão de empresas familiares. No entanto, posteriormente, verificou-se que a empresa em estudo não teria qualquer planeamento ao nível de gestão de recursos humanos, pelo que o projeto seria realizado partindo de uma fase embrionária e sem apoio *à priori*. Por essa razão, optou-se por alterar o objetivo inicial e partir do princípio, permitindo à organização obter uma ferramenta que serviria de base a todos os processos inerentes à gestão de recursos humanos – uma análise e descrição de funções.

Para tal, através das perceções da CEO e dos quatro colaboradores que se envolveram neste projeto, tornou-se necessário elaborar um organigrama que não existia de forma documentada, averiguar todas as tarefas do quotidiano dos colaboradores da FeelDouro, recolher informação das habilitações, experiência profissional e formações, bem como todas as competências identificadas como essenciais a um bom desempenho.

Esta abordagem pretendia facilitar o desenho de uma monografia de funções, ferramenta a partir da qual seria possível efetuar uma análise de competências aprofundada. Esta tarefa, que se revelou um desafio inesperado, acabou por limitar consideravelmente o tempo de análise direcionado para a gestão de competências que se pretendia realizar e que configurava a intenção *core* antecipada para a presente tese.

Ao longo deste trabalho, foram explorados alguns dos aspetos da Gestão de Competências em microempresas que poderão obter um desempenho consideravelmente superior ao potenciar os seus recursos humanos. Assim, foi realizada uma análise qualitativa, tendo por base uma entrevista efetuada aos colaboradores da empresa FeelDouro. Sendo esta uma microempresa com apenas seis colaboradores e tendo apenas quatro destes contribuído para este projeto, a amostra é diminuta. No entanto, este projeto acaba por retratar o planeamento e as dificuldades características deste tipo de organizações tão comuns em Portugal.

Desta forma, este trabalho materializou uma tarefa altruísta e de caráter pragmático, constituindo o testemunho de análise da empresa selecionada para este caso de estudo em particular e contribuindo para o desenvolvimento de uma monografia de funções da organização, ponto de partida para uma melhor gestão de competências e para o desenvolvimento de boas práticas de gestão de recursos humanos.

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. Inicialmente, apresenta-se a organização em estudo e o setor em que se insere para uma melhor contextualização. No Capítulo III, é feito um enquadramento teórico e uma revisão da literatura acerca dos principais conceitos, métodos e da sua importância para as organizações. No capítulo seguinte, é apresentada a metodologia utilizada na realização deste projeto. No Capítulo V, são apresentados e analisados os resultados da investigação, bem como uma proposta de aplicação. Por fim, no último capítulo são apresentadas as principais conclusões deste estudo e as vicissitudes e limitações encontradas no decorrer do seu desenvolvimento.

2. Apresentação do objeto de estudo

2.1. Apresentação da organização

Este projeto incidiu no estudo e análise da organização FeelDouro, sediada na Foz do Douro. Iniciando a sua atividade em 2012, é uma empresa de turismo náutico que se propõe realizar cruzeiros no rio Douro. A organização subdivide a sua ação em dois setores: o departamento de *Cruising* e o departamento de *Charter*.

No departamento de *Cruising*, o conceito baseia-se em serviços de luxo e à medida do cliente – a organização propõe-se responder aos mais elevados padrões de exigência. Disponibilizando um “vasto leque de programas” desde 2 horas a 7 dias, a FeelDouro pode ainda “criar pacotes específicos à medida (do cliente)” (FeelDouro, 2020). O *core* é o aluguer de embarcações com tripulação ao seu serviço, com possibilidade de o aliar a outros produtos. Entre estes possíveis produtos encontramos:

- Serviço de refeições a bordo
- *Transfers* privados
- Marcações de restaurantes, quintas vinícolas, museus ou outros pontos de interesse
- *Babysitter*
- Pranchas de *Stand Up Paddle*
- Outros

O principal diferencial será a “exclusividade das embarcações”, para usufruto do cliente em privado, com uma capacidade máxima de 16 participantes (FeelDouro, 2020).

No departamento de *Charter*, a organização propõe o serviço de aluguer de barcos sem tripulação. Neste caso, o cliente terá que ser detentor de uma carta náutica válida para navegar no rio Douro sem o acompanhamento de profissionais. A organização soluciona as questões burocráticas inerentes a esta atividade, organiza um programa de uma semana com diferentes atividades para que o cliente conheça a região e aluga um barco totalmente equipado para que o turista possa disfrutar das suas férias.

De acordo com documentos facultados pela própria organização, os seus objetivos passam pelo contínuo crescimento nos diversos mercados, bem como a aposta na qualidade. Na sua missão, mostram o seu foco ao cliente ao quererem proporcionar-lhe uma experiência única

e ainda uma preocupação com o desenvolvimento da região [“contribuindo igualmente para a promoção e desenvolvimento das comunidades locais” (FeelDouro, 2020)].

Esta microempresa com menos de 10 colaboradores a tempo inteiro, caracteriza-se por uma gestão familiar. A autora deste projeto esteve empregada na FeelDouro durante o período de 2 anos e 8 meses, pelo que percecionou na primeira pessoa os valores e objetivos da organização, bem como as competências dos seus colaboradores.

A missão da FeelDouro na área da gestão dos recursos humanos foca-se no alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização, numa perspetiva de lealdade aos ideais institucionais. No decorrer do estudo, não foi identificado um planeamento aprofundado ao nível de recrutamento e seleção, desenvolvimento e avaliação de competências ou sistemas de incentivos.

O organigrama foi desenhado tendo por base as informações que a CEO forneceu na entrevista. Não havia um organigrama ou hierarquia organizacional documentados anteriormente, estando esta apenas subentendida pela interação e observação entre os colaboradores. Este método levanta alguns problemas, sendo que foram encontradas pequenas divergências da noção da hierarquia entre os colaboradores entrevistados. Alguns tiveram inclusive dificuldade em defini-la quando questionados. Assim, elaboramos um organigrama (Apêndice I) que representa a definição hierárquica da administração, de forma a que possa ser apresentado aos seus colaboradores já existentes ou novas contratações. Este método mais explícito irá ajudar cada indivíduo a saber a sua posição, bem como a quem deverá responder ou reportar o seu trabalho. Como última nota, será importante clarificar que este organigrama mantém-se ao longo de todo o ano, sendo que na época alta de serviços da organização são contratadas mais pessoas, nomeadamente mais Skippers e Assistentes de Bordo. De salientar ainda que, sendo esta uma microempresa, é exigido dos colaboradores um *know-how* bastante abrangente, sendo uma organização onde todos devem ser polivalentes e saber exercer atividades ou funções para além da que lhe foi atribuída inicialmente.

A dimensão desta empresa é característica do setor empresarial português. Em 2018, a percentagem de Pequenas e Médias Empresas em Portugal no total de empresas era de 99,9% (PORDATA, 2019). Ainda de acordo com o dados do PORDATA (2019), as microempresas representam 96,1% desta percentagem. Daqui se deduz que as microempresas são o pilar da estrutura empresarial em Portugal e que será importante apoiar estas organizações. Uma correta

formação, acompanhamento e facultação de ferramentas de estudo e aplicação de conhecimentos, não só de Gestão de Recursos Humanos como também de outras áreas transversais, deveria ser adaptada a esta realidade de empresas.

2.2. Contextualização do setor e caracterização da organização

A estratégia para o Turismo 2027, define que nos próximos anos se deverá “afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo.” (Turismo de Portugal, 2018, 4)

“O turismo em Portugal terminou o ano de 2018 a crescer. Na verdade, em 2018, o setor do Turismo continuou a consolidar o seu forte contributo para a recuperação da economia portuguesa, tendo alcançado crescimentos, em todos os indicadores de atividade. Os principais resultados económicos de 2018 demonstram o reforço da importância do setor na economia e a manutenção da posição de principal setor exportador.” (Turismo de Portugal, 2018, 4)

O turismo tem uma grande importância para a economia portuguesa, contribuindo, no ano de 2018, em 8,3% para PIB (Produto Interno Bruto) nacional (Turismo de Portugal, 2019), mantendo-se como principal setor exportador. Existe um contínuo crescimento do setor, ainda que esteja a abrandar o seu ritmo. Fatores como a sazonalidade estão a ser combatidos, tendo a sua taxa vindo a reduzir também desde 2014, aspeto que se verifica pela diminuição da concentração de dormidas nos meses de julho, agosto e setembro (Turismo de Portugal, 2019).

A publicação “Turismo em Portugal” do Turismo de Portugal de dezembro de 2019, nota ainda que as receitas turísticas do país crescem também favoravelmente desde 2014, tendo em 2018 perfeito um total de 16 840 milhões de euros. O mercado europeu é o principal gerador de receitas turísticas (em 2018, detendo 79,9%), seguindo-se o continente americano.

No norte de Portugal, a tendência mantém-se com um crescimento da receita, das dormidas e hóspedes e da diminuição da sazonalidade (Turismo de Portugal, 2019).

Este aumento crescente da procura deve-se, em parte, a elementos diferenciadores de outros destinos concorrentes. De acordo com o a Estratégia Turismo 27, os principais fatores diferenciadores mencionados por operadores e outros agentes do mercado são a segurança, a história e cultura, a hospitalidade, a relação preço/qualidade e a diversidade da oferta (Turismo de Portugal, 2017).

A cidade do Porto, onde se encontra sedeadada a organização em estudo, foi distinguida como Melhor Destino Europeu em 2012, 2014 e 2017. Das três vezes que a cidade foi nomeada, três vezes venceu a competição promovida pela European Consumers Choice.

A atividade da FeelDouro insere-se no setor do turismo náutico, reconhecido pelo Turismo de Portugal como um dos 10 produtos estratégicos do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT). O PENT é um plano que define a estratégia e os objetivos dos 10 anos seguintes à data da sua publicação. O turismo náutico pode ser dividido em três segmentos, sendo eles os cruzeiros, iates e marítimo-desportivo. O Turismo de Portugal referia no PENT que “Portugal possui potencial para apostar no Turismo Náutico (...), mas as infraestruturas do país para a prática são ainda desadequadas” (Turismo de Portugal, 2007, 69). Os seus maiores desafios prendiam-se com a capacidade de amarração e condições de atracagem. O relatório mencionava ainda que é necessário melhorar a experiência do turista, enriquecendo-a com atividades e experiências de qualidade durante o tempo em que os turistas não estão embarcados. Por volta deste ano, e nas regiões de Lisboa e Algarve, surgiu a necessidade de “desenvolver a região (...) aumentando o número de marinas, dado que as atuais se encontram com taxas de ocupação muito elevadas”, bem como proceder “à criação de serviços de apoio às marinas (Turismo de Portugal, 2007, 69).

A organização em estudo tem como atividade principal explorar as regiões do Rio Douro, focando-se apenas no turismo fluvial. Na reportagem da RTP de 16 de setembro de 2018, é mostrado que, tal como o crescimento turístico em geral em Portugal e na região Norte do país, também no Douro a procura tem aumentado, tal como a oferta. Os turistas dão como principal motivação “a paisagem deslumbrante”, a tranquilidade da região e a ligação ao vinho do Porto. O crescimento acentuado do turismo fluvial reflete-se em números, tendo sido 2017 “um ano recorde”, com quase 1 300 000 passageiros entre o Porto e Barca d’Alva – sensivelmente mais 35% do que em 2016. À data da reportagem, existiam 61 operadores turísticos e 149 embarcações a circular no rio Douro, com programas variados, desde pequenas viagens em rabelos (os barcos tradicionais de madeira), a cruzeiros de 8 dias em navios-hotel de luxo. Este aumento da procura exigiu das empresas marítimo-turísticas uma rápida resposta ao nível de contratação de pessoal e aquisição de mais embarcações (Ferraz & Pereira, 2018).

3. Temática e Fundamentação Teórica

3.1. O Conceito de Competência

Os contextos organizacionais foram sofrendo grandes alterações ao longo do tempo, fruto de uma realidade económica e social cada vez mais exigente (Carvalho, 2011). É neste contexto de mudança e exigência que a gestão por competências começou a assumir um papel de grande relevância, como uma ferramenta que ajuda as organizações a alcançarem os seus objetivos de forma competitiva. Nesta perspetiva, assume-se que as pessoas são a principal vantagem competitiva de uma organização. Torna-se, assim, essencial compreender como funciona esta gestão de competências (Ceitil, 2007).

Não existe uma definição aceite por todos acerca da gestão de competências, apesar da sua ampla expressão na literatura académica. Inicialmente, procuraremos entender o conceito de competência. Primeiramente, começamos por distinguir os termos da literatura inglesa “competence” e “competency” que, apesar de referirem conteúdos diferentes, são vulgarmente confundidos.

De acordo com Carvalho (2011), “competence” será o estado de competência de alguém para uma determinada função, “o que implica um conjunto de atributos relacionados com as competências” (p.7). Já o termo “competency” dirá respeito a cada atributo dessas competências, ou seja, será como a “unidade mais pequena do modelo de competências” (p.7). O primeiro refere-se a práticas, conhecimento ou tarefas mapeadas para alcançar os resultados desejados de forma consistente, por exemplo, de uma organização. Já o segundo, refere-se a vários atributos, *skills* ou comportamentos descritos como importantes para um papel ou função específica (Teodorescu, 2006).

Começando com, provavelmente, a abordagem mais conhecida e aceite, avaliamos o conceito de competência sob a perspetiva dos traços ou características pessoais.

McClelland (1973) publicou um artigo que despoletou o estudo desta vertente sobre as competências. O autor referia que os testes de aptidão utilizados para acesso ao ensino superior rotulam desde cedo a vida dos jovens como “qualificado” ou “menos qualificado”. Apesar de, já na época, os responsáveis pela admissão dos alunos protestarem que tinham em conta outras

qualidades aquando da avaliação, na verdade, poucos eram os cursos em que isso acontecia. As questões essenciais levantadas foram “Porque deveriam os testes de inteligência ou aptidão ter todo este poder?” e “o sucesso deste método é baseado em que pressupostos?” (p.1). Assim, McClelland propunha-se a estudar a validade desses testes. Nesse artigo, o autor demonstrou, entre outras conclusões, que “os tradicionais testes de medida de aptidões académicas e de conhecimentos, assim como os graus académicos e outras qualificações profissionais” (p.2) não traziam sucesso garantido ao nível profissional. Analisando um grupo de alunos, pouco mais de uma década após o término das suas formações, o autor percebeu que tanto os melhores alunos como os piores desses cursos tinham sucesso na vida, não existindo um relação de peso entre as notas e o sucesso no mundo do trabalho. McClelland dispôs-se ainda a avaliar e comparar indivíduos que eram considerados excepcionais no seu trabalho, com aqueles cujo desempenho era considerado apenas satisfatório. Após uma aprofundada avaliação de um conjunto de testes, McClelland percebeu que a performance de diferentes pessoas depende, não das suas capacidades, mas de características e experiências pessoais que influenciam a forma como o indivíduo utiliza essas capacidades (McClelland, 1973).

Boyatzis (1982) apresentou no seu livro “The Competent Manager” a definição de competência como uma característica intrínseca de uma pessoa que resulta numa efetiva ou superior performance na realização de uma atividade. Sendo esta característica uma qualidade pessoal, uma motivação, uma experiência, uma habilidade, ou seja, “uma parte profunda da personalidade da pessoa que pode predizer o comportamento dessa pessoa numa ampla variedade de situações” (Spencer & Spencer, 1993, 9).

