



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

### ***Desenho de um modelo de competências para um departamento de uma multinacional americana***

Ana Teresa Pena Severino

Paulo Resende da Silva

#### **Mestrado em Gestão**

Área de Especialização | Recursos Humanos  
Trabalho de Projeto

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

### ***Desenho de um modelo de competências para um departamento de uma multinacional americana***

Ana Teresa Pena Severino

Paulo Resende da Silva

**Mestrado em Gestão**

Área de Especialização | Recursos Humanos  
Trabalho de Projeto

Évora, 2018

## DEDICATÓRIA

*Ao meu avô, Anacleto, e aos meus pais, Paula e Carmelindo, por todo o apoio incondicional em todos os momentos ao longo da minha vida acadêmica, e em especial, nestes últimos dois anos de grandes mudanças e novos desafios.*

*Todos os passos dados nesta caminhada valeram a pena convosco a meu lado.*

## **RESUMO**

O presente trabalho de projeto tem como base de estudo a temática das competências, procurando identificar as competências chave para a construção de um possível modelo de competências para o departamento de contas a receber de uma multinacional americana. No decorrer do trabalho são evidenciados os contributos de diversos investigadores da temática em questão, as origens latina e anglo-saxónica de competência, bem como os diversos modelos de competências presentes na obra de Seema Sanghi.

Estando este trabalho de projeto direcionado para o desenho de um modelo de competências, foi necessário utilizar ferramentas de natureza qualitativa, nomeadamente entrevistas e sessões de *Focus Group* com os demais intervenientes, de forma a identificar as capacidades, conhecimentos e comportamentos, bem como as competências úteis e determinantes necessárias para a realização das tarefas inerentes aos cargos de administrativo, supervisor e manager.

Com a análise pormenorizada dos dados, obteve-se por fim o modelo final de competências.

### **Palavras-chave:**

Competências; Modelos de Competências; Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

### **Designing a competency model for a department of an american multinational company**

The present work is based on the thematic of competences, trying to identify the key competences to design a possible competency model for the Accounts Receivables department of a multinational company. During the development of this work are showed the contributions of several investigators on this thematic, the latin and the anglo-saxon origins of competence, and the several competency models presented in the handbook of Seema Sanghi.

In spite of this work project being directed for the designing of a competency model, it was necessary use qualitative tools, like interviews and *Focus Group* sessions, with all the individuals, in way to identify the *skills, knowledges* and *behaviors*, as well as the important and the determinants competences necessary for the concretization of the tasks inherent to the administrative, supervisor and manager careers.

With a detailed data analyze it was finally possible to design the final competency model.

#### **Keyword:**

Competences; Competency Models; Human Resources.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de projeto não teria sido possível sem a presença, a colaboração, o empenho e o apoio da minha família, do Professor Doutor Paulo Resende da Silva, do meu namorado e amigo Tiago Boieiro, da minha grande amiga Vanessa Tadeia, dos meus colegas e amigos de trabalho e da minha chefe Natália Nunes e da minha supervisora Sílvia Bravo. A todos vós quero expressar a minha gratidão e alegria por terem estado sempre presentes durante este percurso.

Em primeiro lugar, um agradecimento muito especial ao meu orientador e amigo, Professor Doutor Paulo Resende da Silva, por me ter incentivado a realizar este trabalho de projeto e por me ter acompanhado e permitido desenvolver e crescer pessoal e profissionalmente desde o início da minha jornada académica.

Ao meu querido avô cujas palavras não chegam para expressar a gratidão que lhe tenho por desde o primeiro dia me ter proporcionado realizar este meu grande sonho. Sem ti não seria possível chegar onde cheguei. És um grande exemplo de vida, força e amor.

À minha mãe e ao meu pai por todo o apoio, dedicação, amor e carinho de todos os dias e por todas as palavras reconfortantes nos momentos mais difíceis. São um pilar muito grande da minha vida, pois ensinaram-me a ser lutadora e a correr atrás dos meus sonhos. São fonte de inspiração. A vós vos devo a pessoa que sou hoje!

Ao meu primo Pedro, à minha madrinha Sónia e ao João, por me terem acompanhado nesta jornada, por serem uma grande motivação e mostrarem o seu apoio incondicional.

Ao meu namorado Tiago por ser o meu porto de abrigo nos momentos de maior ansiedade e a pessoa que me apoia em todas as minhas decisões. A tua paciência, amor, palavras cuidadas e a confiança são um grande suporte desde o primeiro dia.

À minha grande amiga, e irmã de coração, Vanessa, por caminhar sempre a meu lado desde o nosso primeiro ano da licenciatura, por me acompanhar e apoiar em todas as decisões. És a minha confidente.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer em especial aos meus colegas e amigos de trabalho, à minha chefe e à minha supervisora pela ajuda e colaboração preciosa. Sem vocês não seria possível realizar este projeto.

A todos um bem haja!

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS .....</b>	<b>12</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>16</b>
2.1. Conceito De Competências: Uma Leitura .....	18
2.2. As Variáveis De Competência – Knowledge, Skills & Personal Traits.....	26
<b>3. MODELOS DE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALVO DE ESTUDO.....</b>	<b>45</b>
<b>6. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO .....</b>	<b>49</b>
6.1. Descrição De Funções Dos Cargos Do Departamento De Contas A Receber ....	50
6.2. Identificação Das Competências-Chave Do Negócio .....	53
6.2.1. Análise documental .....	53
6.3. Análise e Validação dos Dados Obtidos.....	62
6.3.1. Entrevistas .....	62
6.3.2. Focus Group .....	76
6.3.2.1. Fase 1: Administrativos .....	76
6.3.2.2. Fase 2: Manager & Supervisor .....	83
<b>7. DESENHO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>90</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 – Entrevistas Realizadas Aos Administrativos, Supervisor & Manager ...	101
Anexo 2 – Focus Group administrativos .....	154
Anexo 3 – Focus Group supervisor & manager .....	160
Anexo 4 – Apresentação Powerpoint Focus Group administrativos .....	165
Anexo 5 – Apresentação Powerpoint Focus Group supervisor & manager .....	172

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco Componentes de Competência (Ceitil, 2006 p. 110) .....	27
Figura 2 - Competency Pyramid Model (Seema Sanghi, 2007 p.23).....	30
Figura 3 - Competências visíveis e invisíveis .....	31
Figura 4 - Modelo de Competências Gerenciais de Lancaster (Burgoyne) (Seema Sanghi, 2007 p. 32).....	32
Figura 5 - Missão, Visão e Valores da multinacional americana .....	46
Figura 6 - Guião da entrevista para a função administrativa.....	63
Figura 7- Guião da entrevista para a função de supervisor e manager.....	65
Figura 8 - Modelo Geral de Competências para o departamento de Contas a Receber (Fonte: elaboração própria) .....	91
Figura 9 - Modelo de Competências detalhado para os cargos do departamento de Contas a (Fonte: elaboração própria).....	92
Figura 10 - Modelo de Competências detalhado para os cargos do departamento de Contas a Receber (continuação) (Fonte: elaboração própria).....	93
Figura 11 - Modelo de Competências detalhado para os cargos do departamento de Contas a Receber (continuação) (Fonte: elaboração própria).....	94

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese Competency vs Competence segundo vários autores (Fonte: elaboração própria).....	22
Quadro 2 -Core Competencies vs Workplace Competencies (adapatado de Seema Sanghi, 2007 p. 13).....	24
Quadro 3 - The 45 competencies (Seema Sanghi, 2007 p.31) .....	25
Quadro 4 - Descrição de tarefas para a função administrativa .....	56
Quadro 5 - Descrição de tarefas para a função de supervisor .....	56
Quadro 6 - Descrição de tarefas para a função de manager .....	57
Quadro 7- Competências da Função de supervisor e manager.....	60
Quadro 8 - Competências da função de administrativo.....	61
Quadro 9 - Skills, conhecimentos e comportamentos identificados na entrevista para a função administrativa (Fonte: elaboração própria).....	70
Quadro 10 - Skills, conhecimentos e comportamentos identificados na entrevista para a função de manager (Fonte: elaboração própria) .....	75
Quadro 11 - Skills, conhecimentos e comportamentos identificados na entrevista para a função de supervisor (Fonte: elaboração própria) .....	75
Quadro 12 - Competências úteis (U) e determinantes (D) identificadas na sessão Focus Group pelo adm-nistrativo (Fonte: elaboração própria).....	81
Quadro 13 - Competências úteis e determinantes comuns e identificadas pelo supervisor e pelo manager (Fonte: elaboração pró-pria).....	86
Quadro 14 - Competências úteis (U) e determinantes (D) identificadas na sessão Focus Group pelo supervisor (Fonte: elaboração própria).....	88
Quadro 15 - Competências úteis (U) e determinantes (D) identificadas na sessão Focus Group pelo manager (Fonte: elaboração própria).....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Competências determinantes para a função de administrativos (Fonte: elaboração própria).....	82
Gráfico 2 - Competências úteis para a função de administrativos (Fonte: elaboração própria).....	82

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

AMER - North America, Central America, South America & Canada

CPA – Certified Plant Accountant

CR – Contas a Receber

CS – Customer Service

EMEA – Europe, Middle East & Africa

ETBF – Easy To Buy From

ERP – Enterprise Resource Planning

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISS – Inside Sales

I & D – Inovation & Development

RH – Recursos Humanos

SOX – Sarbanes-Oxley Act

## GLOSSÁRIO

Contas a Receber – Departamento de Contas a Receber.

AGING – Valor de clientes em dívida e que ultrapassa os termos de pagamento dos clientes.

Corporate – Sede da multinacional.

Customer Service – Membro da equipa da multinacional americana de apoio ao cliente no serviço pós-venda.

DATA WAREHOUSE – Software que regista todos os movimentos de cada cliente com todos os dados do mesmo e de cada encomenda processada.

ERP – Software informático de suporte às atividades diárias da empresa.

ETBF – Software utilizado como base de dados, indicando todas as encomendas desde o momento em que começam a ser produzidas até ao momento de expedição e entrega ao cliente. É o software de expedição e gestão de encomendas de clientes.

ISS – Membro da equipa de vendas da multinacional americana que é responsável pela angariação de clientes.

Lotus Notes – Base de armazenamento de dados da empresa.

Monarch – Software capaz de transformar ficheiros de diversos formatos em ficheiros Excel.

ORACLE – Software de informática que armazena os dados de todos os clientes da empresa.

SOX – Lei introduzida no sistema de regulação dos EUA que tem como principal intuito de proteger os investidores e restituir a sua confiança no mercado bolsista, além de proteger toda a economia norte americana de escândalos financeiros e corrupção em empresas (Almeida, 2014).

# 1. INTRODUÇÃO

O desenho de um modelo de competências para um departamento de uma multinacional americana, localizada no distrito de Évora, surgiu da vontade de estudar mais profundamente o tema alvo de grande debate ainda nos dias de hoje, que são as competências. Estando a realizar um estágio profissional no departamento de contas a receber da multinacional em causa foi quer do interesse do responsável pelo departamento, quer pelo interesse pessoal no estudo do tema em questão, que se achou pertinente a construção de um modelo de competências.

Tendo em conta que a empresa alvo de estudo se trata de uma organização de grande dimensão é importante salientar que todos os departamentos que a integram já têm uma estrutura definida, não só a nível das competências para os demais cargos existentes, assim como uma descrição detalhada das tarefas inerentes. Porém, verificou-se que para o departamento de contas a receber que havia a necessidade de atualizar o atual quadro de descrição de funções, bem como as competências nele inscritas, pois vive-se num mundo que está em constante mudança e todas as organizações se querem sobreviver num mercado tão competitivo como o atual devem ter sempre um plano flexível o suficiente para se adaptar a todo e qualquer contexto e responder aos desafios que lhes são colocados todos os dias.