De acordo como Ceitil (2007), as competências poderão ainda ser distinguidas entre transversais e específicas. As primeiras dizem respeito às competências mais gerais, relevantes nos mais variados e amplos contextos, independentes da atividade exercida. Devem ser transferíveis, pois são passíveis de serem exercidas num domínio diferente daquele em que foram adquiridas. A inteligência emocional, a capacidade de comunicação ou a persistência são exemplos desta vertente. As específicas estarão relacionadas com contextos mais restritos, usualmente domínios técnicos de uma atividade, como a capacidade de realizar um relatório de contas ou uma análise financeira.

O autor refere ainda que as competências deverão ser exercidas, só “existindo na e pela ação” (Ceitil, 2007, p. 42), sendo esta passagem de *input* a *output* o grande diferenciador em

relação às características. A definição implica ainda que as competências possam ser “operacionalizadas através de indicadores observáveis” e, posteriormente, validadas.

3.2. Gestão de Competências

Tanto na literatura, como no que é praticado nas organizações, as competências são associadas à gestão. Tendo em conta a sua importância, é útil compreender o verdadeiro significado de competências quando relacionado com a gestão.

Para Homer (2001), a gestão de competências é definida como um processo que assegura que os métodos de formação individual e organizacional estão relacionados com os objetivos que a organização pretende alcançar. Existem, portanto, competências necessárias à realização de objetivos de negócio, pelo que as pessoas terão de ser formadas de maneira a ir ao encontro dos mesmos.

O autor defende ainda que as competências dos colaboradores são um dos pilares de qualquer organização, uma vez que impactam nos mais variados processos e, conseqüentemente, nos lucros. Uma correta gestão de competências começará por poupar dinheiro à organização com um recrutamento mais eficiente. O procedimento normal envolve publicitar o cargo, receber os currículos, analisá-los de acordo com o critérios definidos previamente, realizar entrevistas, selecionar e, por fim, treinar o candidato. No entanto, se a organização conseguisse rever as competências que já possui junto dos seus atuais colaboradores, conseguiria implementar um plano bem sucedido, evitando carências (Homer, 2001).

Gangani redigiu um artigo, em 2006, com o título “A competency-based human resources development strategy”. Nele, a gestão de competências é vista como uma estratégia para uma melhor gestão de negócio. A primeira fase seria identificar as necessidades organizacionais e, a partir destas, implementar uma estratégia baseada nas competências. Para que esta implementação seja bem sucedida, os modelos utilizados têm de estar alinhados com a estratégia de negócio, tendo em conta a direção que a organização pretende seguir no futuro. Deste ponto de vista, podemos considerar a gestão de competências como uma parte integrante da gestão de negócio.

Nesse mesmo artigo, Gangani responde ainda à questão “o que leva uma organização a introduzir um modelo de competências?”. Baseado na obra “Taking competences to the next level” de Daniels, Erickson e Dalik (2001), o autor identificou os principais motivos:

- Melhorar a eficácia das operações – os modelos de gestão de competências conseguem identificar os comportamentos que levam aos melhores resultados, construindo assim uma vantagem competitiva;
- Integração e alinhamento da organização – num ambiente organizacional de mudança (por exemplo, quando existem aquisições), este modelo clarifica para os colaboradores os comportamentos que a futura organização necessitará para alcançar o sucesso;
- Fortalecer os processos de recursos humanos – incluir no processo “skills” específicas que conduzem ao sucesso da organização, bem como tornar os processos de recrutamento, formação e progressão de carreira mais eficazes.
- Orientar a mudança organizacional – criar um modelo de seleção e desenvolvimento relacionados com o futuro e identificar as competências que são necessárias e não são encontradas, naquele momento, no mercado, nos colaboradores, ou na tecnologia utilizada.

Para Gangani a “principal força da introdução do modelo de competências é a crescente necessidade dos profissionais de recursos humanos em traduzirem as carências do negócio em aprendizagens e melhores “performances” mais rapidamente, ajudando as organizações a fazer frente aos desafios do mercado.” (Gangani et al., 2008, 129).

De acordo com Soderquist (2010), estas são as principais características da gestão de competências:

- É focada no valor humano e importa-se com o alcance dos objetivos ou em como realizar o trabalho de forma bem-sucedida;
- Identifica as competências essenciais para a organização a longo prazo, em lugar de promover a boa prática de tarefas a curto prazo;
- Oferece à empresa uma especificação de competências essenciais ao nível individual para exercer determinadas funções, em vez de definir quais as funções de um trabalho específico;
- Integra traços comportamentais nos modelos de gestão de recursos humanos, alargando o típico método de foco nas competências técnicas;

- Promove a motivação através de competências e traços pessoais e comportamentais, avaliando os requisitos e responsabilidades antes da realização do trabalho, contrariando a avaliação de desempenho de tarefas específicas após o seu término.

Kupczyk (2017, 29) refere que grande parte dos autores liga diretamente a gestão de competências aos colaboradores. Menciona o caso de uma empresa de petróleo que se refere à gestão de competências como “o processo de tornar o pessoal competente, seguido de avaliações e da monitorização dessas competências”. Assim, deduz-se que a gestão de competências está ligada à gestão de recursos humanos, levando em conta algumas das funções da área, como desenvolvimento e formação de pessoal, a sua retenção, avaliação, entre outros. Aqui é envolvida a definição de gestão de recursos humanos, esclarecida de forma breve por Kupczyk (2017), como o desenvolvimento de um conjunto de atividades que envolve as pessoas, de forma a que sejam alcançados os objetivos organizacionais, enquanto são tidas em conta as necessidades dos colaboradores.

A gestão de competências consiste, portanto, no conjunto de atividades realizadas e orientadas para a identificação, aquisição, desenvolvimento e manutenção de funcionários, cujas competências permitirão à organização atingir os seus objetivos (Kupczyk & Stor, 2017).

Em 2002, Rodriguez escreveu um artigo sobre os modelos de competências integrados nas práticas de recursos humanos. O autor menciona que, no passado, as organizações contrataram colaboradores, valorizando a sua capacidade prática de executar a tarefa específica proposta, baseando-se, na maioria das vezes, no conhecimento técnico destes. O método era, portanto, menos flexível do que o modelo de competências. Num ambiente de constante mudança, as organizações tiveram que procurar um modelo que os ajudasse a responder às novas necessidades. Neste sentido, a escolha passou, muitas vezes, pelo novo modelo de competências, que valorizava não só os conhecimentos técnicos do pessoal, mas também a “capacidade de aprendizagem rápida, adaptação aos novos contextos de mudança, comunicação eficaz e a fomentação das relações interpessoais.” (p.310), permitindo ao colaborador mostrar o seu potencial e acrescentar algo à organização (Rodriguez et al., 2002).

Esta é uma parte integrante da gestão de recursos humanos, essencial à gestão empresarial. Quando uma organização aplica este método, uma série de competências dos colaboradores é aproveitada para que uma performance eficaz contribua para atingir os resultados

desejados, existindo, em simultâneo, uma maior flexibilidade para seleccionar e posicionar os indivíduos onde melhor servirão a organização.

A gestão de competências implica, assim, todas as decisões e ações tomadas no que diz respeito aos colaboradores, direccionando e interligando as operações de pessoal a longo termo com o sucesso organizacional.

3.3. Caracterização do Modelo de Gestão de Competências

O modelo de gestão de competências difere de outros pelos seus objetivos, integrados numa “nova visão e em novos cenários propostos para uma efetiva gestão de pessoas, nunca esquecendo que as pessoas são o principal catalisador e dinamizador daquele que é o mais importante fator produtivo da atualidade, o conhecimento.” (Ceitil, 2007, 81).

Após uma breve análise sobre o funcionamento de gestão de competências, podemos compreender que o seu principal objetivo é o sucesso organizacional, como qualquer abordagem de gestão. No entanto, esta teoria parte do geral para o particular, sendo mais orientada para o capital humano e para o individual.

Ceitil (2007) listou as principais vantagens da gestão de recursos humanos por competências. Começamos pela linguagem comum que esta abordagem cria: com uma discussão dos bons comportamentos a ter em prol do sucesso, torna-se mais fácil, para todos os setores, visualizar a melhor opção para o desenvolvimento dos projetos. Outra grande vantagem será a melhoria dos resultados, através de sistemas de avaliação que analisam e corrigem os pontos fracos dos colaboradores. Para além disso, esta análise de comportamentos poderá ajudar a prever comportamentos futuros. Isto é, espera-se que o colaborador repita o mesmo comportamento que já teve no passado, quando enfrentar condições similares. Por fim, ajuda na comparação entre o perfil da função e o perfil do candidato ou do titular da função. Ou seja, analisando os comportamentos necessários ao desempenho de uma função, será mais fácil perceber se a pessoa se enquadra ou as suas necessidades de formação.

Palaniappan, no seu livro "Competency Management - A Practitioner's Guide" (2003), acrescenta um modelo de três principais abordagens da gestão de competências: aquisição de competências, desenvolvimento de competências, implementação de competências.

Tabela 1 - Principais abordagens da gestão de competências

Aquisição de competências	A organização percebe quais as competências que necessita para o seu crescimento e sucesso, e decide adquirir as que lhe faltam.
Desenvolvimento de competências	Os colaboradores já existentes participam em programas para desenvolver competências que já possuem.
Implementação de competências	Os colaboradores são transferidos para os cargos mais indicados e a que melhor correspondem.

Adaptado de Palaniappan (2003)

Para escolher o formato do modelo que melhor se aplicaria a uma organização específica, esta deve ser clara quanto aos seus objetivos. Os modelos de competências podem ser usados para diversos propósitos, como recrutamento, formação, planos de crescimento ou gestão de “performance”. A organização deverá definir, desde logo, quais destas razões são importantes e os métodos de recolha de dados e análise dependerão dessa decisão (Palaniappan, 2003). O autor define ainda três possíveis modelos de abordagem, representados na tabela seguinte.

Tabela 2 – Tipos de formatos do modelo de competências

Universal	Funções	Função específica
Definir os requisitos que serão indispensáveis a todos os indivíduos, independentemente da sua função.	Definir as competências necessárias para um conjunto específico de funções.	Definir os requisitos específicos para um determinado cargo ou função.

Adaptado de Palaniappan (2003)

No formato universal, é criado um modelo de competências que serve a todos os cargos existentes na organização. Estas competências são mais generalizadas, podendo ser “skills”, traços ou valores que são importantes para a organização.

Outra opção é definir o modelo mediante um conjunto de funções ou mediante uma função específica. A sua utilização justifica-se quando as características das variadas funções são bastante diferentes e não existem muitos pontos em comum.

De acordo com Palaniappan, grande parte das organizações utiliza uma mistura dos diferentes formatos, escolhendo “core competencies”, que se alargam a todos na organização, e competências específicas, melhor relacionadas com cada cargo ou função.

“Em síntese, a gestão de recursos humanos por competências permite trabalhar esta área da gestão de uma forma mais eficiente e eficaz (...)” p.118 (Ceitil, 2007).

3.4. Método de Avaliação de Competências

Um dos mais citados métodos é o “Job Competence Assessment Method” desenvolvido por Boyatzis (1982), no seu artigo “The Competent Manager. The model for effective performance”. Composto por cinco passos, este método analisa não só a função, mas também o colaborador nessa função. Abaixo segue um breve resumo deste método (Boyatzis, 1982).

1) Identificação dos critérios

- Escolher a medida de desempenho do trabalho apropriada;
- Recolher dados de colaboradores numa determinada função.

2) Análise

- Criar uma listagem das características que se deduza conduzir a um bom desempenho;
- Classificar cada uma pela sua categoria;
- Analisar cada grupo.

3) Entrevistas

- Realizar entrevistas comportamentais;
- Codificar as entrevistas por categorias;
- Relacionar estes dados com os dados de desempenho do trabalho.

4) Testes e instrumentos de medida

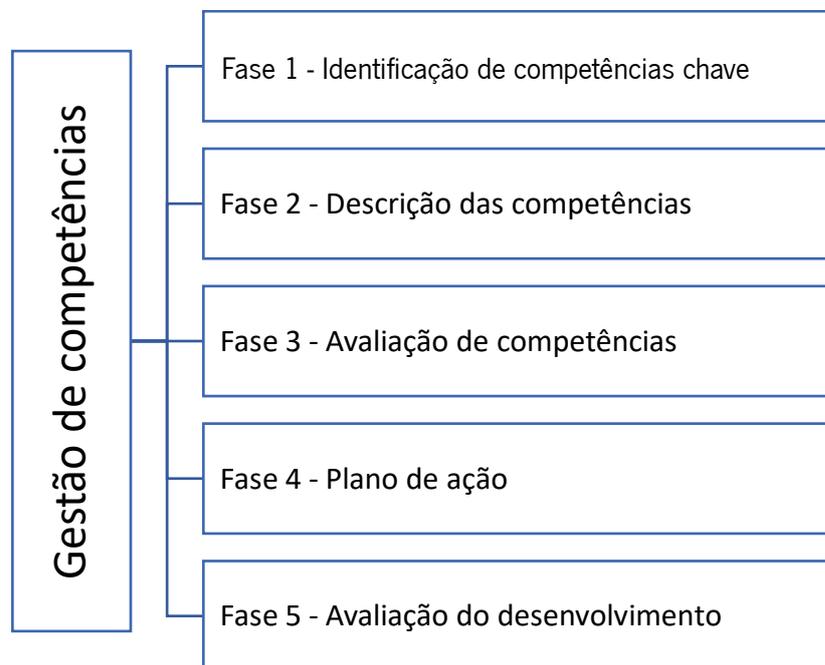
- Selecionar medidas para aceder às características identificadas como relevantes para um bom desempenho da função;
- Realizar os testes;
- Comparar os resultados com os dados de desempenho no trabalho.

5) Modelo de competência

- Integrar os resultados dos passos anteriores;
- Determinar e documentar as relações casuais entre as competências e o desempenho na função, estatisticamente e teoricamente.

Também Ceitil (2007) desenvolveu uma metodologia de gestão de competências associada à gestão de recursos humanos. Referindo que é um dos possíveis modelos, e perfeitamente flexível, dividiu o seu método em várias fases. Poderemos encontrar uma síntese no esquema abaixo.

Figura 1 – Modelo de gestão de competências (metodologia)



Adaptado de Ceitil (2007)

Segundo Ceitil (2007), numa primeira fase, procede-se à identificação das competências chave. A organização em questão terá uma estratégia definida, com orientações para o alcance do seu sucesso. Com esse plano estratégico em mente, procuramos os comportamentos alinhados

com o mesmo, e identificamos as competências que melhor correspondem à direção pretendida pela organização. Estas competências poderão ser específicas e transversais, constituindo um portfólio de competências relevantes para a empresa (Ceitil, 2007).

A segunda fase será constituída por uma descrição das competências delineadas. A definição de cada competência é deveras importante, devendo ser breve, mas clara, diminuindo ao máximo a hipótese de ambiguidades. Ceitil (2007) propõe o uso de entrevistas para a identificação dos comportamentos de desempenho individual mais relevantes. No final desta fase, teremos como uma biblioteca de competências relevantes para a organização em questão, definidas e claras ao entendimento de todos (Ceitil, 2007).

A avaliação de competências perfaz a terceira fase. Primeiramente, serão avaliadas as competências existentes no momento da implementação do método. Este será como um ponto A, que nos levará a entender o que será necessário para alcançar o ponto B (sendo o B o conjunto de competências necessárias, definidas na fase dois). Para isso, será necessário realizar uma avaliação de “performance” de cada indivíduo, através, por exemplo, de entrevistas. O relatório final permitir-nos-á perceber o “gap” que é necessário corrigir (Ceitil, 2007).

Na quarta fase serão definidos os planos de ação para o desenvolvimento das competências. Será necessário perceber, em primeiro lugar, a razão da existência daquele “gap”. O instrumento utilizado será a sistematização de fatores de suporte ou fatores pessoais, ou seja, cada fator responsável pelo “gap” poderá ser uma falha de um ou de outro. Os de suporte correspondem à organização – falhas na estrutura organizacional, por exemplo. Os fatores pessoais têm origem nos indivíduos e na sua formação. Para os primeiros, o plano passará por rever a cultura organizacional, trabalhar na comunicação ou na gestão dos recursos humanos. Já para os fatores pessoais, serão realizados planos individuais de competências, resultando num melhoramento das competências em falta. O plano final deverá ter uma linha condutora cronológica, viável de ser implementada (Ceitil, 2007).

A quinta parte, ou a fase final, corresponde à avaliação do desenvolvimento de competências. Só poderá ser praticada após o período de implementação dos planos definidos anteriormente. Basicamente, repetiremos a terceira fase, avaliando agora as competências existentes na organização – que, neste ponto, serão diferentes e melhores do que as encontradas anteriormente.

Todo este plano servirá para corrigir “gaps” encontrados, mas também para simplificar e melhorar os métodos de novos recrutamentos, promoções ou formações.

3.5. Análise de Funções

A análise de funções constitui indubitavelmente um dos pilares da Gestão de Recursos Humanos, tendo esta as mais variadas aplicações (Sanchez & Levine, 2012). A análise e descrição de funções, direta ou indiretamente ligada à gestão de competências, tem o potencial de orientar as organizações no processo de recrutamento e seleção, uma vez que permite perceber os candidatos que melhor se adequam à vaga proposta e que melhor se poderão ajustar às funções desejadas (Viegas, 2013).

O foco da análise de funções são as competências e as qualificações necessárias para o desempenho numa função, bem como o seu contributo para o sucesso organizacional. Distinguem-se, portanto, dos modelos de competências, que valorizam as características ou comportamentos individuais e personalizados que serão imprescindíveis ao desempenho da função e aos objetivos da organização (Pires, 2018).

O conceito de análise de funções é amplamente discutido na comunidade científica. Ghorpade (1980, 136) define a análise de funções como uma “atividade organizacional usada para sintetizar e divulgar informações acerca das funções, que podem ser usadas em decisões relacionadas com o planeamento e estrutura organizacional, gestão de recursos humanos e outras funções da administração”. A análise de funções está intimamente ligada aos recursos humanos, a atividades como o planeamento, recrutamento, avaliação de desempenho, formação e gestão de carreiras. Este método distingue-se da análise de tarefas (“task analysis”), pois neste último são apenas estudadas as tarefas para que o gestor perceba quais as qualificações que o seu pessoal necessita (Ghorpade & Atchison, 1980).

Uma vez mais, o contexto organizacional de mudança é referido como uma das motivações para a aplicação da análise de funções, dado que para responder de forma bem sucedida, os trabalhadores da organização terão também que se adaptar. O processo permite analisar e automatizar os postos de trabalho, dando origem a uma nova estruturação de funções (Pires, 2018).

Siddique (2014) define o conceito como uma constante recolha de informação acerca de um trabalho, incluindo certas tarefas, deveres e responsabilidades de uma função, e os conhecimentos, habilidades e características necessárias para a realizar. Suthar (2014) defende que a análise de funções é uma das mais importantes atividades de recursos humanos. Uma correta análise de funções ajudará a perceber qual o nível de motivação e de satisfação dos colaboradores de uma empresa.

A análise de funções deve ser um processo consistente e constante. É através da sua utilização frequente que a gerência poderá obter bons resultados para a sua organização. Existem empresas que usufruem deste processo com regularidade, enquanto outras não com a frequência esperada para alcançar o sucesso. Siddique (2014) realizou um estudo em que analisou várias organizações e a sua utilização deste método. O autor rotulou as empresas como “prática de análise de funções proativa” e “prática de análise de funções reativa”. A primeira corresponderá às organizações que fazem uso da análise de funções “todos os anos ou “a cada dois anos”; a segunda, com menos regularidade que as anteriores. Siddique (2014) considerou que apenas uma prática proativa fornece às organizações o conhecimento necessário acerca das forças e limitações dos seus colaboradores, dando tempo para tomar as ações necessárias e corrigir com sucesso os comportamentos e deficiências encontradas. Poderá ser ainda o melhor método para promover os bons resultados junto dos melhores trabalhadores, bem como identificar os fatores responsáveis pela sua motivação e satisfação (Siddique, 2014).

A correta utilização deste método poderá não só beneficiar a prática de recursos humanos da organização, como ter um efeito muito positivo na eficácia da administração, melhor ambiente organizacional, melhor produtividade e diminuição de custos, aumentando o seu lucro (Siddique, 2014).

3.6. Métodos da Análise de Funções

Schneider & Konz (1989) defendem que o “objetivo principal da análise de funções é a definição de tarefas a serem realizadas e o conhecimento, competências e habilidades (“KSA – Knowledge, Skills, Abilities”) essenciais a uma performance eficaz para uma determinada função” (p.53). Os autores apresentam um procedimento denominado de “Multi-Method Job Analysis”, composto por oito etapas: 1. Recolher informação acerca da função, através de entrevistas ou

observação; 2. Especificar as tarefas da função e criar *clusters*; 3. Desenvolver pesquisas (como inquéritos) sobre as tarefas mais importantes e que ocupam mais tempo aos colaboradores; 4. Analisar estatisticamente os dados; 5. identificar *KSA* e construir *clusters*; 6. desenvolver a pesquisa de *KSA* – classificá-los por importância, nível de dificuldade, entre outros; 7. Recolha de informação acerca do futuro (alguns exemplos: alterações à legislação, maquinização de tarefas e formação); 8. Rever as tarefas e/ou *clusters* dos *KSA* sob as possíveis futuras mudanças.

Kleiman & Biderman (1989) resumiram os passos para uma correta análise de funções. O primeiro passo, implica definir a função em questão, identificando os comportamentos requeridos para uma boa performance. De seguida, deverá ser efetuado um agrupamento das funções semelhantes no que respeita a natureza das suas tarefas. O terceiro ponto será classificar a importância das tarefas para cada função e, por fim, identificar as *KSA* necessárias ao desempenho da cada função.

Os técnicas de recolha podem variar desde questionários, entrevistas, diários, análise documental ou autorrelatos (Ghorpade & Atchison, 1980).

As várias técnicas mencionadas apresentam vantagens e desvantagens, devendo a sua escolha estar relacionada com a natureza da pesquisa, da informação pretendida, da disponibilidade de tempo e dos recursos financeiros (Siddique, 2014). “O mais adequado será a combinação de várias técnicas, uma vez que esta permite uma abordagem mais completa e proveitosa” (Rodrigues, 2019, 20).

4. Metodologia

A metodologia é um conceito portador de alguma ambiguidade. Poderá ser definido como o conjunto de técnicas de investigação e métodos científicos utilizados para estudar um determinado caso (Palha, 2018). Os métodos são o conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins da investigação (p.55) e as técnicas definem-se como procedimentos concretos e “meios auxiliares do método” (p.55), uma vez que para um determinado método se podem utilizar diferentes técnicas de investigação (Bisquerra, 1989).

A investigação em ciências sociais e humanas consiste na compreensão de fenómenos sociais, através de um processo sistemático, rigoroso e objetivo. De acordo com Coutinho (2014), existem duas características inerentes a este conceito: a multiplicidade e a dependência contextual. A primeira prende-se com a possibilidade de haver diferentes tipos de abordagens e modelos de investigação, como o indutivo ou dedutivo, ou o método qualitativo ou quantitativo. Já a segunda característica está relacionada com o facto de haver uma ligação indissociável ao contexto da investigação. O contexto sociocultural envolvente influencia o rumo da pesquisa, pois “a ciência atual está intimamente relacionada com os universos sociais em que é produzida” (Coutinho, 2014, 7).

Um estudo de caso deverá captar a complexidade de uma situação. Para a sua definição, partimos com a ideia de que para existir um estudo de caso é necessário haver “um caso”, sendo este o objeto a investigar e um fenómeno específico de um tempo e espaço. Este caso deverá ser uma unidade funcional e ser estudado no seu contexto natural. Idealmente, diferentes métodos metodológicos deverão ser combinados de forma a perceber o problema de diferentes perspetivas (Johansson, 2003).

Com este projeto, pretendeu-se identificar as competências-chave da organização em estudo. Estas competências, transversais e específicas, seriam de grande utilidade para a área de recursos humanos da empresa, que se encontrava numa fase muito embrionária. Este estudo serviria de suporte aos processos inerentes à gestão de pessoas, desde a fase de recrutamento ao processo de incentivos aos colaboradores existentes. O objetivo final seria alinhar esta prática de recursos humanos aos objetivos e estratégia organizacional.

Inicialmente, foi concretizada uma revisão da literatura existente, que suportou todo o desenvolvimento do trabalho. A pesquisa incidiu sobre os temas competências, análise de funções

e a sua interligação com a gestão de pessoas, com o objetivo de “identificar e organizar os conceitos relevantes da literatura” (Rowley & Slack, 2004, 31). Esta fase inicial destaca-se pela sua relevância na contextualização do problema e suporte do tópico em estudo, na construção e esclarecimento de terminologia e na análise e interpretação de resultados (Rowley & Slack, 2004). Os dados recolhidos para esta análise da literatura foram obtidos de diversas fontes, nomeadamente artigos científicos, publicações de jornal, notícias e livros.

Neste estudo foi adotada uma metodologia qualitativa, de carácter interpretativo. Tendo os investigadores revelado interesse pelo método na década de 60, foi nos anos 70 que se assistiu a um crescimento de pesquisas com esta metodologia adotada. Esta perspetiva é subjetivista, valorizando o papel do investigador no desenvolvimento da pesquisa. Uma vez que a autora deste projeto esteve empregada na organização em estudo, a escolha deste método seria a mais apropriada, pois tal metodologia facilitaria o acesso às construções de sentido que os colaboradores da empresa inscrevem no trabalho que realizam. Esta abordagem abandona a perspetiva objetivista, valorizando o significado que a interpretação tem para o sujeito, num determinado contexto. O resultado da análise será, por isso, parcial, procurando compreender e não quantificar o objeto em estudo (Coutinho, 2014).

A finalidade com a recolha da informação qualitativa não será explicar fenómenos ou construir teorias, como esperado na teoria positivista, mas sim compreender a realidade e interpretar os dados (Coutinho, 2014).

A investigação foi iniciada durante o período em que a autora deste projeto esteve empregada. Num primeiro momento, foi explicado pela investigadora a natureza do projeto e os seus objetivos. Foi exposta a necessidade de consultar alguns documentos organizacionais, para realizar uma recolha de informação que resultaria numa descrição aprofundada do objeto e, ainda, a necessidade de realizar entrevistas. Durante esse período, a investigadora assumiu um papel de observadora participante. Presente no quotidiano, foi tirando notas, interagindo com os outros colaboradores e percebendo as dinâmicas da organização, hierarquias e atividades de cada função. Os dados recolhidos desta metodologia de observação foram trabalhados e foi criada uma grelha de observação participante (Apêndice IV).

Numa fase mais tardia, quando a investigadora já não se encontrava empregada na organização, foi realizada uma troca de e-mails com a CEO para realizar o agendamento de reuniões e entrevistas.

Para realizar as entrevistas, seria, em primeiro lugar, obrigatório definir a amostra. Contrariamente ao método quantitativo que se suporta em grandes amostras para justificar os resultados, neste estudo qualitativo foi utilizada uma pequena amostra. Neste caso, “a amostra não se constitui por acaso, mas em função das características específicas que o investigador quer pesquisar” (Guerra, 2006, 43).

Esta amostragem insere-se na definição de amostragem por caso único, utilizada por Álvaro Pires em 1997, que consiste na escolha de uma pessoa ou pequeno grupo inseridos num contexto único, como um meio específico ou institucional (Guerra, 2006). No caso concreto deste projeto, e devido à pequena dimensão da organização, a ideia inicial para a amostra das entrevistas consistia em todos os colaboradores empregados a tempo inteiro na organização (6 pessoas).

Neste tipo de trabalho qualitativo, o objetivo da realização das entrevistas não é retirar dados estatísticos ou somar respostas, mas sim obter informações de indivíduos cuja experiência influencia a sua perceção do contexto. Assim, pretende-se que o interlocutor saiba comunicar e verbalizar com exatidão as suas ideias, de forma a ser possível obter uma “representatividade social” (p.48) o mais próxima possível da realidade (Guerra, 2006).

“Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo da obtenção dos dados que interessam à investigação” (Gil, 2008, 109). De acordo com Jamshed (2014), a entrevista é a forma mais comum de recolha de dados na pesquisa qualitativa. Gil enumera algumas vantagens da entrevista, relativamente ao questionário. Passamos a referir as que pesaram no momento da escolha do tipo de método para o desenvolvimento deste trabalho: a) é mais provável deixar um questionário por responder do que recusar-se a fazer uma entrevista, havendo uma maior probabilidade de um maior número de indivíduos participar; b) é de carácter mais flexível, permitindo ao entrevistador uma adaptação fácil das questões ao entrevistado, bem como a clarificação de perguntas que não foram compreendidas; c) torna possível compreender melhor o entrevistado, através da linguagem não verbal, bem como o uso de interjeições, ênfase em determinadas frases, entre outros.

A entrevista semiestruturada foi a escolha para a recolha de dados deste projeto. A entrevista semiestruturada contém questões ou tópicos a abordar durante o encontro com o entrevistado, evitando a dispersão acerca do tema (Jamshed, 2014). Um ponto essencial é saber o que se quer descobrir, ou seja, estudar *à priori* o guião, para o conduzir de forma a que seja

possível obter respostas ao nosso problema. No entanto, este tipo de entrevista é suscetível a mudanças, incluindo de entrevistado para entrevistado, podendo ocorrer uma alteração na ordem das perguntas ou do desenvolvimento dos tópicos (Miles & Gilbert, 2005) e a possibilidade de se fazerem novas questões. Assim, utilizamos um método bastante flexível, não restringindo respostas, para que fosse possível uma melhor compreensão do objeto em estudo.