Assim, o desenho de um modelo de competências para o departamento de contas a receber irá permitir atualizar o atual quadro de descrição de funções, como já se referiu anteriormente, bem como identificar as competências determinantes e úteis para cada um dos cargos existentes, os comportamentos, os conhecimentos e as capacidades necessárias à realização das tarefas destinadas a cada elemento da equipa. Durante o processo de análise dos dados obtidos com o auxílio de ferramentas específicas, também será possível identificar as lacunas existentes no atual quadro descritivo de cada umas das funções, focar as necessidades comuns entre os demais elementos e procurar melhorar o desempenho individual e coletivos dos intervenientes.

Para que fosse possível construir o modelo final de competências, foi necessário, numa fase inicial deste trabalho de projeto, fazer um enquadramento teórico do tema. Uma vez que as competências, a gestão de competências e os modelos de competências são temas da Gestão de Recursos Humanos, foi adequado, primeiramente, fazer uma abordagem da evolução da Gestão de Recursos Humanos desde os seus primórdios até

aos dias de hoje, da Gestão de Competências, fazendo uma revisão bibliográfica dos conceitos segundo os autores mais influentes numa das áreas que causa mais discórdia entre os investigadores, bem como das denominações possíveis do termo – *competence* e *competency* – e as suas origens – latina ou anglo-saxónica. Outro tópico, como é o caso dos modelos descritivos de competências foi fundamental abordar, uma vez que servem de guia de orientação para a recolha e obtenção dos dados para o desenho do modelo de competências.

Uma vez feito o enquadramento teórico do tema deste trabalho de projeto, foi fundamental definir a metodologia a utilizar para a recolha de dados e análise dos resultados obtidos, fazer uma apresentação e caracterização do negócio da multinacional, analisar a informação fornecida pelo responsável do departamento e apresentar os dados conseguidos com o auxílio das ferramentas de análise qualitativa de dados, nomeadamente através de entrevistas individuais – realizadas a cada um dos colaboradores de contas a receber – e do *Focus Group*. Serão apresentados quadros e gráficos que permitem uma leitura mais fácil dos resultados obtidos nas entrevistas e no *Focus Group*.

Finalmente, e tendo sido feita a análise de toda a informação conseguida através das ferramentas utilizadas é apresentado uma proposta de um modelo de competências que evidencia de forma detalhada as capacidades, conhecimentos, comportamentos, competências e tarefas para cada um dos cargos existentes.

Posto o desenvolvido ao longo deste trabalho de pesquisa e tendo em consideração todos os dados conseguidos e os resultados obtidos, foi importante fazer uma nota conclusiva, abordando de forma sintética esses mesmos resultados.

## 2. A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A evolução dos acontecimentos e a velocidade com que as inovações surgem nos mercados têm tido impactos profundos ao nível da prática da gestão nas demais organizações, bem como ao nível da reestruturação das qualificações requeridas para a integração dos postos de trabalho (Ceitil, 2006).

As organizações começaram a dar primazia às áreas funcionais mais periféricas dos seus negócios, desde o marketing ao design, passando pela área financeira e inovação e desenvolvimento (I&D) de produtos ou serviços. Com esta evolução, a ação e a imaginação dos colaboradores tornaram-se prioritárias entre os demais departamentos e chefias e com consequências diretas nos processos de gestão de pessoas.

Urgiu, assim, a necessidade de perceber o papel que a gestão de competências tem ao nível do desenvolvimento organizacional, na aprendizagem coletiva e pessoal, na gestão do conhecimento, na qualidade dos processos de gestão, nos processos de criação de valor de negócio e na orientação estratégica da organização (Silva, 2003). Importante será ainda reter que a gestão do conhecimento tem como intuito as pessoas e as suas necessidades, olhando para a forma como elas conseguem energizar durante o processo produtivo a sua criatividade e a capacidade de inovação.

Tendo sempre em linha de conta que as empresas precisam de sobreviver nos mercados, as suas fontes de vantagem competitiva têm que ser reinventadas sistematicamente. Essas reinvenções só são possíveis quando se tem recursos humanos com potencial criativo e inovador e onde o cargo que desempenham numa organização é parte integrante da sua vida, na medida em que os objetivos pessoais e profissionais se coadunam e, quando alcançados, o indivíduo sente-se realizado (Terra, 2005).

Surgem as *Learning Organizations* ou *Knowledge Creating Companies*, vistas como instituições com a perfeita perceção da necessidade de reinvenção, desenvolvimento das suas competências, aprendizagem com a envolvente e da busca constante de novos desafios que conduzem à adoção de estilos de gestão (específicos tendo em conta o ambiente/situação), estruturas e processos que abrangem toda a organização e que desencadeiam, em simultâneo, processos semelhantes ao nível individual (Terra, 2005).

Ceitil (2006) alerta que para se conseguir ter uma boa gestão do conhecimento, as organizações têm de obedecer a vários requisitos fundamentais para se tornarem em organizações informacionais, tais como: a flexibilidade de processos e das estruturas para

se adaptarem rapidamente ao ambiente externo; a integração dos departamentos, facilitando a comunicação eficaz e participação nas demais ações da empresa; estabelecimento de novas relações com núcleos de conhecimento, como é o caso de centros de investigação ou universidades, escolas e outras instituições de ensino.

Ceartil (2006) cita Michael Porter dizendo que a *competitividade só é alcançada se a empresa ou organização puser ao dispor dos seus clientes um conjunto de recursos, únicos e de difícil imitação, criando deste modo uma panóplia de características e competências distintivas*. Esta é, então, a receita para o sucesso e perenidade das empresas e demais organizações, sendo que o sucesso só será visível se a instituição tiver capacidade de produzir, manter e disseminar o conhecimento. Este, bem como a sua gestão, é da responsabilidade dos gestores, cabendo-lhes a responsabilidade de:

- Tornar o conhecimento e os ativos intangíveis da organização em resultados;
- Elaborar e monitorizar a perspectiva de mudanças de tecnologias no mercado e na concorrência;
- Criar cada vez mais produtos e serviços com tecnologias englobadas;
- Identificar novas oportunidades de mercado e de negócio nas novas tecnologias emergentes;
- Incentivar o espírito de inovação, aprendizagem e empreendedorismo de modo a haver um processo de desenvolvimento contínuo.

Só incorporando nos seus métodos de gestão as componentes acima referidas é que a empresa terá capacidade de se adaptar com maior facilidade aos novos tempos que se vivem, onde as pessoas e as suas competências são a chave para o sucesso (Ceartil, 2006). Assim, o estabelecimento de uma estratégia organizacional que integre a gestão de competências, bem como uma descrição detalhada do seu papel, será benéfica para uma organização no seu todo.

A gestão de competências objetiva direcionar as ações de recrutamento e seleção, de formação, gestão de carreiras e formalização de alianças estratégicas para a captação e desenvolvimento das competências necessárias ao negócio para a prossecução dos seus objetivos (Brandao & Bahry, 2005). Assim, e com base no exposto por Brandão & Bahry (2005), entende-se que a gestão de competências deve ser tida como um processo circular e envolver os vários níveis da organização, desde o corporativo ao individual, passando pelo divisional e pelo grupal.

Só será possível manter a organização unida e focada no(s) propósito(s) definido(s) no plano estratégico, se todos os colaboradores se sentirem como parte integrante da empresa e capazes de depositar toda a sua criatividade e conhecimento em qualquer que seja a área de negócio em que estejam inseridos.

## 2.1. Conceito De Competências: Uma Leitura

Na literatura científica não há uma definição única de competência e que seja aceita por entre os demais autores, pelo que existem diferentes interpretações que têm gerado sistematicamente dúvidas (Miranda, Orciuoli, Loia, & Sampson, 2017). O duplo significado do termo “competência” na Europa pode ser justificado pelo papel das competências nas unidades económicas e na organização do trabalho, dando-se assim primazia ao sujeito, ao conhecimento, aos resultados e à estratégia organizacional (Silva, 2003).

A origem latino-europeia define competência como um saber apropriado, incorporado e pertencente a uma pessoa, ou seja, está associado ao conhecimento implícito de um indivíduo; a origem anglo-saxónica descreve o termo como as disposições, capacidades e atitudes específicas que permite a todos os sujeitos obterem resultados, ou seja, está associado à noção do saber-estar e saber-fazer (Silva, 2003).

Os anglo-saxónicos fazem a distinção entre os termos *competence* e *competency*, apesar de a literatura, frequentemente, considerar os conceitos como palavras sinónimas (Miranda, Orciuoli, Loia, & Sampson, 2017).

Seema Sanghi (2007), nos seus contributos para o tema em questão, faz, também, alusão à distinção dos termos *competence* e *competency*. O primeiro, de acordo com o autor, refere-se a uma habilidade e a um padrão de desempenho alcançado, enquanto que o segundo conceito se refere ao comportamento adotado para alcançar esse desempenho, isto é, *competence* descreve o que as pessoas são capazes de fazer, enquanto que *competency* se foca “no como” os indivíduos o fazem (Sanghi, 2007). Pode-se verificar que tal como Silva (2003), este autor distingue que *competence* se associa ao conhecimento implícito de um sujeito, enquanto que *competency* verifica a noção do saber-estar e do saber-fazer.

Sanghi (2007) salienta, também, que os plurais dos termos têm significados diferentes, pois *competences* respeitam à variedade de habilidades que são desempenhadas

de forma satisfatória, e que *competencies* aludem ao comportamento adotado para um desempenho competente.

Hogg (1993, cit. in Sanghi, 2007) definiu *competency* como “*competencies*”, sendo estas as características de um gestor que conduzem à manifestação das suas capacidades e habilidades e que resultam num desempenho eficaz numa determinada área ocupacional. A *competency* possibilita, ainda, a transferência das capacidades e habilidades de uma área para outra.

No que respeita ao termo *competence*, outros autores definem-no como uma síntese das capacidades/talentos profissionais e pessoais e os padrões de comportamento que um indivíduo deve manifestar de modo a alcançar com sucesso os objetivos profissionais previamente definidos e desempenhar as tarefas, deveres e responsabilidades relacionados com a sua profissão (Blaskova, 2011 cit. in Blaskova, Blasko, & Kucharcikova, 2014). Já Quendler et al. (2013, cit. in Blaskova, Blasko, & Kucharcikova, 2014), expõe que o mesmo conceito pode ser definido como a habilidade de pôr em prática o conhecimento e as capacidades, sendo este descrito ao nível da responsabilidade e autonomia dos recursos humanos numa organização.

A temática das competências, como já foi referido anteriormente, teve início após a II Grande Guerra, época em que White (1959, cit. in Munck, Souza, Castro, & Zagui, 2011) declara a relação existente entre a competência, motivação e aprendizagem, expondo que a busca pela competência é uma necessidade básica, constante e fundamental do ser humano.

Boyatzis (1982, cit. in Munck et al., 2011), contribuiu para o tema definindo que *as competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem ao individuo alcançar resultados diferenciados*. Porém, outros autores como Zarifian (2001, cit. in Munck et al., 2011) e Boterf (1995, cit. in Munck et al., 2011), concluíram que as competências emergem de situações que as precedam e que se legitimam pela eficácia alcançada e reconhecida, isto é, as ocasiões desencadeiam comportamentos nos indivíduos que revelam a sua capacidade de responder aos desafios propostos.

Tina Teodorescu (2006), investigou as diferenças entre os termos em causa, tendo-se baseado nos contributos de dois autores como David Dubois e Thomas Gilbert.