Neste trabalho, a entrevista foi realizada com o objetivo principal de compreender as funções que cada colaborador tem na empresa, bem como as competências necessárias ao desempenho de cada uma dessas funções. Num primeiro momento, foi realizada uma entrevista à CEO da FeelDouro, de forma a compreender qual seria a visão à cerca dos pontos anteriores, do ponto de vista da direção. Entre outros assuntos, foi questionada sobre o organigrama organizacional, as atividades diárias de cada colaborador e as competências que, do seu ponto de vista, seriam úteis para a obtenção de um bom desempenho (Apêndice II). Posteriormente, cada um dos colaboradores operacionais foi entrevistado. Na entrevista era pedido que cada colaborador definisse o seu cargo e tempo na organização, se tiveram ou não formação para desempenhar a função e quais as atividades diárias (com destaque para as mais relevantes do seu ponto de vista), requisitos e competências necessários ao desempenho da função. Esta entrevista foi realizada a todos os colaboradores a trabalharem a tempo inteiro no momento do primeiro contacto com a organização para obter a sua colaboração nesta metodologia. Uma vez que a investigadora já não estava empregada, não teve um papel ativo na amostra.

Relativamente à amostra, foram realizadas um total de 4 entrevistas, a 4 indivíduos, num total de 6 colaboradores. A tempo inteiro, existe apenas uma pessoa para cada função, pelo que foram entrevistados quatro colaboradores que realizavam quatro funções diferentes. Uma das colaboradoras encontrava-se em licença de maternidade aquando da aplicação deste método e não foi possível contactá-la. A este constrangimento, acresce o facto de uma outra colaboradora não ter acedido ao convite para realizar a entrevista, justificando a sua indisponibilidade com uma sobrecarga excessiva de trabalho, uma vez que acumulava duas funções, naquele momento – a que lhe corresponderia (Administrativa de Cruising) e a da colaboradora em licença de maternidade (Gestora Estratégica e Comercial). Como é possível verificar na tabela abaixo, os entrevistados ocupavam a função de CEO, Administrativo de Charter, Skipper e Assistente de bordo, respetivamente. As idades variam entre os 22 e os 34 anos e a antiguidade entre 1 a 2 anos, se não contabilizarmos a CEO, que criou a empresa. Apesar de não ter sido possível entrevistá-las, sabemos que a Gestora Comercial tem a mesma antiguidade da CEO, ou seja,

trabalha na empresa desde a sua abertura, e que a Administrativa de *Cruising* se encontra também empregada há 6 anos. Os restantes colaboradores são relativamente recentes na empresa. Ao nível das habilitações literárias, temos variadas situações, sendo o menor nível de formação o de curso profissional de nível 4 (equivalente ao 12º ano) e o maior o de Licenciatura. Se considerarmos apenas a amostra, percebemos que não existe um género dominante, sendo dois indivíduos do sexo feminino e os outros dois do sexo masculino.

Tabela 3 - Caracterização da amostra das entrevistas

<i>Função</i>	Género	Idade	Antiguidade	Habilitações literárias	Área de Formação
<i>CEO</i>	Feminino	64	8 anos	Licenciatura	Turismo
<i>Administrativo de Charter</i>	Masculino	34	2 anos	Curso profissional nível 4	Turismo
<i>Skipper</i>	Masculino	25	2 anos	Curso profissional nível 4	Mecânica
<i>Assistente de Bordo</i>	Feminino	22	1 ano	Curso profissional nível 4	Turismo

O objetivo destas entrevistas prendia-se com a análise, interpretação e compreensão dos dados. No final, e após esta análise e tratamento dos resultados, seria realizado um portfólio de análise de funções e das competências encontradas.

A organização respondeu prontamente aos contactos via e-mail e o agendamento de entrevistas foi também facilitado graças à administração. O desenvolvimento deste capítulo do projeto coincidiu com a época baixa da organização, os meses em que têm um menor volume de trabalho devido ao decréscimo da procura dos turistas. A maioria das entrevistas foi realizada, com o consentimento da administração, em horário laboral. Por outro lado, devido a este horário e ao facto do escritório ser um espaço aberto, as entrevistas individuais tiveram que tomar lugar num café, ao lado da sua sede, pelo que o espaço não foi escolhido nem pela entrevistadora, nem pelos entrevistados. As entrevistas tiveram durações variadas, apesar de seguirem o mesmo guião, com uma duração média de 26 minutos. Foram gravadas (apenas áudio), com o consentimento de todos os participantes, e, posteriormente, transcritas em formato digital para mais fácil análise.

Apesar da colaboração positiva, quando foram pedidos alguns documentos organizacionais para consulta, estes não foram facultados. Foi antes enviado um documento de apenas 1 página sobre a organização (Anexo I), o que remete para uma das características usuais nas microempresas – a falta de documentação de planeamento estratégico.

Em forma de resumo, abaixo podem encontrar-se as atividades de investigação desenvolvidas ao longo do projeto:

- Revisão de literatura
- Recolha exaustiva de informação que caracterizasse a organização
- Criação de instrumentos para recolha de dados: grelha de observação participante e guiões de entrevistas
- Realização de entrevistas
- Transcrição e análise do conteúdo das entrevistas

Numa fase posterior procedeu-se à análise das entrevistas transcritas, sendo que o objetivo foi o de interpretar o conteúdo das entrevistas. Foram selecionados, ainda, os dados finais relevantes para a grelha de observação participante, elegendo as tarefas que se efetuavam com alguma frequência. No final, e após esta análise, foi realizado um portefólio de análise de funções e das competências encontradas. Assim sendo, tal permitiu desenvolver a seguinte tarefa:

- Formulação de um manual de funções: levantamento de todas as funções existentes e criação de documentação de suporte.

5. Análise e discussão dos resultados de investigação

Como referido anteriormente, os resultados obtidos advêm de uma junção de duas metodologias diferentes: os contributos das entrevistas aos colaboradores e administração e o método da observação participante. Esta última secção é baseada na experiência profissional da investigadora, que ocupou as funções de Assistente de Bordo e de Administrativa de Cruising na FeelDouro, durante 2 anos e 8 meses.

Comum numa PME, existe uma grande interdependência de funções nessa organização. Esta polivalência e interligação foi também extremamente útil, contribuindo para a monografia, na medida que foi possível identificar o perfil e competências de todas as funções, inclusive daquelas cujos colaboradores não participaram nas entrevistas.

Após a recolha de toda a informação disponível e tratamento do respetivo conteúdo, elaborou-se um Manual de Funções (Apêndice V). Neste Manual, podem-se encontrar as diversas funções existentes na organização, num total de 5 funções, juntamente com uma breve descrição. As competências transversais identificadas pela administração estão também presentes no documento mencionado.

Para cada uma das funções, foi elaborada a sua descrição, desde o objetivo, passando pelas principais tarefas, reporte hierárquico, habilitações, experiência profissional e formação adicional. Através das entrevistas e da observação participante foi possível identificar também as principais competências transversais e específicas.

Abaixo, a título indicativo, segue o perfil da função Administrativo de Charter. O nome real da pessoa que ocupa a função, foi substituído por um nome fictício, de forma a garantir o anonimato.

Tabela 4 - Perfil da Função (exemplo)

Administrativo de Charter	
Perfil da Função	
Objetivo Global da Função	
Administrar o departamento de charter (aluguer de barcos sem tripulação) e dar apoio à contabilidade.	
Tarefas	
<ul style="list-style-type: none">• Dar resposta aos clientes de charter (vendas e informação)• Passar as reservas para o sistema informático utilizado na organização• Gerir as plataformas online de venda do serviço de charter• Tratar da documentação dos clientes/turistas• Programar a semana dos clientes: combinar navegação com serviços externos (eclusas, restaurantes, visitas a quintas vinícolas, etc)• Realizar a marcação de todos esses serviços• Alterar, quando necessário ou pedido pelo cliente, a programação anterior• Tratar de faturação e tesouraria• Organizar os documentos de contabilidade da empresa	
Reporte	
Reporta à CEO e à Gestora Comercial	
Habilitações literárias	
Ensino Secundário completo	
Experiência profissional	
Mínimo de 1 ano em função administrativa semelhante	
Formação adicional	
Carta náutica (“Marinheiro”)	
Competências Técnicas	Competências Pessoais
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimentos de Microsoft Office• Domínio de programa de contabilidade• Idiomas: inglês	<ul style="list-style-type: none">• Proatividade• Metodismo e organização• Boas técnicas de comunicação orais e escritas• Trabalho em equipa

Na entrevista, a CEO refere que “o André (...) responde ao Charter e faz a contabilidade, (...) ele encomenda e faz os pagamentos”, ou seja, dá resposta aos clientes de Charter (verificado na grelha de observação participante, com frequência diária), prestando informações e gerindo as reservas (grelha de observação participante: frequência de duas a três vezes por semana), para

além de ser o tesoureiro da organização. Refere ainda que “não há resmas de papel, nem tenho que estar a ver”, pelo que será o mesmo a organizar os documentos da empresa. A experiência foi uma mais valia aquando do processo de seleção (“fomos buscá-lo pela experiência que já tinha” referiu a CEO).

Ao nível de competências técnicas, a CEO destaca um prévio conhecimento da área e o facto de “falar inglês”. A competência pessoal mais relevante para a mesma será o “levantar-se da cadeira”, explicando que com esta característica valorizava a sua proatividade.

Na entrevista à pessoa que exercia, no momento, a posição em análise, este revelou realizar “pagamentos, organização de documentos, trabalho comercial (...)”, sendo muito importante, na função que desempenha, ser “uma pessoa organizada”. Destacou o domínio do inglês e os conhecimentos informáticos (“saber mexer em diversas plataformas, ficheiros (...) e programas do Windows”, principalmente o “Microsoft Office” e o “programa de contabilidade”). Ambos são reconhecíveis, também, na grelha de observação participante: tarefa “gerir reservas internas” (através de Microsoft Office) duas a três vezes por semana; e a tarefa diária de “faturação e tesouraria”.

O responsável acha, tal como a CEO, imperativo para desempenhar a sua função “ter alguma experiência profissional”, uma vez que quem ocupar o seu cargo deverá já ter desenvolvido “métodos de trabalho e organização”.

Já o trabalho em equipa, que foi identificado como competência transversal, foi também mencionado pelo responsável de Charter, referindo que a sua função “depende de várias pessoas: desde a senhora que faz a limpeza, ao skipper que faz o briefing, aos meus colegas que podem estar (...) a desempenhar uma função completamente diferente. Estamos todos dependentes uns dos outros”.

5.1. Competências Transversais

Foram identificadas pela administração sete competências chave, essenciais para qualquer colaborador ou função no seguimento dos objetivos e visão da organização. Após a identificação das mesmas, foi efetuada uma divisão por “clusters” (Ceitil, 2007).

Tabela 5 - Competências Transversais

Competências Técnicas	Carta náutica
	Idioma inglês
Competências Pessoais	Lealdade
	Responsabilidade
	Polivalência
Competências Interpessoais	Trabalho em equipa

O trabalho em equipa foi a competência interpessoal identificada tanto pela CEO (“o trabalho em equipa (...) também, claro que sim”), como já referido anteriormente pelo André que menciona que estão “todos dependentes uns dos outros”.

A lealdade surge com destaque na entrevista de CEO, que refere que “a maior dificuldade é a lealdade”, sendo que o que pretende é “encontrar pessoas que sejam de uma empresa que é sazonal, mas que fiquem ao longo dos anos e façam carreira”. A responsabilidade e polivalência pertencem também ao grupo de competências pessoais mais valorizadas.

Independentemente da função, todos os colaboradores devem ainda possuir duas competências técnicas – possuir uma carta náutica e fluência no idioma inglês – a CEO afirma-o na entrevista “(transversal) são as línguas e a carta (náutica)”, alertando que no futuro irá inclusive pedir que os candidatos enviem “uma pequena apresentação em inglês”. A estas competências destacadas damos o nome de transversais.

Não existiu identificação de divergências do nível do idioma inglês, uma vez que todos os colaboradores têm funções que exigem contacto com público estrangeiro. No caso da carta náutica, apesar de obrigatória, alguns colaboradores podiam ter apenas o nível de “Marinheiro”, enquanto que para os Skippers seria sempre exigido o nível de “Patrão Local”, mais completo e que pressupõe mais experiência. Assim, esta foi a única competência onde foi possível identificar uma diferenciação entre diferentes funções.

A descrição de cada uma das competências poderá ser encontrada nos Apêndices deste trabalho, bem como os seus indicadores comportamentais.

5.2. Competências Específicas

As competências específicas foram identificadas através do método de entrevista semiestruturada aos colaboradores. No entanto, no caso das funções dos colaboradores que não se mostraram disponíveis para a entrevista, estas competências foram selecionadas com base nos dados que a CEO facultou na sua entrevista e na experiência de interação da investigadora com essas funções.

Num total, foram encontradas um total de 37 competências específicas, para 5 funções.

Todas as competências foram descritas e definidas (nos Apêndices), tendo ainda sido identificados os seus indicadores comportamentais e indicadores de medida.

De forma resumida, e uma vez que a função de Administrativo de Charter foi apresentada no início deste capítulo, são apresentadas abaixo as restantes quatro funções, com destaque para algumas das competências específicas identificadas.

A gestora estratégica e comercial “acaba por promover (...) a empresa”, refere a CEO. “Vai ao estrangeiro porta a porta”, pelo que é a responsável pelas vendas e atividade comercial em Portugal e no estrangeiro. Destaca-se, portanto a sua competência de técnica de vendas. Outra tarefa seria a representação da empresa em diversas situações, como menciona a CEO com a afirmação “representar a empresa, textos sobre a empresa (...), tudo o que é escrito é ela que faz”. Assim, umas das suas competências pessoais mais importante serão as técnicas de comunicação orais e escritas. Colegas referem também que “é a responsável pelo marketing e parte comercial da empresa”.

No que respeita a colaboradora Administrativa de Cruising, “a função dela é sobretudo desenhar os programas e dar resposta a esses programas junto dos operadores”. A principais competências pessoais destacadas foram o ser atento ao detalhe e a preocupação por se manter atualizado (“um querer saber e estar atento... e estar preocupado. Ela tem essa curiosidade de se manter atual”). Quando questionada se para esta função seria necessário ser metódico e organizado, a CEO confirma. As principais tarefas desta função foram identificadas tendo por base as afirmações da CEO e a experiência da investigadora como assistente a esta colaboradora.

O Skipper assegura que a sua principal função é efetuar “o governo da embarcação e (assegurar) a segurança dos clientes”. Com reporte direto à CEO (“a CEO supervisona”), está ainda encarregue de realizar verificações rotineiras e lavar a embarcação: “ver se o barco está em condições para sair, ver o nível das máquinas, se não estiver lavado, lavar (...)”. Este colaborador

afirma que é essencial “ser encartado” como competência técnica, bem como falar inglês. A CEO refere que, na sua visão, ao nível de competências pessoais “tem que ser cuidadoso, tem que ser respeitador”, sabendo “viver em equipa”.

A Assistente de Bordo, de acordo com a CEO, “será a cara da empresa”. É responsável por “receber os clientes, acompanhá-los no barco”, pelo que deverá ser capaz de criar empatia e saber receber bem os turistas. Ainda no que respeita as características pessoais, deve ter “(boa) apresentação, simpatia”. A colaboradora que exerce a função refere que será importante “ter alguma experiência com atendimento ao público” e que o “inglês é obrigatório”, sugerindo ainda fazer algumas formações que poderiam melhorar o seu desempenho.

5.3. Proposta de aplicação

O objetivo deste trabalho foi a elaboração de um Manual de Funções (em Apêndices), com o propósito de servir como documento adicional de apoio à Gestão dos Recursos Humanos de uma empresa que se encontra numa fase embrionária da Gestão de Recursos Humanos. Tal documento poderá ser uma ferramenta útil na conceção, planeamento e implementação de outras práticas de gestão de recursos humanos.

Ao nível de recrutamento, um portfólio com todas as funções descritas, bem como as competências exigidas – desde competências-chave, a competências específicas, técnicas e pessoais – irá facilitar a orientação do recrutador. A procura do perfil adequado para cada função será um processo um pouco menos trabalhoso, uma vez que, para cada função, existe um levantamento daquilo que exatamente se procura para suprir as necessidades da organização. A seleção de pessoas não pode existir sem uma estratégia de recrutamento definida (Ghorpade & Atchison, 1980).

Uma vez que alguns colaboradores demonstraram alguma dificuldade em definir as competências e aptidões para o exercício das suas funções, sugere-se que a administração determine uma estratégia para a sua solidificação e partilha junto dos colaboradores. De acordo com Singh (2008), esta ação permite uma melhoria na gestão de recursos humanos, uma vez que promove a comunicação e facilita a adaptabilidade à mudança. O Manual de Funções poderá, neste sentido, ser útil nos esclarecimentos.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, uma vez que a organização em estudo se caracteriza por ser uma microempresa, que nunca utilizou qualquer metodologia similar, sugere-se uma avaliação de desempenho bastante simplificada. Para além das competências identificadas para cada função, cada uma dessas competências foi descrita e, como já referido, foram identificados os seus indicadores comportamentais e de medida. Usando esses indicadores de medida, será possível perceber-se com que frequência o colaborador tem os comportamentos acertados para cada uma das competências.

Após o uso da monografia de funções, poderá perceber-se se o desempenho vai de encontro ao expectável pela organização ou ficará aquém. A heteroavaliação é a metodologia mais habitual, que poderá, no entanto, ser combinada ainda com uma autoavaliação.

Após esta avaliação, a organização conseguirá passar para a quarta fase proposta por Ceitil (2007) na sua metodologia de Gestão de competências – o plano de ação. Nesta fase, o objetivo passa pela organização procurar perceber o motivo dos “gaps” encontrados e procurar realizar planos que diminuam essas falhas e melhorem os resultados. Torna-se muito importante repetir esta avaliação com alguma regularidade. Para aplicar este plano, poderá ainda ser proposta a realização de ações de *team building*. *Team building* é um conceito que se refere a atividades que promovem a eficiência de uma equipa, através da melhoria das relações de trabalho, fomentando a comunicação e entendimento entre todos, assim como a confiança mútua. É importante referir ainda que as intervenções de *team building* desenvolvem competências e têm um impacto positivo na satisfação dos colaboradores (Misra & Srivastava, 2018).

Naturalmente, para atrair e reter os seus recursos humanos, uma organização pode criar ou efetuar melhorias no seu sistema de recompensas. Uma última sugestão relaciona-se com a implementação deste sistema, que poderá revelar-se como promotor de uma boa performance, integrando até a estratégia de negócio de uma organização (Edirisooriya, 2014). A organização pode optar por aplicar um sistema de incentivos, estabelecendo uma recompensa para o trabalhador que tem melhores níveis de desempenho. Os trabalhadores com resultados superiores sentirão que o seu esforço está a ser reconhecido, procurando manter a sua produtividade. Neste sentido, e especificando possíveis recompensas para o tipo de organização em questão, para colaboradores que apresentem a melhor performance sugerimos, por exemplo, a oferta de um fim de semana num estabelecimento hoteleiro ou, ainda, a possibilidade de usufruírem de dois dias

de férias extra ao longo do ano. No final, a aplicação destas medidas permitirá um sistema mais justo e equitativo.

6. Vicissitudes da realização de um projeto numa micropempresa

A missão da FeelDouro na área da gestão dos recursos humanos foca-se no alinhamento dos colaboradores com os objetivos da organização, numa perspetiva de lealdade aos ideais organizacionais. Sendo o objetivo deste trabalho propor um modelo de análise de funções, foi necessário definir um método para identificar as competências-chave transversais e específicas por recurso a uma metodologia qualitativa e à técnica da entrevista. Para a identificação e descrição destas competências também se teve em linha de conta a experiência da investigadora. O levantamento das competências e a sua análise basearam-se num conjunto de métodos de investigação. Ao longo das entrevistas, os colaboradores foram capazes de identificar e caracterizar a sua função, atividades e responsabilidades.

Refira-se, todavia, que a ideia inicial deste projeto era a de desenvolver um modelo de Gestão de Competências: no entanto, quando deparada com a falta de informação, documentação ou planeamento da organização em estudo, a investigadora optou por realizar uma Análise de Funções, como uma primeira etapa de um posterior modelo de gestão de competências a desenvolver.

Como referido, a FeelDouro é uma microempresa. É do conhecimento geral que existem muitas organizações como a FeelDouro. Pelas estatísticas apresentadas já no primeiro capítulo, pode-se inclusive afirmar que as PME's são a tipologia mais característica da estrutura empresarial em Portugal. Torna-se, portanto, crucial oferecer ferramentas adaptadas a estas empresas, promovendo o seu sucesso.

Todavia, fazer um projeto neste tipo de empresas é estar ciente de que algumas das suas características que vão condicionar o desenvolvimento de um projeto de gestão, nomeadamente quando nos referimos à gestão de pessoas. Detentoras de uma estrutura usualmente informal e pouco estruturada, este tipo de organizações possui, por norma, uma visão a curto prazo, com uma estratégia não definida (Hollensen, 2011). O gestor costuma ser quem tem o maior poder de decisão e a sua atuação afeta de forma transversal todas as áreas de negócio (Oliveira, 2010). Salienta-se ainda, que as pequenas e médias empresas se caracterizam pela “ausência de procedimentos formais e disciplina” (Fonseca, 2011, p. 33), o que foi possível identificar na organização. Os procedimentos não estão formalizados e raras vezes documentados. Uma das possíveis causas e justificações para este facto será porque, dotadas de grande

flexibilidade, as microempresas tendem a alterar os procedimentos e práticas com bastante frequência (Fonseca, 2011). Esta metodologia provoca alguma confusão e transpõe-se na dificuldade de, principalmente, novos colaboradores, entenderem a estratégia comum e os processos a seguir.

A escassez de recursos é outro fator decisivo nas microempresas. Sejam recursos humanos, económicos, tecnológicos ou de formação, este fator influencia as tomadas de decisão. Não existe igualmente o investimento desejável na recolha e tratamento da informação relevante para um planeamento estratégico tão sistemático e organizado como o que seria expectável (Hollensen, 2011).

O perfil desta empresa levantou vários problemas para o desenvolvimento deste projeto. A ausência de documentação implicou um trabalho de raiz e muito baseado nas perceções dos entrevistados e experiência da investigadora. A construção do organigrama foi uma tentativa de iniciar um processo de reflexão acerca da estrutura da organização, para que depois se pudesse prosseguir com a análise de funções. Também não foi efetuada uma avaliação dos gaps entre as competências necessárias e as competências existentes, como seria um dos objetivos iniciais. Esta parte do processo mostrou-se inviável, uma vez que existe apenas uma pessoa afeta a cada função e que todas as descrições dos requisitos e competências, elaboradas pela CEO e colaboradores, se basearam apenas nas atividades que o indivíduo específico daquela função realiza e nas competências que o mesmo tem. Surge, portanto, uma limitação à análise, de onde se pode apenas compreender que a CEO acredita que os seus colaboradores têm as competências adequadas para exercer as funções.

Uma outra limitação relacionou-se com a dificuldades dos colaboradores em definir as competências pessoais, técnicas ou requisitos para a função. Podemos deduzir que, aquando da sua contratação, se procedeu a uma explicação aos colaboradores acerca das suas tarefas e responsabilidades, mas sem mencionar de forma clara os requisitos que deveriam preencher ou competências que deveriam ter ou desenvolver para um bom desempenho.

Por fim, refira-se que o facto de a investigadora ter saído da organização e mudado de emprego, antes do término deste estudo, veio a dificultar o processo de conclusão do projeto. Esta saída complicou o acesso à empresa e aos entrevistados, acreditando que em circunstâncias anteriores, o acesso a algumas informações teria sido mais fácil.

Todavia, será importante referir, nesta fase final do texto do projeto, que a organização compreendeu o objetivo deste trabalho, bem como a importância de uma análise de funções. A administração mostrou-se entusiasmada com a elaboração de um Manual de Funções, tendo interesse em utilizá-la, nomeadamente, para uma metodologia mais assertiva de recrutamento e seleção. O método de avaliação de desempenho poderá ser também considerado futuramente.

No final espera-se que o documento que resulta deste trabalho possa ser útil à empresa para iniciar o modelo de gestão de competências.

Referências Bibliográficas

- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: guía práctica* (E. CEAC, Ed.). Retrieved from https://www.academia.edu/34814025/Bisquerra_-_Métodos_de_investigación_educativa
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager. A Model For Effective Performance* (J. W. & S. INC, Ed.).
- Carvalho, T. A. C. de. (2011). *Modelo de Identificação e Gestão de Competências*. Universidade do Minho.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1ª edição; L. Edições Sílabo, Ed.). Lisboa.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª edição; E. Almedina, Ed.). Coimbra.
- Edirisooriya, W. A. (2014). *Impact of Rewards on Employee Performance: with Special Reference to ElectriCo*. (February), 311–318.
- FeelDouro. (2020). FeelDouro. Retrieved January 5, 2020, from <http://cruising.feeldouro.com/pt/>
- Ferraz, C., & Pereira, J. A. (2018). *Turismo Fluvial está a bater recordes no Douro*. Retrieved from https://www.rtp.pt/noticias/economia/turismo-fluvial-esta-a-bater-recordes-no-douro_v1099201
- Fonseca, A. (2011). *AS PME em Portugal: reflexões e desafios*. 67. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4272>
- Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2008). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127–139. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x>
- Ghorpade, J., & Atchison, T. J. (1980). The Concept of Job Analysis: A Review and Some Suggestions. *Public Personnel Management*, 9(3), 134–144. <https://doi.org/10.1177/009102608000900303>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª edição; E. Atlas, Ed.). São Paulo.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e Formas de Uso* (1ª edição; L. Príncipe Editora, Ed.). Cascais.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing. A decision-oriented Approach* (5ª; P. E. Limited, Ed.). Retrieved from http://proz-x.com/stephanlangdon/Library/USCore/Hollensen.Global_Marketing.pdf
- Homer, M. (2001). Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training*, 33(2), 59–62. <https://doi.org/10.1108/00197850110385624>
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>
- Johansson, R. (2003). Case Study Methodology. In *Methodologies in housing research* (Vol. 1). Stockholm: Royal Institute of Technology.

- Kleiman, L. S., & Biderman, M. (1989). Job Analysis for a Managerial Selection: a Guidelines-based Approach. *Journal of Business and Psychology*, 3(3), 353–359.
- Kupczyk, T. Stor, M. (2017). *Competency management: theory, research & business practice* (H. H. Publishing, Ed.). Breslávia.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Miles, J., & Gilbert, P. (2005). *A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology* (O. U. Press, Ed.). New York.
- Misra, S., & Srivastava, K. B. L. (2018). Team-building Competencies, Personal Effectiveness and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Transformational Leadership and Technology. *Management and Labour Studies*, 43(1–2), 109–122. <https://doi.org/10.1177/0258042x17753178>
- Oliveira, M. (2010). *O PROJECTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MICROEMPRESA PORTUGUESA: O CASO TAGUS PHARMA* (ISCTE Business School). Retrieved from [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2847/1/Tagus Pharma.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2847/1/Tagus%20Pharma.pdf)
- Palaniappan, R. (2003). Competency Management - A Practitioner’s Guide. In E. Editions (Ed.), *Role Competency Matrix*. https://doi.org/10.1007/978-981-13-7972-7_3
- Palha, C. (2018). *Gestão de Desempenho em Recursos Humanos: Contribuições e Implicações da Análise e Descrição de Funções* (Universidade do Minho). Retrieved from [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/59658/1/Relatório Cláudia Palha.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/59658/1/Relatório%20Cláudia%20Palha.pdf)
- Pires, E. (2018). *Análise de funções e identificação de competências: Contributos para a gestão estratégica de recursos humanos*.
- PORDATA. (2019). *Pequena e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*.
- Rodrigues, A. I. (2019). Análise de funções: Estudo de Caso numa PME (Universidade do Minho). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309–324. <https://doi.org/10.1002/hrm.10043>
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a Literature Review. *Management Research News*, 27(6), 31–39.
- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100401>
- Schneider, B., & Konz, A. (1989). Strategic Job Analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51–63. <https://doi.org/10.4324/9781315620589-3>
- Siddique, M. C. (2014). Job analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, (May). <https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>

- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325–346. <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
- Spencer, S., & Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work* (J. W. & S. INC, Ed.).
- 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(14), 166–181. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00186-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00186-5)
- Teodorescu, T. (2006). Competence versus competency: What is the difference? *Performance Improvement*, 45(10), 27–30. <https://doi.org/10.1002/pfi>
- Turismo de Portugal. (2007). *Plano Estratégico Nacional Do Turismo*. 1–134.
- Turismo de Portugal. (2017). Estratégia Turismo 2027. In *Estratégia 2027*. Retrieved from http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET_2027.pdf
- Turismo de Portugal. (2018). *Relatório de Atividades 2018* (Vol. 17).
- Turismo de Portugal. (2019). Turismo em Portugal 2018. *Travel BI*, 1–22.
- Viegas, T. (2013). *Desenvolvimento do Sistema de Análise e Descrição de Funções de uma Organização de Serviços*.

APÊNDICES

Apêndice I - Organigrama

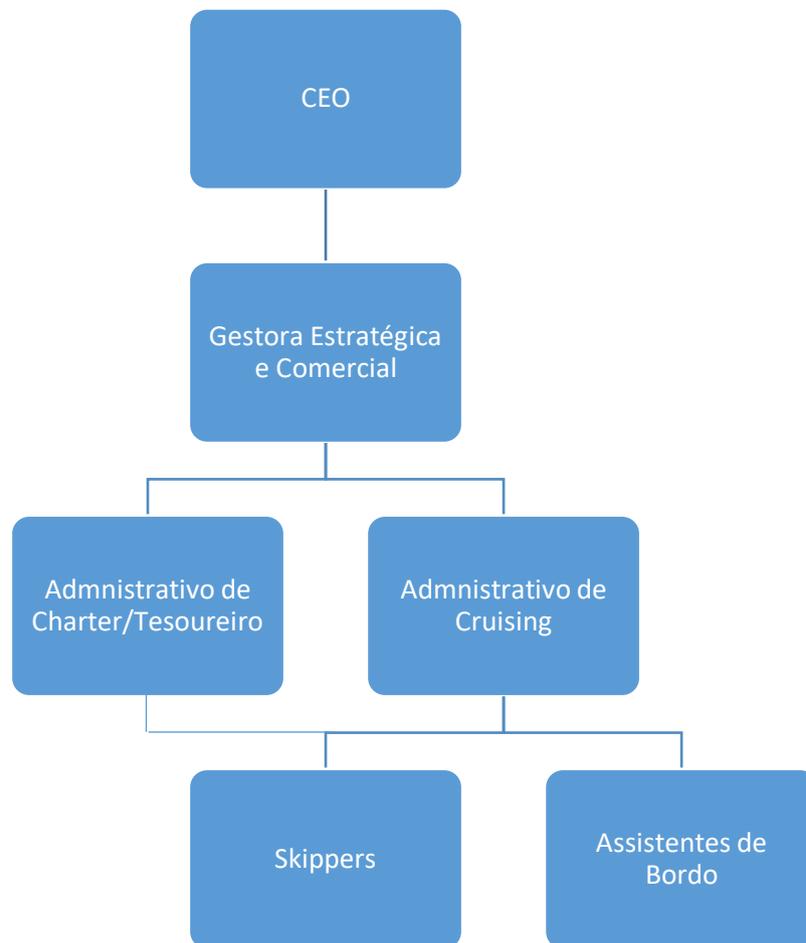


Figura 2 – Organigrama

Apêndice II - Guião das entrevistas

Com a aplicação de entrevistas semiestruturadas pretende-se cumprir os seguintes objetivos:

1. Identificar o tempo e a função na organização
2. Obter uma descrição das tarefas da função
3. Compreender a relevâncias das tarefas da função
4. Identificar o grau de dificuldade das tarefas da função?
5. Identificar os requisitos mínimos exigidos pela função, ao nível de habilitações, experiência profissional e outros conhecimentos.
6. Identificar as competências necessárias ao desempenho da função.
7. Compreender as responsabilidades envolvidas no desempenho da função.
8. Compreender a perceção dos colaboradores relativa à filosofia e estrutura da organização.
9. Compreender a perceção do colaborador quanto à importância da sua função.