Dubois (1998, cit. in Tina Teodorescu, 2006) faz uma alusão ao termo de *competency*, dizendo que as características que constituem o conceito (o conhecimento, as habilidades, a mentalidade e os padrões de pensamento) quando usados individualmente ou em conjunto, resultam em desempenhos satisfatórios. Thomas Gilbert (1996, cit. in Tina

Teodorescu, 2006) refere que *competence* é o que resulta em desempenhos notórios. *Competence*, segundo este autor, permite a uma organização alcançar os seus objetivos de forma eficiente e são as pessoas competentes as únicas capazes de criar valor sem que tenham comportamentos dispendiosos.

É de fácil percepção que *competence* se associa ao contexto organizacional, isto é, respeita ao padrão de comportamentos impostos por uma empresa e que são necessários para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Lucia e Lepsinger (1999) definem *competency* como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam em grande escala o trabalho (um papel ou responsabilidade) de um indivíduo, estando relacionada com o desempenho da tarefa em causa, podendo ser medido de acordo com os padrões aceites e melhorado através do treino e desenvolvimento” dos indivíduos em causa. Hofer & Schendel (1978, cit. in Reed & DeFillippi, 1990) afirmam que *competence* são os padrões de recursos e habilidades implementados por uma organização que a irá ajudar na prossecução das suas metas e objetivos.

O termo *competence*, tendo em conta a literatura existente, tem múltiplas definições que assentam na perspetiva cognitiva (*competence*) e na comportamental (*competency*). A perspetiva cognitiva alega que o conceito de *competence* pode ser considerado como um fenómeno do foro psicológico e que se separa do comportamento, pelo que se pode distinguir *competence* de *performance*. *Competence* pode indicar um potencial de desempenho ou capacidade (Wiemann & Backlund, 1980).

Já a abordagem comportamental liga a *competence* – entendida atualmente como *competency* – a comportamentos eficazes e, de acordo com Argyris (1965, cit. in Wiemann & Backlund, 1980), a *competence* pode significar a aptidão ou habilidade de um colaborador em realizar fluxos no ambiente em que se inscreve, bem como permite ao mesmo manter-se, crescer e desenvolver-se.

Reed & DeFillippi (1990), expõem que a *competency* é algo interno à empresa, sendo produzida pela forma como uma organização utiliza as suas habilidades internas e os seus recursos em relação à competitividade existente. Deste modo, a *competency* permite que uma organização obtenha desempenhos superiores, não significando, por isso, que ganhe vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Porém, e como foi visto anteriormente, os plurais dos mesmos termos têm significados distintos, isto é, *competences* não são sinónimo de *competencies*. As *competences*

referem-se à variedade de habilidades que são desempenhadas de forma satisfatória, enquanto que as *competencies* se referem ao comportamento adotado num desempenho competente (Sanghi, 2007) de uma tarefa.

O *Harvard Competency Dictionary* expõe que as *competencies* incluem: o comportamento relevante para o exercício do trabalho – o que uma pessoa diz ou faz e que resulta em bons ou maus desempenhos –, a motivação – como uma pessoa se sente em relação ao emprego, à empresa ou à sua localização – e o conhecimento e capacidades técnicas – o que uma pessoa sabe ou demonstra em relação aos factos, às tecnologias, à profissão, aos procedimentos, ao trabalho ou, até mesmo, em relação à organização.

As *competencies*, plural do termo *competency*, tendo por base os avanços de Sanghi (2007), estão ligadas às características de uma pessoa, levando a que a mesma mostre as suas capacidades e habilidades no desenvolvimento de uma atividade, sendo capaz de obter desempenhos superiores. É a *competency* a responsável por desempenhos notórios dos colaboradores, pois está associada ao comportamento dos indivíduos e por estes terem o intuito de fazer mais e cada vez melhor de modo a se diferenciarem dos restantes.

As *competencies* ajudam a descrever como o trabalho é realizado pelo indivíduo ou conjunto de sujeitos, pois compreende o conhecimento, capacidades e habilidades necessárias para a sua boa execução. Deve-se acrescentar que as *competencies* são utilizadas para planear, guiar e desenvolver comportamentos e desempenhos (Harvard Competency Dictionary).

É no afastamento dos indivíduos do seu crescimento e desenvolvimento individual nas organizações que se entra no campo das *competence*. Nesta visão, as empresas estabelecem os padrões de comportamentos necessários para alcançarem os objetivos e metas definidos.

O quadro da página seguinte (Quadro 1) resume as visões dos autores anteriormente mencionados, evidenciando qual o termo que aceitam.

Foco	Origem	Terminologia	Autores	Orientação
Indivíduo (comportamentos)	Latino-Europeia	<i>Competency</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Argyris (1965, cit. in Wiemann &amp; Backlund 1980)</li> <li>Reed &amp; DeFillippi (1990)</li> <li>David Dubois (1998, cit. in Tina Teodorescu (2006)</li> <li>Lucia &amp; Lepsinger (1999)</li> <li>Seema Sanghi (2007)</li> </ul>	<p>Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho de uma função;</p> <p>Comportamentos adotados individualmente ou em conjunto que resultam em desempenhos satisfatórios;</p> <p>Característica interna à empresa capaz de originar vantagens competitivas.</p> <p>Diferenciação dos concorrentes.</p>
Organização ( <i>performance</i> )	Anglo-Saxónica	<i>Competence</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hofer &amp; Schendel (1978, cit. in Reed &amp; DeFillippi, 1990)</li> <li>Wiemann &amp; Backlund (1980)</li> <li>Thomas Gilbert (1996, cit. in Tina Teodorescu (2006)</li> <li>Lucia &amp; Lepsinger (1999)</li> <li>Seema Sanghi (2007)</li> </ul>	<p>Pode indicar um potencial desempenho ou capacidade;</p> <p>Padrão de comportamentos impostos por uma empresa e que são necessários para o alcance dos objetivos e metas organizacionais;</p> <p>Alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente sem que os indivíduos tenham comportamentos dispendiosos.</p>

Quadro 1 - Síntese *Competency* vs *Competence* segundo vários autores (Fonte: elaboração própria)

De acordo com o quadro acima, verifica-se que o termo mais aceite pelos autores e, conseqüentemente, pelas empresas será *competency*, uma vez que o conceito engloba componentes-chave – *knowledge, skills & personal traits* –, além de colocarem o indivíduo como elemento central e fulcral numa organização. Estes são, atualmente, os aspetos críticos e tidos em conta pela maioria das empresas na construção dos seus modelos de gestão de competências.

Sanghi (2007), refere que são as competências ou as capacidades que estão na base do sucesso de qualquer negócio, sendo relevante que as organizações desenvolvam e retenham as competências e capacidades principais – *core competences* e *core capabilities* – como alicerce para a obtenção de vantagem competitiva (Grant 1991; Barney 1991, cit. in Winterton & Winterton, 1999). As empresas precisam de desenvolver as suas *core competences* e *core capabilities* para se conseguirem destacar das restantes organizações no mercado, pelo que esse mesmo desenvolvimento deverá incidir, primeiramente, ao nível dos seus produtos estratégicos, inovando-os, e, por sua vez, ao nível do modelo de negócio (Almer & Hasai, 2004; Clark, 2000; Laurie, Doz, & Sheer, 2006; Prahalad & Hamel, 1990, Zook, 2007, cit. in Yang, 2015).

Assim, nos dias de hoje, é prioritário que os gestores das empresas definam estratégias capazes de responder aos desafios colocados pelo mercado. Essas estratégias devem ter inscritas quais as competências e capacidades necessárias para que um negócio possa atuar num ambiente específico (Sanghi, 2007).

Por *core competence* entende-se a integração efetiva das tecnologias, conhecimento especializado, capacidades, técnicas e experiências, enquanto que por *core capability* se compreende a habilidade única de gerir as *core competences* para desenvolver produtos estratégicos e novos negócios (Almer & Hashai 2004; Barney, 1991, cit. in Yang, 2015), pelo que o seu desenvolvimento e aplicação são estratégias críticas para as organizações (Long & Vickers-Koch, 1995, cit. in Yang, 2015).

As *core capability*, são entendidas como a habilidade mais distinta e que uma empresa possui, capaz de transferir as *core competences* para o desenvolvimento de produtos/serviços e negócios estratégicos para a organização. Ou seja, as *core capabilities* são o resultado da integração das *core competences* nos processos estratégicos de uma empresa (Yang, 2015).

É, assim, essencial identificar as competências dos sujeitos para o desempenho de uma profissão e que se refletem em comportamentos observáveis no local de trabalho, tais como o conhecimento, as capacidades, habilidades, aptidões e comportamentos individuais adequados (Sanghi, 2007) com impactos diretos nos processos estratégicos da empresa.

Uma vez que as competências se tratam de comportamentos observáveis deve-se referir que Sanghi (2007) considera apenas algumas contribuem para o desempenho, podendo-se distinguir em competências comuns ou gerais e competências diferenciadoras. As primeiras, são aquelas que são essenciais ao desempenho do trabalho e que todos os colaboradores devem ter para garantir a eficácia, ao passo que as competências diferenciadoras são as competências que identificam os indivíduos com desempenhos superiores (Sanghi, 2007).

Para além do exposto, alguns autores argumentam que o desempenho de uma pessoa pode ser expresso em termos das suas competências, uma vez que estas se traduzem em comportamentos observáveis no trabalho – *workplace competencies* – (Brandao & Bahry, 2005).

As *workplace competencies* focam-se nos indivíduos e nos comportamentos que os mesmos manifestam na realização das tarefas, observando-se, assim, os consequentes impactos na realização e resultados por si obtidos (Brandao & Bahry, 2005), variando de acordo com o cargo que o colaborador ocupa. Este último conceito opõe-se à noção de *core competence* (Sanghi, 2007), que passa para a dimensão organizacional e são enten-

didadas como fatores estratégicos num negócio. As competências são globais e não meramente específicas do papel desempenhado. O *Quadro 2* permite clarificar as diferenças existentes entre as *core* e as *workplace competencies*.

	<b>Core</b>	<b>Workplace</b>
<b>Foco</b>	Organização	Indívduo
<b>Propósito</b>	Estratégico	Tático
<b>Participante(s)</b>	Unidade de negócio	Trabalhador
<b>Tarefas</b>	Processos	Atividades
<b>Competências</b>	Globais	Comportamentos

*Quadro 2 -Core Competencies vs Workplace Competencies (adapatado de Seema Sanghi, 2007 p. 13)*

Sendo assim, as *core competences* focam-se na organização, i.e., no seu modelo de negócio, e nos fatores e processos estratégicos; e as *workplace competencies* focam-se nos indivíduos, e na ação que os indivíduos desenvolvem, no seu contexto funcional, i.e., na forma como executam as suas tarefas. Desta forma, nas *core competences* as competências têm de ser vistas de forma global e integradora na ação da organização para o cumprimento da sua missão e dos objetivos de negócio, e nas *workplace competencies* as competências, devendo estar focadas no exercício do cargo, são medidas a partir dos comportamentos observáveis.

Sanghi (2007) distingue o que é “ser competente” daquilo que é a competência. O “ser competente” acontece quando uma pessoa está apta e qualificada para desempenhar uma tarefa, cumprindo um padrão de requisitos pré-estabelecidos. A competência é, por sua vez, a condição de uma pessoa ser competente.

O quadro que se segue evidencia as 45 competências identificadas entre as décadas de 70 e 80 em estudos realizados por Dulewicz e Fletcher (cit. In Sanghi, 2007), constituindo as bases de um modelo genérico de competências. As competências abaixo descritas estão divididas sob seis domínios distintos, nomeadamente, intelectual, pessoal, comunicação, interpessoal, liderança e orientação para os resultados, como se pode verificar no *Quadro 3*.