Entrevista - CEO

Listagem das principais questões das entrevistas realizadas à CEO.

1. Como descreveria a atividade principal da empresa?
2. Como define esta organização? Quais os valores (explique cada um)?
3. Quais os objetivos da organização? Qual a missão?
4. Na sua opinião, quais são os principais fatores de competitividade desta organização?
5. Como é constituída a hierarquia organizacional?
6. Descreva, por favor, as tarefas a desempenhar por cada função.
7. Descreva, por favor, as competências que acha necessárias a cada função.
8. Que papel exerce na dinamização de essas competências? Como gere as pessoas da organização?
9. Como vê a empresa daqui a 5 anos?

10. O que faz especificamente na empresa? Como descreve as suas funções/cargo? (responsabilidades de CEO e se tem algum papel ativo na logística/responsável por alguma outra função específica)
11. Descreva as suas tarefas diárias.
12. Estabeleça uma ordem de importância para as tarefas acima mencionadas.
13. Que requisitos considera necessários à execução da sua função? (a. habilitações, b. experiência profissional, c. línguas).
14. Quais as competências técnicas e pessoais necessárias à sua função?
15. O que acha que poderia ser feito para facilitar ou melhorar o exercício da sua função?

Entrevistas – Operacionais

Listagem das principais questões das entrevistas realizadas aos operacionais da organização.

Função

16. Há quanto tempo está nesta organização?
17. Qual o seu cargo na empresa? Descreva-o e explique a sua importância.
18. Desempenhou sempre a mesma função?
19. Teve formação adicional para desempenhar o atual cargo?
20. Descreva as suas tarefas diárias.
21. Estabeleça uma ordem de importância para as tarefas acima mencionadas.
22. Que requisitos considera necessários à execução da sua função? (a. habilitações, b. experiência profissional, c. línguas)
23. Quais as competências técnicas e pessoais necessárias à sua função?
24. Que tipo de poder de decisão tem na sua função?
25. O seu trabalho depende de alguém? E alguém depende de si?
26. Quem supervisiona o seu trabalho? É responsável por supervisionar o trabalho de alguém?
27. Como acha que poderia melhorar o seu desempenho? / Existem requisitos ou competências que tenha consciência que podem ser melhorados?

Organização

1. Como define esta organização? Quais os valores (explique cada um)?

2. Quais os objetivos da organização? Qual a missão?
3. Tem conhecimento da constituição da hierarquia organizacional?
4. Como vê a empresa daqui a 5 anos?
5. Existe alguma relação entre os valores que mencionou e a função que desempenha? Se sim, pedir para explicar. Se não, que valores se relacionam com a sua função e porquê?

Apêndice III - Grelha de análise das entrevistas

Para a maioria dos entrevistados, operacionais, seguiu-se o guião explícito abaixo, procurando responder às questões mais relevantes para o estudo do tema.

Tabela 6 - Grelha de análise das entrevistas

	Dimensões	Indicadores/Questões	Resultado
<i>Função</i>	Tempo na organização	Há quanto tempo está na organização?	Determinar o tempo em que a pessoa está a trabalhar na organização
	Nomeação da função	Qual a sua função?	Descrever o nome da função
	Progressão e polivalência	Desempenhou sempre a mesma função	Perceber se a função foi-lhe atribuída desde o início, ou se desempenhou outras funções
<i>Atividades e responsabilidades</i>	Atividades e responsabilidades	Descreva as suas tarefas diárias	Compreender a dimensão e complexidade da função, percebendo todas as tarefas que realiza com maior regularidade.
	Grau de importância	Estabeleça uma ordem de importância para as tarefas acima mencionadas	Identificar o grau de importância de cada atividade para o bom desempenho da função
<i>Requisitos</i>	Requisitos para a função	Que requisitos considera necessários à execução da sua função?	Identificar os requisitos, desde nível educacional mínimo, experiência profissional, e outras formações como em línguas, necessárias ao desempenho da função.

<i>Competências</i>	Formação	Teve formação adicional?	Compreender se beneficiou de formação dentro da organização
	Competências	Quais as competências técnicas e pessoais necessárias à sua função?	Identificar outros conhecimentos ou competências críticas ao bom desempenho da função.
	Perceção sobre competências	Existem requisitos ou competências que tenha consciência que poderiam melhorar o seu desempenho?	Identificar outras possíveis competências ou requisitos relevantes para a função.
<i>Relações hierárquicas e funcionais</i>	Poder de decisão	Que tipo de poder de decisão tem na sua função?	Descrever o nível de poder de decisão que lhe pertence
	Interrelações profissionais	O seu trabalho depende de alguém? Alguém depende de si?	Perceber o nível de complexidade de codependência das relações entre as várias funções da organização
	Relações hierárquicas	Quem supervisiona o seu trabalho? É responsável por supervisionar o trabalho de alguém?	Identificar report e subordinados hierárquicos
<i>Perceção da organização</i>	Perceção da organização	Como define esta organização? Quais os valores? Quais os objetivos? Qual a missão?	Compreender a perceção do indivíduo acerca da organização
	Perceção hierárquica	Tem conhecimento da constituição da hierarquia organizacional?	Compreender a perceção do indivíduo acerca da hierarquia
	Futuro da organização	Como vê a empresa daqui a 5 anos?	Compreender a perceção do indivíduo acerca da visão da organização
<i>Importância da função</i>	Importância da função	Existe alguma relação entre os valores organizacionais que mencionou e a função que desempenha?	Perceber qual o grau de importância da função, do ponto de vista do entrevistado.

Apêndice IV - Observação participante

Mapa de observação participante da enumeração e periodicidade das várias atividades de cada função.

Tabela 7 - Mapa de observação participante

Gestora Estratégica e Comercial				
Função	Periodicidade			
	Diariamente	2x a 3x por semana	1x por semana	Esporádico
Leitura/resposta a e-mails	X			
Atendimento telefónico	X			
Atendimento presencial		X		
Gerir reservas internas		X		
Desenhar programas				X
Complementar programas (marcação declusas, hotéis, etc.)				X
Participar em reuniões externas			X	
Subscrever a organização em concursos/associações				X
Promover a empresa no exterior				X
Procurar/trabalhar em novos contactos, operadores e parceiros		X		
Planeamento para feiras de turismo/náutica				
Atualizar listas de contactos			X	
Escalar os serviços operacionais e destacar o pessoal a cada um deles				X
Representar a empresa em situações externas (comunicação social, etc.)				X
Acompanhamento de legislação e outras questões burocráticas				X
Gestão de web site/redes sociais		X		

Administrativo de Charter				
	Periodicidade			
Função	Diariamente	2x a 3x por semana	1x por semana	Esporádico
Leitura/resposta a e-mails	X			
Atendimento telefónico	X			
Atendimento presencial		X		
Gerir reservas internas		X		
Complementar programas (marcação de eclusas, hotéis, etc.)			X	
Alterar pontos no programa, não previstos		X		
Promover a empresa no exterior				X
Faturação e tesouraria	X			
Organização dos documentos de contabilidade da empresa		X		
Prestar apoio a clientes insatisfeitos ou com problemas técnicos (ponto de contacto entre cliente e manutenção, por exemplo)				X
Conferir a documentação dos clientes e outras questões burocráticas			X	
Gestão de plataformas de venda online			X	

Administrativa de Cruising				
	Periodicidade			
Função	Diariamente	2x a 3x por semana	1x por semana	Esporádico
Leitura/resposta a e-mails	X			
Atendimento telefónico	X			
Atendimento presencial		X		
Gerir reservas internas	X			
Desenhar programas			X	
Complementar programas (marcação de eclusas, hotéis, etc.)	X			
Participar em reuniões				X
Promover a empresa no exterior				X

Atualizar listas de contactos				X
Escalar os serviços operacionais e destacar o pessoal a cada um deles			X	
Contactar o skipper/assistente de bordo para saber como corre o cruzeiro	X			

Skipper				
	Periodicidade			
Função	Diariamente	2x a 3x por semana	1x por semana	Esporádico
Conduzir a embarcação	X			
Rotina de verificações na embarcação		X		
Limpeza exterior do barco			X	
Atracar e desatracar nos locais afetos ao programa	X			
Atendimento ao cliente (conversa, postura, etc.)	X		X	
Reportar anomalias por escrito		X		
Manutenções de natureza simples (arranjar uma porta, substituir um parafuso, etc.)				X
Contactar o escritório por alterações ao plano, necessidade de remarcação de serviços, etc.		X		

Assistente de Bordo				
	Periodicidade			
Função	Diariamente	2x a 3x por semana	1x por semana	Esporádico
Receber os clientes	X			
Esclarecer o cliente acerca do programa	X			
Apresentar os pontos de interesse	X			
Assegurar a limpeza interior do barco		X		
Atenção às necessidades do cliente	X		X	

Servir bebidas e refeições	X			
Assegurar o conforto do cliente	X			
Perceber o cliente e conversar se for pertinente	X			
Reportar situações invulgares		X		
Facultar feedback ao escritório	X			

Apêndice V - Manual de Funções

MANUAL DE FUNÇÕES

FeelDouro

Colaboradores Operacionais

2019/2020

Índice

1. Âmbito e aplicação	56
2. Organograma Organizacional	57
3. Análise e Descrição de Funções	58
Gestora Estratégica e Comercial.....	58
Administrativo de Charter.....	59
Administrativo de Cruising.....	60
Skipper.....	61
Assistente de Bordo	62
4. Cluster de Competências-Chave.....	63
5. As competências específicas.....	65
Gestora Estratégica e Comercial.....	66
Administrativo de Charter.....	69
Administrativo de Cruising.....	72
Skipper.....	75
Assistente de Bordo	77

1. Âmbito e aplicação

O presente Manual de Funções foi elaborado para uso exclusivo da FeelDouro.

O seu objetivo prende-se com a compilação de informação sobre as diferentes funções existentes na organização, no ano de 2019/2020. A elaboração do organigrama dará a conhecer a estrutura organizacional, seguido de uma análise de cada função, incluindo tarefas frequentes, requisitos e qualificações mínimas, competências.

Cada uma das competências encontradas detém uma breve descrição da sua caracterização, incluindo um cluster de competências chave – competências transversais a todas as funções na organização.

O presente documento constitui um manual de apoio à gestão geral e à gestão de recursos humanos, podendo ser uma ferramenta útil em diferentes fases, como a de recrutamento, gestão de carreira ou de avaliação de competências.

Conteúdo:

1. Âmbito e Aplicação
2. Organigrama
3. Análise e descrição de funções
4. Cluster de competências-chave
5. Competências específicas e indicadores de medida

2. Organigrama Organizacional



3. Análise e Descrição de Funções

Gestora Estratégica e Comercial

Perfil da Função

Objetivo Global da Função

Gerir a estratégia de vendas da organização. Responsável pelo marketing e setor comercial de ambos os departamentos da FeelDouro.

Tarefas

- Promover a atividade comercial, em Portugal e no Estrangeiro
- Avaliar e subscrever a organização em diferentes concursos ou associações
- Agendar e planear a presença da organização em feiras de turismo ou náutica
- Procurar novos contactos de operadores, agentes de viagens ou jornalistas
- Estreitar a relação com os contactos já existentes
- Representar a empresa em diversas situações (apresentação em agência, reuniões de associações, entrevistas para a comunicação social, etc).
- Redigir as descrições da empresa presentes no web site, nos programas vendidos.
- Resposta a e-mails de clientes diretos e operadores
- Apoio aos departamentos de charter e cruising
- Acompanhamento de questões burocráticas, como alterações de legislação afetas ao setor
- Gestão do web site e redes sociais

Reporte

Reporta à CEO.

Habilitações literárias

Licenciatura em Marketing, Gestão, Direito ou similar

Experiência profissional

Mais de 2 anos em empresas que permitam adquirir um know-how abrangente.

Formação adicional

Carta náutica (“Marinheiro”)

Competências Técnicas

- Conhecimentos de Microsoft Office
- Conhecimentos de gestão de redes sociais
- Técnicas de vendas

Competências Pessoais

- Boas técnicas de comunicação orais e escritas
- Lealdade
- Trabalho em equipa

Administrativo de Charter

Perfil da Função

Objetivo Global da Função

Administrar o departamento de charter (aluguer de barcos sem tripulação) e dar apoio na contabilidade

Tarefas

- Dar resposta aos clientes de charter (vendas e informação)
- Passar as reservas para o sistema informático utilizado na organização
- Gerir as plataformas online de venda do serviço de charter
- Tratar da documentação dos clientes/turistas
- Programar a semana dos clientes: combinar navegação com serviços externos (eclusas, restaurantes, visitas a quintas vinícolas, etc)
- Realizar a marcação de todos esses serviços
- Alterar, quando necessário ou pedido pelo cliente, a programação anterior
- Tratar de faturação e tesouraria
- Organizar os documentos de contabilidade da empresa

Reporte

Reporta à CEO e à Gestora Comercial

Habilitações literárias

Ensino Secundário completo

Experiência profissional

Mínimo de 1 ano em função administrativa semelhante

Formação adicional

Carta náutica (“Marinheiro”)

Competências Técnicas

- Conhecimentos de Microsoft Office
- Domínio de programa de contabilidade
- Idiomas: inglês

Competências Pessoais

- Proatividade
- Metodismo e organização
- Boas técnicas de comunicação orais e escritas
- Trabalho em equipa

Administrativo de Cruising

Perfil da Função

Objetivo Global da Função

Administrar o departamento afeto ao serviço de cruzeiros (aluguer de barcos com tripulação).