Intelectual	Pessoal	Comunicação	Interpessoal	Liderança	Orientação para os resultados
1. Recolha de informação	13. Adaptação	21. Leitura	26. Impacto	32. Organização	38. Assumir riscos
2. Análise de problemas	14. Independência	22. Comunicação escrita	27. Persuasividade	33. Empowering	39. Tomar decisões
3. Interpretação numérica	15. Integridade	23. Audição	28. Sensibilidade	34. Avaliação	40. Sentido para o negócio
4. Juízo	16. Tolerância ao stress	24. Expressão oral	29. Flexibilidade	35. Motivar outros	41. Energia
5. Faculdade crítica	17. Resiliência	25. Exposição oral	30. Influência	36. Desenvolver outros	42. Preocupação pela excelência
6. Criatividade	18. Atenção aos pormenores		31. Negociação	37. Liderar	43. Persistência
7. Planeamento	19. Auto gestão				44. Iniciativa
8. Perspetiva	20. Orientação para a mudança				45. Orientação para o cliente
9. Consciência organizacional					
10. Consciência Externa					
11. Orientação para a aprendizagem					
12. Experiência Técnica					

Quadro 3 - *The 45 competencies* (Seema Sanghi, 2007 p.31)

As competências distintivas de uma organização são determinantes para que uma empresa sobreviva e seja bem sucedida no mercado. São as experiências passadas e os membros da organização que levam uma empresa a desenvolver limitações e capacidades que afetam a sua competência no enquadramento e execução das políticas adotadas (Selznick, 2010, cit. in Sanghi, 2007).

A gestão por competências emerge na sequência de minimizar a complexidade e capacitar os indivíduos e a instituição, condensando as competências centrais – que orientam os papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades – em fatores decisivos para o bom desempenho dos colaboradores enquanto trabalhadores individuais e membros de equipas (Kochanski, 1997, cit. in Munck, Souza, Castro, & Zagui, 2011).

Cabe à gestão por competências planear, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para a prossecução dos objetivos e das metas individuais, de equipa e, sobretudo, as organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001, cit. in Brandao & Bahry, 2005). Para além do referido, esta abordagem parte do princípio que os indivíduos e o conhecimento que os mesmos detêm são recursos valiosos e inimitáveis e são a fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações. É neste seguimento que emerge a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

Diretamente associada ao conceito de GERH está a *resource-based view* (RBV - visão baseada nos recursos), focada na construção de modelos que contribuem para o desempenho das organizações. A RBV faz a ligação lógica entre a teoria da Gestão de

Recursos Humanos e a Gestão Estratégica das organizações, enfatizando o papel das capacidades e habilidades internas como aspetos determinantes para a obtenção de resultados (Boxall, 1998).

Neste sentido, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos desempenha uma função fulcral dentro da empresa ao promover o desenvolvimento de habilidades e de interações responsáveis pela criação de conhecimento e, conseqüentemente, pelo desenvolvimento das competências (Brandao & Bahry, 2005).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos numa empresa (Cyert & March, 1963, cit. in Way & Johnson, 2005) tem impactos diretos nos resultados obtidos a partir dos seus Recursos Humanos. São os resultados obtidos do desempenho dos demais indivíduos que projetam a eficácia das várias dimensões da organização (Way & Johnson, 2005).

Atualmente, e segundo Sampson & Fytros (2008, cit. in Miranda, Orcioli, Loia, & Sampson, 2017), as *competences* são entendidas como abstrações do comportamento humano, fundamentais para a gestão do conhecimento e das habilidades dos indivíduos nos demais domínios de aplicação.

As *competences* são um critério de seleção de pessoas para tarefas específicas, permitindo à Gestão de Recursos Humanos analisar cuidadosamente e comparar as características do indivíduo com os requisitos estabelecidos para o desempenho de um cargo em concreto, e, também, contribuir para uma melhor *performance* do colaborador dentro da empresa (Miranda, Orcioli, Loia, & Sampson, 2017).

## **2.2. As Variáveis De Competência – Knowledge, Skills & Personal Traits**

Ceitel (2006) aborda as cinco componentes das competências. Segundo o autor, para que um indivíduo seja competente, isto é, consiga desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências do desempenho de um papel ou cargo, torna-se imperativo que estas detenham as seguintes componentes:

- SABER (integra o conjunto de conhecimentos que permitem ao titular da função realizar os comportamentos associados às competências.)
- SABER-FAZER (reúna o conjunto de habilidades e destrezas que fazem com que a pessoa seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui na solução de problemas que surgem no contexto do seu trabalho.)

- **SABER-ESTAR** (não é suficiente desempenhar as tarefas de uma forma eficiente e eficaz no posto de trabalho, é também necessário que os comportamentos estejam de acordo com as normas e regras da organização em geral, e do seu grupo de trabalho em particular. O saber-estar está relacionado com as atitudes e interesses do titular da função.)
- **QUERER-FAZER** (o titular da função deverá querer realizar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências. O querer-fazer está relacionado com os aspetos motivadores.)
- **PODER-FAZER** (significa dispor na organização de todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.)

Cada comportamento associado a uma determinada competência é produzido pelo efeito dos cinco componentes anteriormente descritos. Como se pode verificar na figura seguinte.

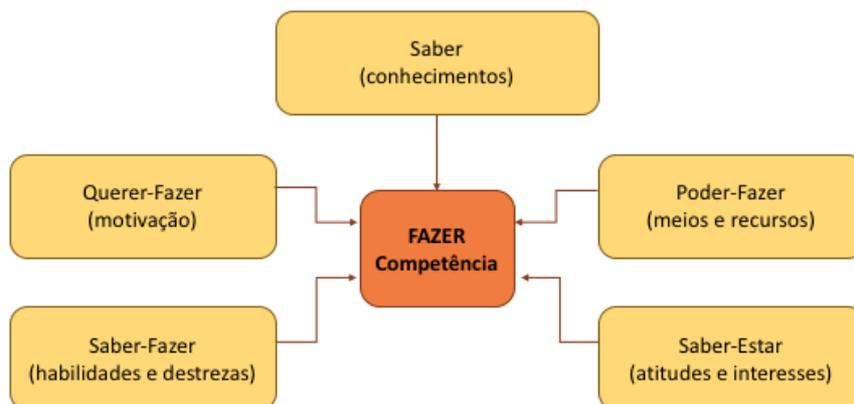


Figura 1 - Cinco Componentes de Competência (Ceitil, 2006 p. 110)

Como é perceptível a partir do mencionado nos pontos atrás descritos a competência engloba o conhecimento (*knowledge*), as capacidades (*skills*) e outras características necessárias – como as aptidões e os traços ou características pessoais – para o bom desempenho de uma tarefa ou ocupação de um cargo. Torna-se, desta forma, pertinente aclarar cada um dos aspetos que constroem o termo competência e que podem suscitar algumas dúvidas.

As empresas olham para os recursos intangíveis como sendo aqueles que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Ora, esses recursos devem ser valiosos, raros e difíceis de imitar pelos seus concorrentes, como é o caso da cultura de uma organização (Barney, 1991 cit. in Alavi & Leidner, 1999) e desta quando baseada no conhecimento.

O conhecimento, tal como a noção de competência, tem diversas aceções dadas pelos demais investigadores, pelo que não existe uma definição exata do termo.

“O que é o conhecimento?” é uma questão que já vem desde a época clássica grega e que até aos dias de hoje tem vindo a ser alvo de debate (Alavi & Leidner, 1999). Deste modo o conhecimento pode ser definido de acordo com três abordagens, tais como: a Tecnologia de Informação (IT), a Gestão Estratégica e a Literatura das Teorias Organizacionais.

Na perspetiva da Tecnologia de Informação, os curiosos olham para o conhecimento como informação ou um conjunto de dados (Alavi & Leidner, 1999). Os dados, quando interpretados, geram um quadro de significados onde o conhecimento é tido como informação que foi autenticada e pensada para ser verídica (Vance, 1997, cit. in Alavi & Leidner, 1999). Machlup (1983, cit. in Alavi & Leidner, 1999) contribui para a mesma noção, afirmando que o conhecimento se diferencia da informação pelo facto de a informação ser um fluxo de mensagens e significados que pode aumentar o conhecimento do próprio recetor dessas mensagens.

Outros autores, como Schubert, Zack, McQueen e Carlsson, referidos por Alavi & Leidner (1999), apresentam diferentes perspetivas da noção de conhecimento, nomeadamente, como: um estado de espírito, como um objeto ou um processo, como uma condição para ter acesso a informação, e, por último, como uma aptidão. Deste modo, e tendo em atenção as perspetivas adotadas pelos curiosos, Schultz (1998, cit. in Alavi & Leidner, 1999) aponta que as diferentes conceções de conhecimento se devem às diferentes estratégias adotadas para a gestão do conhecimento por parte dos sistemas de suporte à função.

Alavi & Leidner (1999), tendo por base o trabalho de Nonaka (1994) e Huber (1991) na busca por uma conceptualização do termo conhecimento e gestão do conhecimento, definiram o termo como *uma crença justificada que aumenta a capacidade de uma entidade realizar ações eficazes*.

Ora, este aspeto não é nada mais nem nada menos que um requisito prioritário para se poder definir competência. Mas será igualmente importante esclarecer outros termos que compõem a noção como é o caso de *skills* e *abilities*. Estes dois termos, quando traduzidos para o português significam exatamente o mesmo (*skills/abilities* = habilidades).

Por *skill* (ou capacidade) entende-se a qualificação relevante para um emprego, mas não se pode tomar por garantido que quem possui essa habilidade tem a qualificação necessária para a ocupação de um cargo ou desempenho de um papel ou responsabilidade.

A *skill* é uma capacidade individual, podendo-se mesmo considerar como propriedade de um indivíduo. É, também, a destreza física e mental que um trabalhador possui na execução de uma tarefa ou atividade (Clarke & Winch, 2006). Jessup (1991, cit. in Clarke & Winch, 2006) acrescenta que as *skills* são observáveis aquando a sua aplicação na realização de uma atividade.

As *skills* críticas, isto é, aquelas que são necessárias que os indivíduos possuam para a obtenção de bons desempenhos, são adquiridas através da formação ou treino e podem ser desenvolvidas e melhoradas aquando a sua prática sistemática. Estas habilidades devem estar reportadas nos planos estratégicos de qualquer organização, bem como as estratégias que visam trabalhá-las entre os indivíduos, tais como os planos de formação e de treinamento (Scheffler, 1965, cit. in Wiemann & Blacklund, 1980).

Por último, os traços ou características pessoais são a perspetiva em que a gestão e os seus sistemas de avaliação e desenvolvimento de competências se baseiam. McClelland e Boyatzis investigaram quais seriam os fatores que distinguem os indivíduos com altas *performances* daqueles que são suficientemente bons para não serem despedidos (Ceitil, 2006).

McClelland afirma que, o que distingue esses indivíduos, são *os modos concretos que utiliza para mobilizar as suas capacidades para ações concretas* e não tanto *o seu perfil de capacidades*. Ou seja, McClelland olha para os resultados concretos do desempenho dos indivíduos; e são as características evidenciadas pelos bons *performers* que devem ser definidas como requisitos necessários que os futuros candidatos possuam – durante as fases de recrutamento e seleção – para ocupação de um cargo ou execução de uma tarefa (Ceitil, 2006). A essas características diferenciadoras, segundo McClelland, dá-se o nome de competências – designadamente *competencies* (Ceitil, 2006).

Adicionalmente, Boyatzis, segundo Ceitil (2006), afirma que existe um conjunto de fatores – e não apenas um único fator – que distinguem os gestores de sucesso, nomeadamente: as qualidades pessoais, as motivações, as experiências e as características comportamentais. Tal como McClelland, Boyatzis afirma que esses fatores são evidenciados em determinados contextos (Ceitil, 2006).

Boyatzis (1982, cit. in Ceitil, 2006) define competência como uma *característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efetiva ou superior performance na realização de uma atividade* pelo que as características que englobam a mesma noção e que resultam em bons desempenhos podem ser *um motivo, um traço, uma habilidade, a auto-imagem ou o papel social do indivíduo, e, ainda, o corpo de conhecimentos que o mesmo utiliza*.

Ceitel (2006), nos seus estudos, apresenta, também, a definição de Boyatzis retomada por Spencer & Spencer (1993), onde os últimos autores afirmam que a competência é uma característica intrínseca, pois é parte da personalidade da pessoa e pode predizer o seu comportamento perante diversos contextos profissionais; é consequência de algo ou permite predizer o comportamento e o desempenho do colaborador; anuncia quem faz algo bem ou mal de acordo com os padrões e normas exigidas.

O autor conclui que as competências são entendidas como características ou traços pessoais que estão vinculados de forma consistente na personalidade dos próprios indivíduos e que permite diferenciar as pessoas que são (sempre) competentes daquelas que o são apenas esporadicamente (Ceitel, 2006). A figura 2, tal como se pode reparar abaixo, sintetiza os aspetos que compõem as competências.

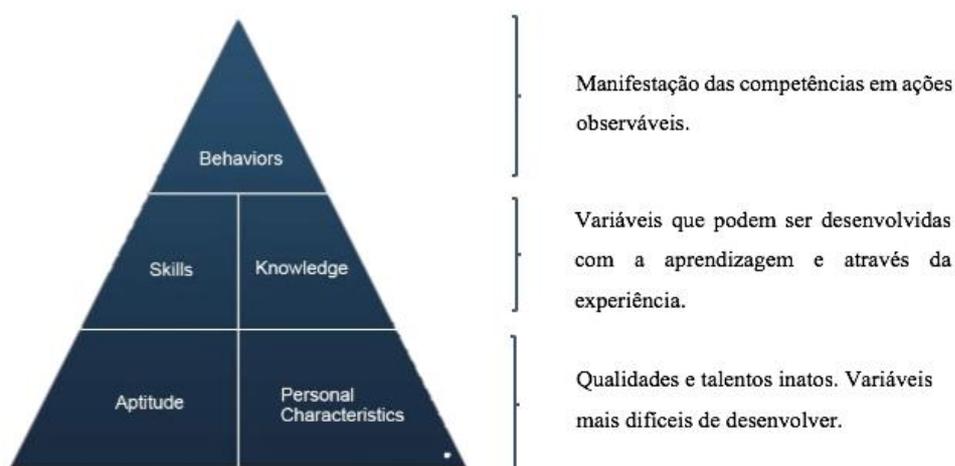


Figura 2 - Competency Pyramid Model (Seema Sanghi, 2007 p.23)

Após um esclarecimento das noções de *knowledge*, *skills* e dos *traços e características pessoais* que constituem o conceito de competência, pode-se concluir que estes aspetos não se podem confundir com o termo de competência, uma vez que são fatores que compõem o conceito em si.

O conhecimento, bem como, as capacidades ou os traços, de acordo com Spencer & Spencer (1993, cit. in Ceitel, 2006), constroem a analogia do iceberg, onde este figura a ideia de competência. A figura 3, na página seguinte, evidencia a parte visível do iceberg onde se inserem as competências observáveis, como os conhecimentos (*knowledge*) dos indivíduos e as suas capacidades (*skills*), enquanto que na parte invisível se inscrevem as

competências não observáveis, composta por motivos (*motives*), traços (*traits*), valores (*values*) e pelo auto-conceito (*self-concept*).

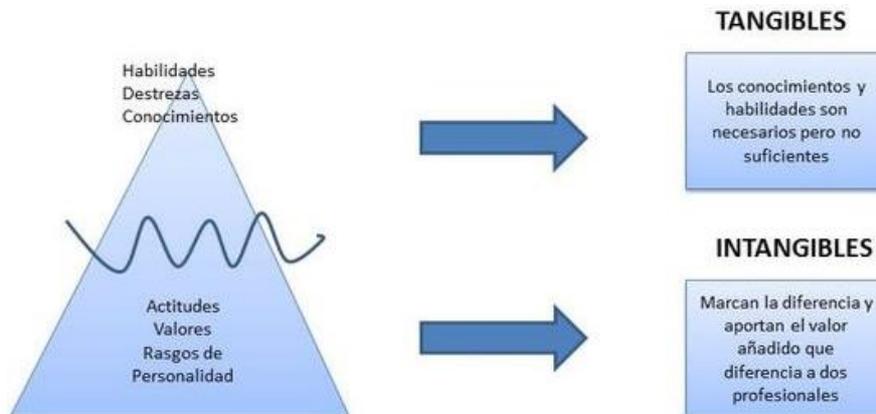


Figura 3 - Competências visíveis e invisíveis

Importa, assim, perceber que esta analogia impulsiona à adoção de diferentes abordagens por parte dos investigadores. Alguns identificam-se mais com as teorias clássicas ligadas às competências inobserváveis e na medida em que estas influenciam os comportamentos das pessoas, enquanto que outros se focam nas competências observáveis. Estes últimos baseiam-se na perspetiva em que os comportamentos e as ações têm impactos diretos e visíveis na *performance* profissional.

Porém, e ao nível da tomada de decisão numa organização, deve-se prestar atenção às competências visíveis e às competências inobserváveis, pois só assim será possível tomar decisões e fazer com que as coisas aconteçam. A gestão de competências deverá, então, considerar que o indivíduo responsável pela tomada de decisão detenha os três níveis evidenciados no modelo da página seguinte (Figura 4) elaborado por Burgoyne e Stuart, em 1976.

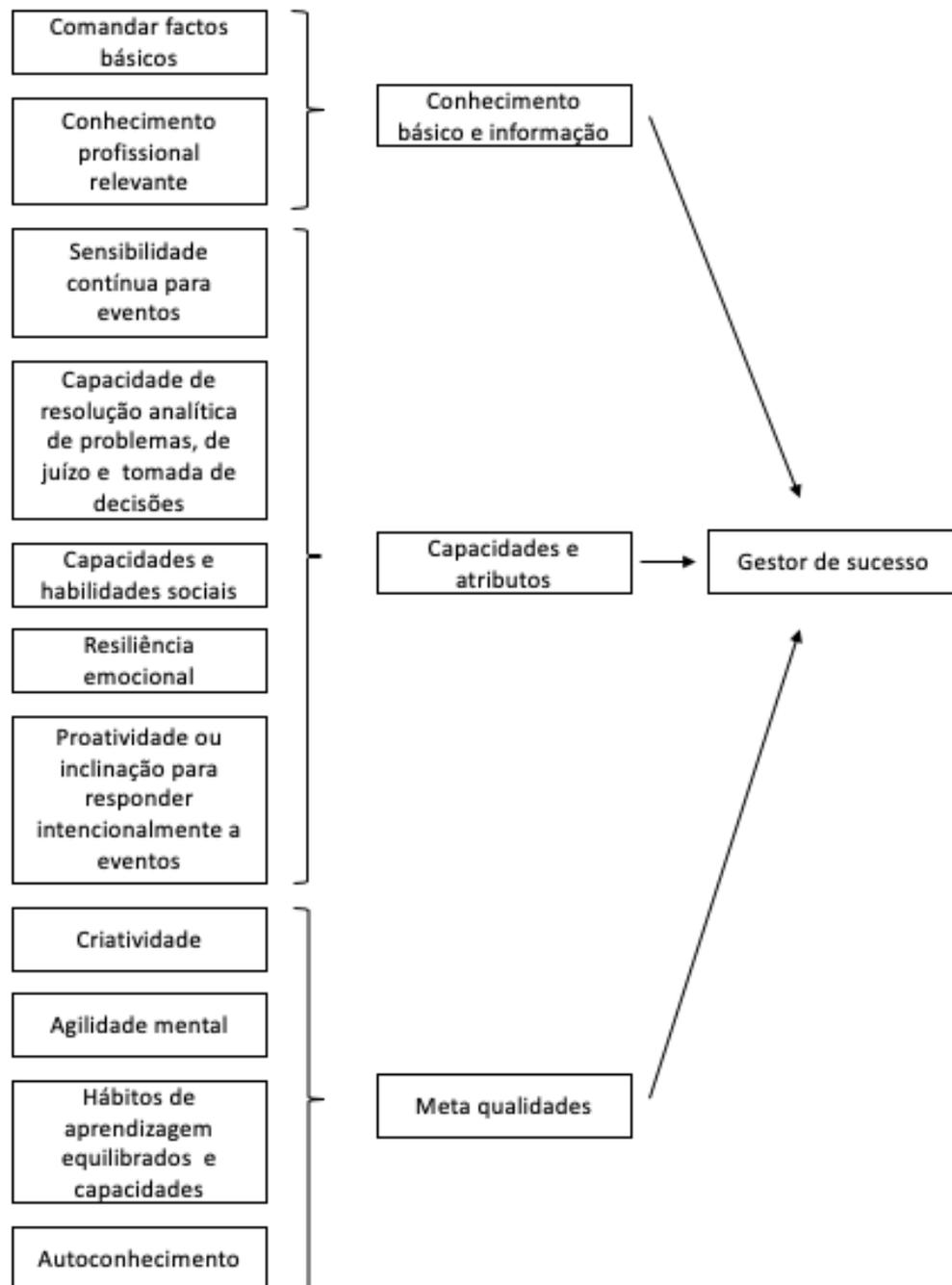


Figura 4 - Modelo de Competências Gerenciais de Lancaster (Burgoyne) (Seema Sanghi, 2007 p. 32)

### 3. MODELOS DE COMPETÊNCIAS

Determinar se os colaboradores de uma organização detêm as *skills* críticas para o sucesso do seu negócio poderá ser um processo muitas vezes complexo, pois os comportamentos dos indivíduos variam de acordo com a função ou cargo que se ocupa e do tipo de negócio existente. Assim, as organizações têm vindo a desenvolver modelos de competências como ferramenta auxiliar na identificação do conhecimento, capacidades (*skills*) e dos atributos necessários para o alcance de desempenhos superiores. É de referir que estes modelos devem estar devidamente integrados com a estratégia de Recursos Humanos e esta incorporada na estratégia organizacional (Sanghi, 2007).

A necessidade de pensar nas competências e construir modelos das mesmas, segundo Silva (2003), advém das alterações provocadas pela globalização e as repercussões que esta teve na sociedade, na economia, na competitividade e na concorrência.

A gestão de competências, bem como os seus modelos, tem como intuito preparar as organizações para fazer face aos desafios impostos pela crescente globalização, pelo que, as empresas ao adotarem modelos de competências adequados permite a que as mesmas tenham no seu seio recursos humanos devidamente preparados, formados e com os requisitos necessários para responder ao contexto apresentado (Silva, 2003).

Os modelos de competências surgem como uma alternativa aos tradicionais modelos de gestão de recursos humanos, na medida que estes modelos colocam o indivíduo como elemento central e fulcral numa organização, além de se prestar mais atenção a outras questões relacionadas com os saberes, a flexibilidade de adaptação da organização às exigências do mercado e, ainda, com a integração das políticas de recursos humanos na estratégia da empresa (Bartoli in ETDF, 2002, cit. in Silva, 2003).

Tendo em linha de conta que as competências exigidas por uma organização evoluem, as organizações devem atualizar o seu quadro de requisitos de forma a adaptar-se às exigências colocadas e a responder às necessidades do mercado (Silva, 2003).