Tarefas

- Desenhar os programas de cruzeiros
- Alinhar os programas pretendidos com os horários de todos os serviços externos relacionados com a experiência (eclusas, restaurantes, visitas a quintas vinícolas, etc)
- Realizar a marcação de todos esses serviços
- Dar resposta a pedidos de reserva ou pedidos de informações por e-mail, telefone ou presencial
- Dar resposta a pedidos de reserva ou pedidos de informações de operadores, agentes de viagem ou clientes diretos
- Passar as reservas para o sistema informático utilizado na organização
- Clarificar os clientes à cerca do conteúdo do programa afeto ao cruzeiro (horas de partida e chegada, o que está incluído ou não, etc)

Reporte

Reporta à CEO e à Gestora Comercial

Habilitações literárias

Ensino Secundário completo

Experiência profissional

Mínimo de 1 ano em função administrativa semelhante

Formação adicional

Carta náutica (“Marinheiro”)

Competências Técnicas

- Conhecimentos de Microsoft Office
- Idiomas: inglês

Competências Pessoais

- Ser atento ao detalhe
- Ser metódico
- Preocupar-se por estar atualizado
- Organização
- Boas técnicas de comunicação orais e escritas
- Trabalho em equipa

Skipper

Perfil da Função

Objetivo Global da Função

Governar a embarcação e assegurar a segurança dos passageiros

Tarefas

- Realizar as verificações rotineiras à embarcação, como os níveis de óleo ou água
- Reportar situações invulgares ou incorretas relativas à embarcação
- Assegurar a limpeza exterior do barco
- Governar a embarcação, com os passageiros a bordo, durante as horas predestinadas de cruzeiro – desde 2 horas a vários dias
- Atracar e desatracar, em segurança, nos locais assignados, para o turista realizar as visitas externas marcadas
- Seguir o programa pré-definido, cumprindo os horários estipulados
- Conversar com o cliente, no idioma mais apropriado

Reporte

Reporta à CEO e à Administrativa de cruising ou Charter, mediante o departamento para o qual se encontra a prestar o serviço

Habilitações literárias

Ensino Secundário completo

Experiência profissional

Mínimo de 1 ano como skipper, no rio Douro ou similar

Formação adicional

Carta náutica de recreio ou profissional (mínimo “Patrão Local”)

Competências Técnicas

- Carta náutica apropriada
- Domínio da via navegável do Douro
- Idiomas: inglês

Competências Pessoais

- Ser cuidadoso
- Respeitador
- Responsabilidade
- Trabalhar em equipa
- Lealdade

Assistente de Bordo

Perfil da Função

Objetivo Global da Função

Acompanhar os clientes nos cruzeiros e prestar apoio no que for necessário

Tarefas

- Receber os clientes e orientá-los para a embarcação correta
- Esclarecer o cliente à cerca do teor programa
- Apresentar ao turista os pontos de interesse pelos quais passam
- Assegurar a limpeza interior do barco
- Estar atenta às necessidades e desejos do cliente durante o tempo de cruzeiro – desde 2 horas a vários dias
- Servir bebidas e refeições a bordo
- Assegurar o conforto, a satisfação e a segurança do cliente
- Conversar com o cliente, ou dar-lhe espaço, mediante o perfil do passageiro
- Reportar situações invulgares ou incorretas relativas ao serviço
- Facultar *feedback* ao escritório à cerca de cada serviço

Reporte

Reporta ao Skipper, à CEO e à Administrativa de Cruising

Habilitações literárias

Ensino Secundário completo

Experiência profissional

Mínimo de 6 meses em hotelaria ou restauração

Formação adicional

Carta náutica (“Marinheiro”)

Competências Técnicas

- Carta náutica apropriada
- Idiomas: inglês (obrigatório) e outros (complementar)

Competências Pessoais

- Saber receber e criar empatia
- Saber estar
- Boa apresentação
- Simpatia
- Trabalhar em equipa
- Lealdade

4. Cluster de Competências-Chave

As competências-chave de uma organização são aquelas que se identificam como transversais a todas as funções. São competências essenciais, do ponto de vista da administração, para que os colaboradores estejam alinhados com a estratégia e objetivos da organização.

Poderão depender da área de atuação da empresa ou da sua visão estratégica e podem ser divididas em vários grupos, sendo que nesta organização identificamos três grupos, onde destacamos cinco competências essenciais, como se pode verificar nas tabelas abaixo.

Competências Técnicas	Carta náutica
	Idioma inglês

Competências Pessoais	Lealdade
	Responsabilidade
	Polivalência

Competências Interpessoais	Trabalho em equipa
----------------------------	--------------------

Seguidamente, apresentamos as definições para cada uma das competências encontradas, bem como os indicadores comportamentais.

Carta Náutica

Definição

Habilidade teórica e prática para comunicar na “linguagem náutica”, que implica aptidão para conduzir embarcações, no nível mais básico existente. Este nível denomina-se de “Marinheiro” e habilita o titular a comandar embarcações de recreio até 12 metros, em navegação diurna, à distância máxima de três milhas da costa e de 10 milhas de um qualquer porto de abrigo.

Indicadores comportamentais

- Foi aprovado no exame teórico e prático e possui conhecimentos correspondentes ao estatuto de “Marinheiro”.

Idioma Inglês

Definição

Facilidade em comunicar na língua inglesa, de forma oral e escrita. Demonstra ter conhecimentos suficientes para conduzir uma conversa com clientes de outras nacionalidades.

Indicadores comportamentais

- Sabe expressar o que pretende dizer na língua inglesa
- Compreende um discurso dito em inglês
- Tem um vocabulário rico de forma geral e de forma especializada sobre a área de turismo
- Redige corretamente o que pretende transmitir
- Tem um bom sotaque, perceptível para os clientes de outras nacionalidades
- Usa a gramática de forma correta, na construção de diferentes tipos de frases

Lealdade

Definição

Comportamento orientado para o compromisso com a organização de estar alinhado com os seus objetivos. Capacidade de priorizar a estratégia da organização, de cumprir ordens superiores e de não confidenciar essa estratégia ou outras informações relevantes fora do ambiente organizacional.

Indicadores comportamentais

- Percebe as regras organizacionais e aceita-as
- Cumpre as ordens, sem questionar a sua essência
- Assume atitudes e comportamentos de acordo com os objetivos da empresa, mesmo quando está fora da sede, em cruzeiros fora da cidade
- Assume um compromisso de confidencialidade
- Age com honestidade perante a organização

Responsabilidade

Definição

Comportamentos que evidenciam o sentido de responsabilidade para com a organização, respondendo pelas próprias ações e pelos objetos ou problemas confiados.

Indicadores comportamentais

- Demonstra ter uma atitude consciente na resolução de problemas
- Preserva e cuida os ativos que utiliza em trabalho
- Assume as consequências, positivas ou negativas, das suas ações
- Trata a informação que recebe de clientes ou fornecedores com sensatez
- Não falha com os seus compromissos
- É assíduo
- É pontual

Polivalência

Definição

Capacidade de executar tarefas variadas e estar recetivo a novos desafios. Pressupõe-se que seja capaz de assumir o todo ou parte da função de outros colegas, na falta deles.

Indicadores comportamentais

- Demonstra interesse em aprender sobre as funções dos colegas
- Aprende a realizar tarefas que, à priori, não lhe competem
- É útil na substituição total ou parcial de um colega
- É capaz de desenvolver novas competências, de acordo com a necessidade organizacional

Trabalho em equipa

Definição

Capacidade de executar tarefas em conjunto com os colegas. Capacidade de se envolver e cooperar num trabalho que exige mais do que uma pessoa para ser realizado, partilhando opiniões e recursos com outros.

Indicadores comportamentais

- Respeita o espaço dos outros e partilha o seu
- Partilha a sua opinião de forma correta, bem como informações e recursos disponíveis
- É capaz de escutar atentamente e discutir um assunto de forma tranquila e construtiva
- Adapta-se facilmente a diversos elementos da equipa ou chefia

5. As competências específicas

Existem competências que são afetas a uma determinada função, uma vez que são específicas a determinadas tarefas. Deverá existir uma avaliação, pelo que nas tabelas seguintes

apresentamos, por cada função, cada uma das competências, bem como os seus indicadores comportamentais e indicadores de medida.

➤ Gestora Estratégica e Comercial

Microsoft Office

Definição

Domínio do do software Microsoft Office, nomeadamente Excel, Word e PowerPoint. Conhecimentos que demonstram o seu manuseamento com relativa facilidade.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none"> Sabe redigir, editar e editar documentos no Word 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora corretamente os documentos pedidos
<ul style="list-style-type: none"> Sabe criar tabelas, gráficos, inserir imagens e números de página no Word 	<ul style="list-style-type: none"> Consegue criar tabelas com a informação pretendida, bem como gráficos variados, e coloca imagens nos locais assignados
<ul style="list-style-type: none"> Cria tabelas no Excel 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora corretamente as tabelas
<ul style="list-style-type: none"> Inserir informação na folha de cálculo 	<ul style="list-style-type: none"> Inserir e manipula a informação de forma correta
<ul style="list-style-type: none"> Inserir fórmulas no Excel e manipula-as 	<ul style="list-style-type: none"> Cria fórmulas que estão corretas
<ul style="list-style-type: none"> Cria gráficos no Excel 	<ul style="list-style-type: none"> É capaz de criar e editar gráficos, facilitando a análise de informação
<ul style="list-style-type: none"> Sabe criar uma apresentação em PowerPoint 	<ul style="list-style-type: none"> Consegue criar uma apresentação
<ul style="list-style-type: none"> Consegue criar tabelas, gráficos e adicionar imagens no PowerPoint 	<ul style="list-style-type: none"> Faz um uso correto das tabelas, gráficos ou imagens, tornando a apresentação mais apelativa
<ul style="list-style-type: none"> Sabe adicionar efeitos ou música 	<ul style="list-style-type: none"> Cria efeitos, como os de transição ou aparecimento de informação, que cumprem o dever de chamar à atenção
<ul style="list-style-type: none"> Sabe formatar os elementos 	<ul style="list-style-type: none"> É capaz de formatar todos os elementos no mesmo estilo, criando uma apresentação harmoniosa

Gestão de redes sociais

Definição

Conhecimentos aprofundados na área de plataformas online e redes sociais, nomeadamente Instagram ou Facebook.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Consegue gerir o web site da empresa	<ul style="list-style-type: none">• Edita o web site, adicionando ou retirando informação, tornando-o visualmente apelativo e mantendo-o atualizado
<ul style="list-style-type: none">• Recolhe fotografias e organiza-as para posterior uso	<ul style="list-style-type: none">• Possui uma pasta organizada onde se encontram as fotografias a serem usadas nas redes sociais
<ul style="list-style-type: none">• Publica no Instagram	<ul style="list-style-type: none">• Nos timings estudados, insere fotos pré-selecionadas no Instagram, que, por norma, têm sucesso
<ul style="list-style-type: none">• Gere a conta de Instagram	<ul style="list-style-type: none">• Responde prontamente a comentários ou mensagens. Realiza parcerias com “instagrammers”
<ul style="list-style-type: none">• Publica no Facebook	<ul style="list-style-type: none">• Nos timings estudados, insere fotos pré-selecionadas no Facebook, que, por norma, têm sucesso
<ul style="list-style-type: none">• Gera a conta de Facebook	<ul style="list-style-type: none">• Responde prontamente a comentários ou mensagens. Procura novos “amigos” ou dinamiza o número de “gostos” da página ou “partilhas”

Técnica de vendas

Definição

Capacidade de colocar em prática as ferramentas necessárias para aumentar o número de vendas ou parceiros.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Compreende as metas propostas	<ul style="list-style-type: none">• Cumpre os objetivos
<ul style="list-style-type: none">• Procura ativamente novos clientes	<ul style="list-style-type: none">• O número de clientes tem crescido
<ul style="list-style-type: none">• Procura ativamente novos parceiros	<ul style="list-style-type: none">• Realizam cada vez mais parcerias
<ul style="list-style-type: none">• Fideliza os clientes	<ul style="list-style-type: none">• A maioria dos clientes atuais já trabalhava com a organização
<ul style="list-style-type: none">• Tem capacidade de argumentação	<ul style="list-style-type: none">• Apresenta argumentos válidos e lógicos, que se traduzem num cliente fidelizado
<ul style="list-style-type: none">• Apresenta estratégias de acordo com as necessidades dos parceiros	<ul style="list-style-type: none">• Os parceiros encontram-se satisfeitos com as propostas comerciais

Técnicas de comunicação orais e escritas

Definição

Capacidade de se expressar corretamente, oralmente ou por escrito, bem como de compreender a informação que lhe é transmitida.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Transmite, oralmente, de forma clara e precisa as suas ideias	<ul style="list-style-type: none">• Os outros compreendem facilmente o que diz
<ul style="list-style-type: none">• Compreende o que os outros transmitem	<ul style="list-style-type: none">• Faz uso da escuta ativa e as necessidades dos outros são entendidas
<ul style="list-style-type: none">• Expressa-se facilmente e corretamente por escrito	<ul style="list-style-type: none">• Escreve com coerência e sem erros gramaticais ou de sintaxe

➤ **Administrativo de Charter**

Microsoft Office

Definição

Domínio do do software Microsoft Office, nomeadamente Excel, Word e PowerPoint. Conhecimentos que demonstram o seu manuseamento com relativa facilidade.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Sabe redigir, editar e editar documentos no Word	<ul style="list-style-type: none">• Elabora corretamente os documentos pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Sabe criar tabelas, gráficos, inserir imagens e números de página no Word	<ul style="list-style-type: none">• Consegue criar tabelas com a informação pretendida, bem como gráficos variados, e coloca imagens nos locais assignados
<ul style="list-style-type: none">• Cria tabelas no Excel	<ul style="list-style-type: none">• Elabora corretamente as tabelas
<ul style="list-style-type: none">• Insere informação na folha de cálculo	<ul style="list-style-type: none">• Insere e manipula a informação de forma correta
<ul style="list-style-type: none">• Insere fórmulas no Excel e manipula-as	<ul style="list-style-type: none">• Cria fórmulas que estão corretas
<ul style="list-style-type: none">• Cria gráficos no Excel	<ul style="list-style-type: none">• É capaz de criar e editar gráficos, facilitando a análise de informação
<ul style="list-style-type: none">• Sabe criar uma apresentação em PowerPoint	<ul style="list-style-type: none">• Consegues criar uma apresentação
<ul style="list-style-type: none">• Consegue criar tabelas, gráficos e adicionar imagens no PowerPoint	<ul style="list-style-type: none">• Faz um uso correto das tabelas, gráficos ou imagens, tornando a apresentação mais apelativa
<ul style="list-style-type: none">• Sabe adicionar efeitos ou música	<ul style="list-style-type: none">• Cria efeitos, como os de transição ou aparecimento de informação, que cumprem o dever de chamar à atenção
<ul style="list-style-type: none">• Sabe formatar os elementos	<ul style="list-style-type: none">• É capaz de formatar todos os elementos no mesmo estilo, criando uma apresentação harmoniosa

Software de Contabilidade

Definição

Domínio do do software de contabilidade utilizado na organização, neste caso o Primavera. Conhecimentos que demonstram o seu manuseamento com relativa facilidade.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Localiza a informação pretendida	<ul style="list-style-type: none">• Sabe fazer uso das ferramentas de localização
<ul style="list-style-type: none">• Sabe emitir faturas e recibos	<ul style="list-style-type: none">• Emite faturas e recibos corretos
<ul style="list-style-type: none">• Sabe editar faturas e recibos	<ul style="list-style-type: none">• É capaz de alterar dados ou corrigir erros em faturas ou recibos