Os modelos de gestão das competências aparecem, assim, com o objetivo de gerir as capacidades das pessoas dentro de uma organização e associá-las às tarefas, ao contexto da função e ao contexto da organização (Bento e Salgado, 2001, cit. in Silva, 2003), de modo a encontrar um ponto de equilíbrio entre as competências (pessoais e dificilmente transmissíveis) e a organização, no que respeita à sua estratégia, estrutura, cultura e liderança. A busca pelo equilíbrio, segundo o autor, visa encontrar o posicionamento

adequado entre os requisitos das rotinas e das doutrinas da empresa com os da infraestrutura técnica e tecnológica, podendo originar diferentes pontos de equilíbrio, como de posicionamento, e, conseqüentemente, originar diferentes modelos de gestão das competências.

Conforme referido, as empresas têm vindo a adotar cada vez mais modelos de gestão de competências para conseguir responder aos desafios impostos pela globalização. Contudo, deve-se salientar que não é possível aplicar um modelo comum a todas as organizações, tendo em conta a variedade de negócios existentes e dos comportamentos a adotar em cada situação.

Porém, Silva (2003), nas pesquisas realizadas junto da ETDF – European Training and Development Federation), procurou identificar, de entre as empresas europeias, quais os modelos de competência em que baseavam a sua gestão. O estudo realizado pela ETDF identificou a predominância de dois modelos de gestão de competências: o modelo centrado nos comportamentos e o modelo centrado na empresa. O modelo centrado nos comportamentos foi verificado na maioria das empresas europeias analisadas, tendo sido adotado por cerca de 70% das mesmas, enquanto que o modelo centrado na empresa apenas estava presente em 30% das organizações alvo de estudo.

O modelo centrado nos comportamentos é um modelo que se baseia nas capacidades individuais dos sujeitos e nas suas características distintivas, procurando o desenvolvimento do individuo dentro de uma organização na realização da função que lhe é incumbida, através de instrumentos adequados, formação e aprendizagem. Este modelo caracteriza-se pela existência de sistemas mais qualitativos, onde se buscam as qualidades comportamentais e indivíduos com elevados conhecimentos funcionais, com capacidade de mobilidade e espírito multicultural. É característica predominante destes modelos a primazia pelo conhecimento (Silva, 2003).

Por outro lado, o modelo centrado na empresa foca-se nas competências técnicas e na tecnologia para o negócio. O indivíduo aqui trabalha única e exclusivamente em função da concretização dos objetivos organizacionais. Desta forma a gestão de competências presente neste tipo de ambiente, procura meramente o alcance de resultados globais e coletivos, por um lado, e visa encontrar pontos de harmonia entre a evolução da organização e os métodos de trabalho, por outro lado. Neste modelo presta-se atenção aos conhecimentos e às capacidades meramente associadas à execução da função atribuída ao indivíduo, não se verificando a ideia de desenvolvimento e crescimento dos sujeitos, pessoal e profissionalmente (Silva, 2003).

Apesar de todas as evoluções e contributos de investigadores para a gestão das organizações, continuam a existir empresas que baseiam a sua gestão em modelos de gestão pré-estabelecidos ou utilizados por outras empresas. Contudo, este método não será o mais indicado para o sucesso de um negócio. Empresas que se baseiam em modelos já utilizados por outras, ou exemplos genéricos, podem ter dificuldade em compreender o próprio modelo em que se sustentam.

Desta forma, Boyatzis (1982), sugere que para um entendimento real do modelo, existem elementos que devem ser especificados, nomeadamente:

- Conseguir descrever o modelo a outros indivíduos e por escrito;
- Saber quais são as fontes de ideias, conceitos e suposições que deram origem àquele modelo, bem como saber quem foram as pessoas que incentivaram a sua construção;
- Saber se os elementos do modelo foram testados e comparados com a informação de desempenho já obtida, devendo-se ter conhecimento do nível a partir do qual se considera obter uma *performance* efetiva;
- O que diferencia o modelo utilizado por um gestor dos seus restantes colegas.
- Saber se o modelo utilizado é semelhante ou distinto do modelo utilizado pela empresa principal concorrente.

Para alcançar vantagem competitiva uma organização deve orientar os seus colaboradores para a maximização das vantagens que a tecnologia de ponta lhes traz ou dos seus melhores produtos e, ainda, identificar as fontes de capital para se estabelecer no mercado de trabalho (Sanghi, 2007).

Sanghi (2007) realça a dificuldade em determinar as capacidades necessárias que os trabalhadores deverão ter para o alcance do sucesso, bem como, identificar os comportamentos que os indivíduos devem adotar para um desempenho efetivo, pois variam de acordo com o cargo ou o papel desempenhado. Neste sentido, as organizações têm vindo a desenvolver modelos de gestão de competências que permitem identificar quais os conhecimentos essenciais, as habilidades e os atributos requeridos para desempenhos notórios na realização do trabalho, além de que este deve estar alinhado com a estratégia e integrado na estratégia de Recursos Humanos.

Este autor, tendo por base as investigações de Dubois (1993) e Linkage, Inc (1997) identificou sete modelos, nomeadamente:

- *Job Competence Assessment Method* (Método de Avaliação das Competências de Trabalho). Este modelo só poderá ser desenvolvido se forem realizadas entrevistas e através do método de observação. Tem como objetivo identificar os indivíduos com desempenhos extraordinários e aqueles com desempenhos inferiores, de modo a determinar quais as competências que os diferenciam em episódios inesperados (Dubois, 1993).
- *Modified Job Competence Assessment Method* (Método de Avaliação das Competências de Trabalho Modificado). Similar ao método anterior, este modelo procura identificar os comportamentos distintos dos colaboradores. É um modelo mais “egoísta”, na medida em que são os indivíduos alvo de estudos, aqueles que fornecem informação descrita e detalhada de situações críticas. Ou seja, neste modelo há um intuito de reduzir custos através dos indivíduos entrevistados, sendo eles os descritores dos acontecimentos organizacionais que identificam os melhores performers daqueles com *performance* mais baixa. É um modelo de otimização/redução de custos, aproveitando os seus recursos humanos na busca e obtenção de informação.
- *Generic Model Overlay Method* (Método de Sobreposição do Modelo Genérico). Os gestores da organização baseiam-se num modelo geral de competências para o aplicar especificamente ao exercício de um papel ou de uma função.
- *Customized Generic Model Method* (Método Do Modelo Genérico Customizado). Dubois (1993), refere-se a modelos gerais que as organizações adotam. Nestes casos em concreto as instituições utilizam uma lista provisória de competências identificadas internamente como ferramenta auxiliar para a seleção do modelo genérico a implementar e, posteriormente, validam-no. Isto é, justificam a sua implementação a partir dos resultados obtidos junto dos indivíduos com melhores desempenhos e dos indivíduos com desempenhos médios.
- *Flexible Job Competency Model Method* (Método Flexível Do Modelo De Competências De Trabalho). Este modelo procura identificar as competências necessárias, ou seja, identifica o perfil competências que uma pessoa deverá possuir para atuar de forma efetiva sob circunstâncias adversas.

As organizações, com a adoção deste método conseguem perceber quais são os indivíduos com melhores capacidades de ultrapassar os obstáculos que se vão apresentando.

- Systems Method (Método dos Sistemas). Este modelo, segundo Dubois (1993), reflete não só o que os indivíduos com desempenhos exemplares realizam no momento ou no geral, mas também os comportamentos que poderão ser determinantes no futuro (Linkage, Inc., 1997).
- Accelerated Competency Systems Method (Método Acelerado dos Sistemas de Competências). Este último modelo tem por base os avanços de Linkage, Inc. (1997), e tem como foco principal as competências que geram outputs, isto é, que geram resultados e que servem de suporte ao processo de criação dos produtos, serviços ou informação produzidos por uma organização.

Os modelos de competências devem compreender duas dimensões:

- Quais os vários tipos de competências dos gestores estão associados aos aspetos do comportamento humano e a capacidade de uma pessoa demonstrar tal comportamento;
- Saber qual a influência da competência de um indivíduo no comportamento dos restantes, isto é, como é que alguém poderá conduzir os restantes membros de uma organização a desempenhar determinadas tarefas ou a motivá-los a trabalhar para além dos objetivos organizacionais propostos pela administração.

Lucia & Lepsinger (1999) realçam que uma competência é bem maior que uma habilidade, pois inclui o conhecimento, ligando este ao desempenho, além de que pode ser desenvolvida e melhorada. Porém, os autores apenas se referem a uma única competência tratada de forma isolada. Os próprios declaram que um modelo de competências é algo muito mais poderoso, pois integra um conjunto de competências, entendidas como premissas, para um desempenho de Excelência (Lucia & Lepsinger, 1999).

Os modelos de competências são, segundo Ceitil (2006), projetos de intervenção em gestão de competências com o intuito de dotar as organizações com os instrumentos técnicos e metodológicos necessários e de suporte para a gestão das políticas, estratégias e instrumentos de Gestão de Recursos Humanos. Têm o objetivo de identificar quais as competências críticas de um negócio e, conseqüentemente, desenvolvê-las de forma contínua para alcançar o sucesso. É de acrescentar que, tendo em conta o exposto pelo autor,

existem diversas metodologias possíveis para uma gestão de competências correta, além de que as ferramentas disponibilizadas pela Gestão de Recursos Humanos são flexíveis e adaptáveis, de acordo com o caso concreto que se esteja a analisar (Ceitil, 2006).

Já Sanghi (2007) argumenta que os modelos de gestão de competências descrevem a combinação de conhecimentos, habilidades e características necessárias para desempenhar um papel ou realizar uma tarefa numa organização, além de que podem ser utilizados como uma ferramenta de recursos humanos para a seleção, treino/formação e desenvolvimento, instrumento de avaliação e auxiliar no planeamento de sucessão dos colaboradores nos vários cargos existentes numa empresa.

Lucia & Lepsinger (1999) avançam que existem diversos caminhos para se conseguir obter um modelo de competências. Um deles será abordar o modelo de forma genérica, sobretudo quando se trata de um papel, função ou cargo; o segundo caminho trata-se de analisar profunda e especificamente o modelo no caso de respeitar a uma posição, pelo que deve existir uma combinação de papéis distintos, ou seja, para um indivíduo ocupar aquela posição deverá ter competências de diferentes áreas; ou, ainda, o modelo de competências poderá ser utilizado para se focar num único indivíduo, identificando quais as competências mais fortes dessa pessoa, bem como as suas fraquezas.

Para construir um modelo de competências, as empresas e organizações podem adotar um modelo genérico que será personalizável de acordo com o tipo de organização em causa, pois cada empresa é diferente de outra e tem propósitos distintos. No seguimento deste raciocínio, Ceitil (2006), evidencia que para a obtenção de um modelo de competências é necessário que a organização “responda” a cada uma das fases sugeridas pela metodologia CEGOC.

A metodologia CEGOC, apresentado por Ceitil (2006), é composto por cinco etapas, tais como:

- Etapa 1: Identificação das competências chave;
- Etapa 2: Descrição das competências chave;
- Etapa 3: Avaliação das competências;
- Etapa 4: Definição de planos de ação de desenvolvimento de competências;
- Etapa 5: Avaliação do desenvolvimento de competências.

Na primeira etapa procede-se à identificação e seleção das competências a tomar em consideração para o desenvolvimento do projeto. Seleccionam-se as competências

tendo por base o plano estratégico da empresa e as suas linhas orientadoras. É, igualmente, nesta etapa, após a análise das orientações estratégicas, que devem ser identificados os comportamentos de Excelência a serem adotados no seio organizacional. São estes comportamentos que vão dar origem à identificação das competências nucleares e que os indivíduos devem ter para a consecução do projeto global;

Posto o primeiro ponto, será essencial passar à descrição das competências chave, definindo-as e detalhando-as minuciosamente. Esta descrição permitirá elaborar os indicadores comportamentais, podendo ser entendidos como linhas orientadoras e necessárias à atualização contínua das competências. A segunda etapa irá dar a conhecer à organização quais os comportamentos a serem seguidos. Estes comportamentos, aquando a sua operacionalização, deverão ser divididos em vários indicadores comportamentais, dizendo respeito apenas ao caso de um comportamento esperado de elevada *performance*.