Proatividade

Definição

Comportamentos relacionados com tomadas de iniciativa, contrariamente a uma reação. Capacidade de agir antecipadamente, antever situações e de querer fazer algo acontecer.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Toma iniciativa relativamente a diversas situações	<ul style="list-style-type: none">• Oferece-se constantemente para resolver diferentes assuntos
<ul style="list-style-type: none">• Demonstra vontade nas suas ações	<ul style="list-style-type: none">• Reage de forma energética e positiva às atrefas propostas
<ul style="list-style-type: none">• Antecipa os acontecimentos	<ul style="list-style-type: none">• É capaz de prever acontecimentos e de se preparar para os mesmos
<ul style="list-style-type: none">➤ Sugere ações para alcançar um determinado objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Faz constantes sugestões para melhorar ou solucionar problemas

Metodismo e Organização

Definição

Capacidade de criar métodos e regras específicos de trabalho que resultam numa constante.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Preza a organização sistemática	<ul style="list-style-type: none">• Não deixa documentos desorganizados ou trabalhos pendentes
<ul style="list-style-type: none">• Gosta de seguir rotinas pré-definidas	<ul style="list-style-type: none">• Assume uma rotina e cumpre as suas tarefas diárias ou semanais pela mesma ordem e espaço temporal
<ul style="list-style-type: none">• Cria regras para agir de acordo	<ul style="list-style-type: none">• Não só cumpre as regras organizacionais, como cria as suas regras para realizar um melhor trabalho

Técnicas de comunicação orais e escritas

Definição

Capacidade de se expressar corretamente, oralmente ou por escrito, bem como de compreender a informação que lhe é transmitida.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Transmite, oralmente, de forma clara e precisa as suas ideias	<ul style="list-style-type: none">• Os outros compreendem facilmente o que diz
<ul style="list-style-type: none">• Compreende o que os outros transmitem	<ul style="list-style-type: none">• Faz uso da escuta ativa e as necessidades dos outros são entendidas
<ul style="list-style-type: none">• Expressa-se facilmente e corretamente por escrito	<ul style="list-style-type: none">• Escreve com coerência e sem erros gramaticais ou de sintaxe

➤ Administrativo de Cruising

Microsoft Office

Definição

Domínio do do software Microsoft Office, nomeadamente Excel, Word e PowerPoint. Conhecimentos que demonstram o seu manuseamento com relativa facilidade.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Sabe redigir, editar e editar documentos no Word	<ul style="list-style-type: none">• Elabora corretamente os documentos pedidos
<ul style="list-style-type: none">• Sabe criar tabelas, gráficos, inserir imagens e números de página no Word	<ul style="list-style-type: none">• Consegue criar tabelas com a informação pretendida, bem como gráficos variados, e coloca imagens nos locais assignados
<ul style="list-style-type: none">• Cria tabelas no Excel	<ul style="list-style-type: none">• Elabora corretamente as tabelas
<ul style="list-style-type: none">• Insere informação na folha de cálculo	<ul style="list-style-type: none">• Insere e manipula a informação de forma correta
<ul style="list-style-type: none">• Insere fórmulas no Excel e manipula-as	<ul style="list-style-type: none">• Cria fórmulas que estão corretas
<ul style="list-style-type: none">• Cria gráficos no Excel	<ul style="list-style-type: none">• É capaz de criar e editar gráficos, facilitando a análise de informação
<ul style="list-style-type: none">• Sabe criar uma apresentação em PowerPoint	<ul style="list-style-type: none">• Consegues criar uma apresentação
<ul style="list-style-type: none">• Consegue criar tabelas, gráficos e adicionar imagens no PowerPoint	<ul style="list-style-type: none">• Faz um uso correto das tabelas, gráficos ou imagens, tornando a apresentação mais apelativa
<ul style="list-style-type: none">• Sabe adicionar efeitos ou música	<ul style="list-style-type: none">• Cria efeitos, como os de transição ou aparecimento de informação, que cumprem o dever de chamar à atenção
<ul style="list-style-type: none">• Sabe formatar os elementos	<ul style="list-style-type: none">• É capaz de formatar todos os elementos no mesmo estilo, criando uma apresentação harmoniosa

Atenção ao detalhe

Definição

Comportamentos relacionados com um trabalho minucioso e perfeccionista, com relevo para a importância dos pormenores.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Transmite informação de forma exata	<ul style="list-style-type: none">• Verifica praticamente toda a informação antes de a transmitir
<ul style="list-style-type: none">• Recebe cuidadosamente a informação	<ul style="list-style-type: none">• Pormenores dos e-mails ou telefonemas recebidos não passam despercebidos e

	são transmitidos aos departamentos relacionados
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisiona os detalhes e os pormenores da organização dos serviços que vende 	<ul style="list-style-type: none"> • Pede feedback ou verifica o desenvolvimento dos serviços

Metodismo e Organização

Definição

Capacidade de criar métodos e regras específicos de trabalho que resultam numa constante.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Preza a organização sistemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Não deixa documentos desorganizados ou trabalhos pendentes
<ul style="list-style-type: none"> • Gosta de seguir rotinas pré-definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Assume uma rotina e cumpre as suas tarefas diárias ou semanais pela mesma ordem e espaço temporal
<ul style="list-style-type: none"> • Cria regras para agir de acordo 	<ul style="list-style-type: none"> • Não só cumpre as regras organizacionais, como cria as suas regras para realizar um melhor trabalho

Preocupação por estar atualizado

Definição

Comportamentos que demonstram interesse pelas informações ou novidades turísticas recentes, bem como da área náutica e de cruzeiros.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none"> • Procura saber mais sobre a atualidade global 	<ul style="list-style-type: none"> • Comenta semanalmente notícias do mundo
<ul style="list-style-type: none"> • Discute o mercado com indivíduos da área profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Traz frequentemente novidades para a organização, através de conversas que teve ou trocas de experiências com profissionais
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha as redes sociais ou fontes de informação online 	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha constantemente informações que encontra online

Técnicas de comunicação orais e escritas

Definição

Capacidade de se expressar corretamente, oralmente ou por escrito, bem como de compreender a informação que lhe é transmitida.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Transmite, oralmente, de forma clara e precisa as suas ideias	<ul style="list-style-type: none">• Os outros compreendem facilmente o que diz
<ul style="list-style-type: none">• Compreende o que os outros transmitem	<ul style="list-style-type: none">• Faz uso da escuta ativa e as necessidades dos outros são entendidas
<ul style="list-style-type: none">• Expressa-se facilmente e corretamente por escrito	<ul style="list-style-type: none">• Escreve com coerência e sem erros gramaticais ou de sintaxe

➤ Skipper

Carta Náutica

Definição

Capacidade de manobrar várias embarcações da organização, tendo por base uma carta náutica.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Tem a carta náutica (navegador de recreio ou profissional)	<ul style="list-style-type: none">• Obteve aprovação no exame prático e teórico e possui o documento atualizado que o comprova
<ul style="list-style-type: none">• Sabe manobrar a embarcação	<ul style="list-style-type: none">• Manobra com destreza e facilidade a embarcação
<ul style="list-style-type: none">• Respeita as regras de navegação	<ul style="list-style-type: none">• Conhece todas as regras de navegação e respeita-as sempre que está responsável pelo leme
<ul style="list-style-type: none">• Sabe utilizar o VHF	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza o VHF constantemente para comunicar com outras embarcações

Domínio da Via Navegável do Douro

Definição

Conhecimentos profundos sobre a área de navegação em que a organização atua.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Navega de forma experiente	<ul style="list-style-type: none">• Tem experiência comprovada como skipper no rio Douro
<ul style="list-style-type: none">• Conhece o canal de navegação e as regras	<ul style="list-style-type: none">• O canal de navegação não é uma novidade e respeita todas as regras inerentes, como utilizar o canal correto no VHF ou realizar o aviso nos estreitos
<ul style="list-style-type: none">• Conhece os cais e locais para fundear	<ul style="list-style-type: none">• Sabe sempre onde pode atracar em segurança, bem como os melhores locais para lançar ferro e permanecer fundeado

Cuidadoso

Definição

Comportamentos relacionados com uma atitude preventiva e atenta, resultantes de uma ação profissional cautelosa.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Navega de forma cautelosa	<ul style="list-style-type: none">• Tenta prever acontecimentos e navega sempre com prudência
<ul style="list-style-type: none">• Está atento a possíveis adversidades	<ul style="list-style-type: none">• Reage imediatamente quando surgem situações inesperadas
<ul style="list-style-type: none">• Preocupa-se com a segurança dos passageiros	<ul style="list-style-type: none">• Nunca põe em causa a segurança das pessoas a bordo
<ul style="list-style-type: none">• Cuida da embarcação e todo o material	<ul style="list-style-type: none">• Inexistência de danos na embarcação causados por mau uso

Respeito

Definição

Comportamentos concordantes com atitudes agradáveis, que mostram apreço e consideração pelo outro.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Sabe ouvir	<ul style="list-style-type: none">• Tem sempre consideração pelo o que os colegas ou clientes dizem
<ul style="list-style-type: none">• Utiliza uma linguagem correta	<ul style="list-style-type: none">• Nunca utiliza palavrões ou linguagem que mostre menos consideração pelos demais
<ul style="list-style-type: none">• Sabe o seu lugar e adapta-o quando necessário	<ul style="list-style-type: none">• Os colegas ou clientes nunca reclamam de invasão de espaço ou privacidade

Responsabilidade

Definição

Capacidade de efetuar tomadas de decisão lógicas, cujas consequências foram estudadas à priori. Ser lúcido e consciente relativamente às suas ações.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Comunica as suas ações à Assistente de Bordo	<ul style="list-style-type: none">• Comunica eficazmente e sempre as suas decisões à colega que navega consigo
<ul style="list-style-type: none">• Responde pelas próprias ações	<ul style="list-style-type: none">• Responsabiliza-se sempre pelas ações tomadas
<ul style="list-style-type: none">• Reporta aos superiores	<ul style="list-style-type: none">• Realiza sempre um report das suas decisões e consequentes resultados

➤ Assistente de Bordo

Empatia

Definição

Capacidade de perceber como se sentem os outros, respeitando as suas ideias, vontades ou preocupações. Relaciona-se com a habilidade para se colocar no lugar do outro.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Mantém relações duradouras com a equipa	<ul style="list-style-type: none">• Os colegas reconhecem este comportamento
<ul style="list-style-type: none">• Mostra disponibilidade para ouvir ou ajudar o outro	<ul style="list-style-type: none">• Os colegas reconhecem este comportamento
<ul style="list-style-type: none">• Sabe perceber os sinais verbais e não verbais do outro	<ul style="list-style-type: none">• Entende sempre o que o colega ou o cliente pretendem transmitir
<ul style="list-style-type: none">• Demonstra respeito pelas vontades do outro	<ul style="list-style-type: none">• Sabe quando intervir ou quando dar espaço ao outro e atua de acordo

Saber Estar

Definição

Comportamentos relacionados com uma atitude e postura corretas em diferentes situações sociais.

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Tem uma grande capacidade de adaptação	<ul style="list-style-type: none">• É bem sucedido em todo o tipo de contextos em que se insere
<ul style="list-style-type: none">• É educado	<ul style="list-style-type: none">• Os colegas reconhecem este comportamento
<ul style="list-style-type: none">• Cumpre o papel de afirição	<ul style="list-style-type: none">• Os outros reconhecem a sua capacidade de bem receber
<ul style="list-style-type: none">• Evita temas de conversa constrangedores	<ul style="list-style-type: none">• Nunca questiona o outro sobre política, religião ou outro tema passível de criar divergências
<ul style="list-style-type: none">• Sabe aceitar as diferenças	<ul style="list-style-type: none">• Sabe agir de forma natural, mesmo quando percebe que o outro é diferente
<ul style="list-style-type: none">• Adqua a sua imagem pessoal ao contexto	<ul style="list-style-type: none">• Apresenta-se sempre de acordo com a sua posição profissional, idade, ambiente e estação do ano

Boa apresentação

Definição

Capacidade de se adaptar e de se vestir de acordo com o ambiente profissional

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Utiliza e cuida da farda	<ul style="list-style-type: none">• A farda está sempre bem cuidada
<ul style="list-style-type: none">• Cuida do cabelo e unhas	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza penteados apropriados e mantém as unhas limpas e não muito longas
<ul style="list-style-type: none">• Adapta-se ao contexto profissional sem farda	<ul style="list-style-type: none">• A roupa pessoal que utiliza é sempre adequada para o trabalho

Simpatia

Definição

Capacidade de se adaptar e de se vestir de acordo com o ambiente profissional

Indicadores comportamentais	Indicadores de medida
<ul style="list-style-type: none">• Cumprimenta e fala com entusiasmo	<ul style="list-style-type: none">• Os colegas reconhecem este comportamento
<ul style="list-style-type: none">• Sabe escutar	<ul style="list-style-type: none">• Escuta sempre sem interromper e faz uso da escuta ativa
<ul style="list-style-type: none">• Respeita o outro	<ul style="list-style-type: none">• Os colegas reconhecem este comportamento
<ul style="list-style-type: none">• É otimista	<ul style="list-style-type: none">• Vê quase sempre o lado bom das situações e age com entusiasmo
<ul style="list-style-type: none">• Comunica de forma não verbal	<ul style="list-style-type: none">• Sorri constantemente para os outros e sabe fazer uso de um aperto de mão ou de um abraço no espaço temporal correto

ANEXOS

Anexo I - Documento 1. FeelDouro, 2020

Missão

Proporcionar aos clientes uma **experiência única da Região Porto e Douro**, contribuindo igualmente para a **promoção e desenvolvimento das comunidades locais**.

Quem Somos

A FeelDouro nasceu em 2012 e desde então tem de uma forma sustentada. O segredo está na aposta na **qualidade dos serviços, na escolha dos parceiros locais e na aposta nos sabores e experiências autênticas da Região**. Cada cliente é um cliente e o facto de sermos uma empresa marítimo-turística que se especializou em cruzeiros privados e à medida, permite-nos oferecer um serviço único.

Perfil dos clientes

Recebemos todo o tipo de clientes dos quatro cantos do mundo. Desde famílias, a grupos de amigos e, cada vez mais, viagens de incentivos e eventos corporativos.

Para além a **maioria dos clientes vêm da Europa ou dos EUA**, mas verificamos cada vez mais um **crescimento de visitantes da América do Sul, como sejam Colômbia, Brasil, Equador...**

No fundo, a **imagem de Portugal no Mundo** tem contribuído para este crescimento para esta procura, devendo-se sobretudo à **segurança do país e a hospitalidade das pessoas**. Cada vez mais se procuram produtos e experiências autênticas e Portugal é um reflexo disso.

Objetivos

Queremos **continuar a crescer**, sobretudo nos mercados que começam agora a descobrir Portugal e em particular o Porto e a Região do Douro. **Esta região única com 3 sítios classificados pela UNESCO como património mundial! E eleito pela Lonely Planet como 3º país a visitar em 2018 a nível mundial.**

Para isso, queremos continuar a **apostar na qualidade dos nossos serviços e nesta filosofia muito própria que nos distingue**.