Na terceira fase do processo de implementação do modelo na organização, será feita uma avaliação de nível I para avaliar as competências existentes na empresa naquele preciso momento. Esta etapa vai dar a conhecer o grau de competências que as pessoas têm na altura de implementação, percebendo qual a diferença (lacuna/gap) existente entre as competências detidas e aquelas que são requeridas. Está em causa o desempenho individual em provas situacionais.

A penúltima etapa é referente à correção das diferenças identificadas no gap. Devem ser encontradas quais as razões explicativas das lacunas existentes. Essas razões poderão ser de carácter organizacional ou de carácter pessoal. Ou seja, no primeiro caso as falhas podem estar nos fatores que suportam as competências – processos de gestão ou a estrutura da organização -, enquanto que no segundo caso as falhas podem estar relacionadas com a própria formação pessoal dos recursos humanos.

Finalmente, a quinta etapa é a conclusão deste processo. Nesta fase procede-se à avaliação de nível II e só acontecerá passado algum tempo de implementação do projeto. É nesta altura que se perceberá se a implementação do modelo foi eficaz.

Como é possível reparar, existem diversas abordagens que as demais organizações podem adotar para desenvolverem o seu modelo de gestão de competências. Este modelo deverá ser objetivo, fácil de implementar e ter repercussões imediatas (Sanghi, 2007), onde os colaboradores deverão mostrar-se comprometidos e com vontade de criar a mudança.

Posto o referido, as organizações têm vindo a prestar cada vez mais atenção aos modelos de gestão de competências, uma vez que estes se debruçam sobre os comportamentos dos indivíduos e nos efeitos que estes podem ter no seu local de trabalho, interessando aos gestores os comportamentos que acrescentam valor, além de que estes modelos permitem reunir todos os aspetos constituintes da “gestão da força de trabalho”, tais como: o recrutamento e seleção, treino/formação e desenvolvimento e os sistemas de avaliação de desempenho (Lucia & Lepsinger, 1999).

Estes aspetos são entendidos como as linhas orientadoras para a contratação das pessoas certas para a função adequada, além de que os sistemas de avaliação são os responsáveis pelo feedback da *performance* dos indivíduos na realização das tarefas que lhes respeitam (Lucia & Lepsinger, 1999). O feedback dado às chefias e aos próprios colaboradores de uma organização é de extrema importância, pois possibilita que os quadros superiores percebam quais as reais dificuldades das suas pessoas e, assim, tomar as medidas necessárias para que as mesmas se sintam integradas na organização e não comprometam os resultados em geral.

Acrescente-se, ainda, que os sistemas de avaliação reconhecem os indivíduos com melhor *performance* daqueles que têm desempenhos medianos e dão informações de elevada pertinência para a construção de um quadro de referência que poderá ser utilizado para o desenvolvimento do planeamento, para o recrutamento e seleção de novos recursos humanos, e, igualmente, utilizado para a avaliação de desempenho dos indivíduos e na conceção de um plano de sucessão de carreiras (Lucia & Lepsinger, 1999).

## 4. METODOLOGIA

A presente proposta *Desenho de um modelo de competências para um departamento de uma multinacional americana*, foi essencial recorrer a uma metodologia de natureza qualitativa, baseada na temática da gestão de competências, tendo como intuito obter informação relevante para o mapeamento das competências da equipa de Contas a Receber. Os resultados obtidos dão a conhecer de que forma a gestão estimula a interação entre os indivíduos para a obtenção de melhores níveis de desempenho coletivos e valorização individual, analisando também as ações dos indivíduos em diferentes contextos no exercício do seu trabalho.

Atendendo que existem diversos modelos de competências em que um investigador se pode basear para o mapeamento das competências em determinado contexto, para o caso concreto do departamento de Contas a Receber, e tendo em conta o contexto organizacional existente, a utilização do *Job Competence Assessment Method* e, posteriormente, do *Accelerated Competency Systems Method* foram determinantes.

O *Job Competence Assessment Method*, tendo por base os contributos de Dubois (2003, cit. in Sanghi, 2007), a recolha de dados e informação útil à realização do modelo de competências é conseguida a partir da análise documental, realização de entrevistas, individuais a cada um dos elementos que compõem o departamento, e pela sua análise.

Seguidamente, o *Accelerated Competency Systems Method*, de acordo com os avanços da Linkage, Inc (1997, cit. in Sanghi, 2007), torna-se imprescindível na medida que, após a inventariação dos conhecimentos, atitudes e comportamentos e das *skills* obtidas na entrevista individual, é possível identificar, posteriormente, com o auxílio do *Focus Group*, as competências realmente existentes para cada um dos cargos que compõem o departamento.

O *Focus Group*, segundo Carla Galego e Alberto A. Gomes (2005), é uma metodologia utilizada para captar no seio de um grupo as diversas visões e perspetivas que os diferentes indivíduos têm acerca de determinado assunto. É um método que permite gerar outputs, e, neste caso em concreto, identificar as competências determinantes para o sucesso dos indivíduos no desempenho das suas funções, bem como aquelas que são importantes, mas não determinantes, e que, por sua vez, não afetam de imediato a *performance*. É a partir do *Focus Group* que são validadas as respostas obtidas nas entrevistas.

A realização de entrevistas é uma das técnicas de investigação qualitativas, para além da observação participante e da análise documental, que permite responder aos objetivos

específicos inicialmente estabelecidos, e em particular ao objetivo geral. Esta técnica permite que exista uma interação direta entre os principais intervenientes – investigador e inquiridos –, evitando a perda de informação valiosa para o tema em questão.

A entrevista apresenta um certo grau de formalidade, é semiestruturada, tendo respeitado questões presentes na obra de Seema Sanghi, e específica para cada cargo do departamento. Realizou-se individualmente a cada um dos seus elementos, após o horário de trabalho. A pertinência de definir as perguntas de acordo com a experiência profissional dos indivíduos advém de o departamento ser composto por recursos humanos com curta carreira profissional – metade do total de colaboradores – e que desempenham a função de *administrativos*, enquanto que os restantes membros – três *administrativos*, *supervisor* e *manager* –, já têm uma carreira profissional consolidada no Contas a Receber. Durante a entrevista apenas foi possível recorrer à tomada de notas das respostas dos entrevistados.

A entrevista divide-se em três partes. A parte 1 e a parte 2 apresenta uma estrutura comum aos *administrativos*, ao *supervisor* e ao *manager*, enquanto que o último ponto, isto é, a parte 3, apresenta perguntas distintas, uma vez que os elementos que compõem o departamento têm diferentes níveis de experiência profissional. É de referir que a segunda e a terceira parte da entrevista, no caso concreto do *supervisor* e do *manager*, foi encurtada e adaptada de forma a agilizar o tempo disponível e a não se perder informação relevante, quer em relação ao seu percurso profissional e funções desempenhadas, quer em relação ao seu ponto de vista relativo aos seus colaboradores.

Após a fase anterior, as entrevistas são transcritas e analisadas, comparando as respostas obtidas entre si. Durante a análise de conteúdo é importante recorrer a alguns artigos e obras de autores para explicar os dados recolhidos.

A inventariação dos conhecimentos, atitudes/comportamentos e capacidades permite ter uma melhor perceção dos resultados obtidos a partir das entrevistas e, por sua vez, uma maior facilidade na construção de um modelo de competências. Porém, antes do resultado, isto é, da construção de um modelo de competências, também foi necessário recorrer ao *Focus Group* de modo a validar as respostas dadas pelos entrevistados, sendo possível obter mais informação relevante para o projeto.

As sessões de *Focus Group* realizam-se em dois momentos distintos. Num primeiro momento valida-se o exposto na entrevista individual junto dos *administrativos*, de forma a se identificar quais as competências-chave para o cargo em questão. Num segundo momento, o *Focus Group* é realizado junto do *supervisor* e do *manager* com o intuito destes

dois elementos não só validarem as competências identificadas pelos *administrativos*, assim como, darem o seu contributo para esse cargo e identificarem as competências para os cargos que os próprios ocupam.

O *Focus Group*, como já foi visto anteriormente, é uma ferramenta de natureza qualitativa que se realiza em contexto de grupo e tem como intuito captar as reações dos indivíduos participantes e as suas experiências, quer a partir da observação, quer a partir da discussão de grupo, e que não são possíveis de observar aquando a realização de entrevistas individuais ou questionários (C. Galego & A. Gomes, 2005).

Este é um método que proporciona uma maior agilidade na recolha de dados, desmistificar resultados obtidos em entrevistas individuais, por exemplo, além de que permite validar os pressupostos identificados e ser utilizado como técnica de interpretação dos resultados conseguidos à priori a partir de outros instrumentos de recolha de informação (C. Galego & A. Gomes, 2005).

Para a validação dos dados obtidos a partir da análise documental e da entrevista a cada um dos colaboradores do departamento, tornou-se pertinente dividir o *Focus Group* em dois momentos. Num primeiro momento, o *Focus Group* realiza-se com todos os *administrativos*, isto é, com os mais experientes e com aqueles que têm um percurso profissional relativamente curto e, numa segunda fase, realiza-se a reunião junto do *supervisor* e do *manager* para que o exposto pela equipa de contas a receber possa ser validado perante outra perspetiva. Será, também, neste segundo momento que a informação conseguida nas entrevistas aos responsáveis do departamento seja confirmada, se alcance mais informação e se retirem conclusões sobre o tema em causa.

Sendo o *Focus Group* um método capaz de reunir muitos dados acerca de um tema em concreto é essencial assegurar a objetividade aquando o tratamento dos dados e informações facultadas pelos participantes da sessão. Neste sentido, torna-se útil que a discussão seja gravada e transcrita de forma a analisar os dados obtidos, bem como, os tons de voz, o clima da discussão, as tendências e as diferentes opiniões, captar as principais ideias que apoiam as conclusões e evidenciar as conexões existentes.

Foi pertinente criar uma apresentação, com recurso à ferramenta Microsoft PowerPoint, para captar não só a atenção dos intervenientes, mas também para que os mesmos pudessem, à medida que a reunião decorria, ler e pensar mais profundamente na pergunta que estava a ser alvo de discussão e, na conclusão do *Focus Group*, foi entregue a cada elemento da equipa uma tabela com 45 competências inscritas (*The 45 competen-*

*cies, Seema Sanghi, 2007 p.31)* de forma a cada um indicar quais as competências, determinantes e úteis, para o desempenho do cargo de *administrativo* com recurso à tabela apresentada na página 17 deste trabalho de projeto.

É essencial acrescentar e salientar que a gestão por competências deverá centrar-se em dois princípios, de acordo com Ceitil (2006), nomeadamente, dar resposta às questões formuladas e ilustrar a forma como se fazem as coisas. A metodologia apresentada pelo autor, que tem por base os dois princípios referidos, inscreve quatro fases metodológicas seguidamente apresentadas:

- Fase 1 – Identificação do portfólio de competências-chave transversais e específicas;
- Fase 2 – Definição operacional do portfólio de competências-chave;
- Fase 3 – Definição dos perfis individuais de competências requeridas;
- Fase 4 – Ligações e alinhamentos nas políticas e sistemas de gestão de recursos humanos.

Note-se que as fases metodológicas apresentadas pelo autor acabam por se interligar com os modelos apresentados por Sanghi (2007) e utilizados na obtenção de dados e posterior validação, isto é, o *Job Competence Assessment Method* e o *Accelerated Competency Systems Method*. Para a obtenção de informação necessária para responder a cada um dos passos acima referenciados, é necessário recorrer a métodos/modelos que se adequem aos contextos organizacionais.

## 5. APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALVO DE ESTUDO<sup>1</sup>

Fundada no ano de 1919 pela *Union Carbide Corporation*, e sediada no estado da Carolina do Sul nos Estados Unidos da América, a *multinacional* foi concebida para apoiar a capitalização da *Cooper Research Company*, empresa produtora de ligas utilizadas na fabricação de componentes de tubos de vácuo. Mas, foi no ano de 1958 que houve uma mudança no foco de mercado da multinacional. Esta deu início à produção especializada de condensadores e depressa se consolidou no mercado como líder mundial na manufatura de componentes eletrônicos até aos dias de hoje. A empresa ganha uma nova designação evidenciando o seu foco de mercado (WIKIPEDIA, the free encyclopedia, 2001).

De acordo com atual CEO da *multinacional americana*, a empresa é constituída de pessoas com talento, pois podem ser contadas inúmeras e incríveis histórias relacionadas com a ambição de estar na vanguarda da tecnologia em qualquer que seja a indústria com a qual trabalham. O CEO reconhece que a multinacional é constituída por equipas de engenheiros, cientistas, tecnológicos e líderes capazes de trazer inovação constante para a empresa, proporcionando um ambiente cheio de soluções que é a organização, no que respeita a componentes eletrónicas.

A multinacional americana, desde o ano de 1958 tornou-se especialista na construção de condensadores de Tântalo e todos os componentes eletrónicos fabricados estão presentes em múltiplos produtos que fazem parte do quotidiano do Homem, desde os automóveis aos computadores ou telemóveis, equipamentos de petróleo e gás, além de poderem ser encontrados na indústria aeronáutica, em aviões, bem como na indústria médica, em equipamentos hospitalares. É a forte aposta na investigação, desenvolvimento e personalização de programas de engenharia que tem possibilitado que os seus clientes concretizem novos produtos eletrónicos e que vão trazer vantagens ao dia-a-dia do ser humano.

O compromisso diário para com os seus clientes é uma experiência inigualável e que faz parte da cultura da empresa, isto é, a entrega atempada dos seus produtos em

---

<sup>1</sup> Informação consultada em 14 de Abril de 2018 em [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) e em 23 de Abril de 2018 no site da multinacional americana. Por razões de confidencialidade não se faz a referência bibliográfica ao longo deste capítulo.

qualquer parte do mundo, a facilidade de compra dos produtos e a negociação de um preço justo, tanto para o cliente, como para os acionistas, fazem parte do segredo do negócio.

A permanência e sucesso da organização no mercado global, tal como a confiança conquistada entre os seus clientes e acionistas, só será conseguida se a empresa for económica, ambiental e socialmente responsável. Neste sentido, são desenvolvidos esforços diários com o intuito de criar na indústria uma cadeia fechada e fornecedora da principal matéria-prima produtora dos seus componentes eletrónicos – isto é, o tântalo –, livre de conflitos e, ainda, reunir as condições necessárias para a implementação de um programa social único capaz de melhorar os padrões de vida dos mineiros extratores de tântalo e das suas famílias.

No seguimento do acima referido é pertinente mencionar a missão da *multinacional americana*. A multinacional aponta que a sua missão “é ajudar a tornar o mundo num lugar melhor, mais seguro e mais conectado, para se viver”.

A sua visão baseia-se naquilo em que a empresa trabalha diariamente, isto é, “ser o parceiro mundial de confiança em soluções inovadoras de componentes”, mas isto só será alcançável se a empresa tiver sempre em conta os seus valores, nomeadamente, as experiências incomparáveis com os seus clientes, a orientação diária para o talento dos seus colaboradores, os esforços constantes para conseguir um crescimento sustentável, além da ética e vontade de criar um ambiente íntegro para as suas pessoas e, igualmente, garantir o apoio dos seus colaboradores criando uma organização livre de conflitos de interesses. É verificável, deste modo, que a multinacional é uma equipa global que valoriza a inclusão e diversidade.



Figura 5 - Missão, Visão e Valores da multinacional americana

Tendo em atenção o exposto acima, é pertinente salientar a questão da Responsabilidade Social como um tema que está presente no dia a dia da organização, pois trabalha-se diariamente em prol de um desenvolvimento sustentável nas vertentes social, económica e ambiental, procurando a Excelência não só a nível interno, mas também para com e junto dos seus *stakeholders*.

É em África que a extração de Tântalo, matéria-prima chave dos condensadores produzidos pela *multinacional americana*, se concretiza. O comércio deste mineral tem vindo, nos últimos anos, a fomentar a violência entre o povo, pondo em causa os direitos humanos, pelo que o CEO encontrou a necessidade de fazer a diferença entre os mais lesados.

A República Democrática do Congo é uma das regiões onde se registam maiores casos de violação dos direitos humanos, visíveis, essencialmente, durante o processo de extração deste mineral. Nesta região a violência tem sofrido um crescimento dramático pelo que muitas empresas, consumidoras de tântalo, tomaram a decisão de deixar de comprar este mineral em resultado de toda a insegurança e instabilidade sentidas.

Porém a *multinacional americana* tomou uma decisão diferente, pois o afastamento das empresas neste país tem consequências bastante negativas, uma vez que afeta as condições de vida de diversas famílias que dependem desta indústria. A *multinacional americana* decidiu explorar uma solução para o problema. Foi criado um programa de sustentabilidade económica e social – o *Partnership for Social and Economic Sustainability* – com o intuito de prevenir a exploração humana desde o momento da extração do mineral até ao momento em que o produto final, isto é, o condensador, é entregue ao cliente. Este programa visa uma parceria entre a *multinacional americana* e uma localidade do Congo, livre de conflitos e onde seja possível realizar a extração da matéria-prima.

Neste sentido, a *multinacional americana* escolheu a *Mineral Mining Resources* (MMR) como parceira deste programa, pois para além de existirem concessões do Governo, também permitiu à região não só diminuir o desemprego de forma significativa, mas também permitiu o desenvolvimento e progresso económico. A *multinacional americana* como parceiro que é comprometeu-se a entregar \$1.5 milhões para programas que visam sobretudo apoiar as causas sociais, como a educação, saúde e saneamento básico, além de ter criado a Fundação Kisengo com o intuito de gerir os recursos financeiros de que dispõem em prol da comunidade local.

Para uma melhoria e complemento de todo o processo de fornecimento de tântalo, desde o momento em que a matéria-prima é extraída até ao seu tratamento e consequente utilização na produção de condensadores, a *multinacional americana* viu a necessidade de instalar uma fábrica em Matamoros, no México, e comprar em *Carson City*, no Nevada, uma fábrica para a produção de pó de tântalo. Estas mesmas fábricas têm sido alvo de auditorias, tendo sido verificável que são parceiros compatíveis do programa adotado pela *multinacional americana*.

Tendo em conta que todos os sistemas de planeamento estão integrados pode-se concluir que só assim é possível a *multinacional americana* ser excepcionalmente responsável para com os seus clientes. O controlo permanente de todo o processo produtivo permite controlar os custos e fornecer a matéria suficiente para satisfazer a procura.

Com todo este empenho a *multinacional americana* conseguiu uma cadeia fornecedora de Tântalo sustentável em todos os sentidos, e o CEO vê a implementação do Programa como uma grande vitória e como parte responsável do sucesso dos seus negócios.

A *multinacional americana* tem, assim, conquistado vários prémios e sido reconhecida pela sua excelência e responsabilidade ambiental, social e económica em qualquer uma das suas fábricas presentes em qualquer parte do mundo. Segundo o CEO, é difícil conseguir alcançar todas estas metas, mas não é impossível, pois a *multinacional americana* é exemplo dessa realidade.

## 6. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Partilhando a mesma missão, visão e valores integrados no plano estratégico da *multinacional americana*, o departamento de Contas a Receber (CR), caracteriza-se por ser um *shared service*, isto é, um serviço partilhado da *multinacional americana*, estando localizado na fábrica de Évora desde o ano de 2008.

Até à data, o serviço prestado por este departamento era realizado a partir da sede da *multinacional americana*, no estado da Carolina do Sul, nos EUA, tendo começado a surgir a hipótese de se descentralizar o departamento para o continente europeu e, posteriormente, para a cidade de Évora. Esta descentralização resultou de inúmeros fatores, nomeadamente do Excelente desempenho alcançado pela área financeira da *multinacional americana*, da centralidade de Portugal no globo – resultando numa maior proximidade dos clientes –, da questão horária, pela facilidade que o povo português tem na aprendizagem de novos idiomas, sendo o inglês a língua mais utilizada, e, sobretudo, pelas questões relacionadas com os custos do departamento. Na Europa, e especialmente em Portugal, os custos com o departamento e com os salários dos seus colaboradores são substancialmente inferiores aos custos com o serviço nos EUA.

Porém este processo de transferência do serviço ocorreu de forma faseada. Inicialmente, no ano de 2008, o departamento assume a gestão dos clientes EMEA – *Europe, Middle East & Africa* –, tendo sido necessário aproximadamente dois anos para que a gestão dos clientes AMER – *North America, Central America, South America & Canada*– fosse igualmente transferida para Évora, completando-se a segunda parte do processo de descentralização. Esta última fase ocorreu graças à excelente *performance* alcançada pelo departamento de Contas a Receber na fábrica de Évora, pois o fator proximidade teve as suas consequências. O *Aging* dos clientes foi essencialmente reduzido, pelo que a *multinacional americana* viu com “bons olhos” a transferência total do serviço para Portugal, acabando por encerrar por completo a sua atividade nos EUA.

O Contas a Receber, apesar de estar alinhado com a estratégia da empresa, acaba por ter uma missão e propósitos específicos da atividade realizada. Este *shared service* tem como principal missão gerir e assegurar que todos os bens expedidos, isto é, que todos os bens vendidos, são recebidos pela *multinacional americana*, através do pagamento dos seus clientes. O departamento procura assegurar, deste modo, que toda a parte

financeira e contabilística do processo produtivo e posterior expedição são corretamente registados pela organização.

Importa, assim, salientar que o departamento só terá material para realizar o seu trabalho se houver fontes de informação fidedignas e capazes de assegurar que nenhuma informação relevante se perde. A expedição e as equipas de *customer service*, bem como o ETBF (software de expedição) são os principais fornecedores de informação para o departamento de Contas a Receber. É na expedição que se regista o produto final encomendado pelo cliente e é nesta última fase do processo produtivo que se regista no sistema ETBF o que foi pedido, de acordo com uma *Purchase Order* (ordem de encomenda). Após se registar essa informação no sistema, os *customer service*, bem como, o departamento passa a ter acesso a toda a informação do produto expedido, nomeadamente, informação referente às quantidades, preços, impostos e taxas associadas, local de produção, local de expedição, destino, data de envio e data de receção do material pedido pelo cliente, entre outras informações.

Neste seguimento, o departamento de Contas a Receber compromete-se a tratar dos pagamentos efetuados por todos os clientes de todas as regiões do mundo, além de prestar apoio ao cliente em conjunto com equipas devidamente estruturadas, nomeadamente, de *customer service* (serviço ao cliente) e de *inside sales* (vendas), que têm como objetivo estabelecer preços, condições e termos de pagamento, além de se tratar de outras questões relacionadas com faturação, notas de débitos ou notas de crédito, entre muitas outras.

## **6.1. Descrição De Funções Dos Cargos Do Departamento De Contas A Receber**

O departamento de Contas a Receber, integrado na fábrica de Évora, tem como principal objetivo certificar-se de que todo o material expedido pelas fábricas da *multinacional americana* de todo o mundo é pago pelos seus clientes.

No seguimento do que já foi dito no ponto anterior e tendo em conta que o departamento de Contas a Receber gere os demais clientes da *multinacional americana*, sub-

dividindo-os em clientes EMEA ou AMER, tornou-se igualmente necessário que os colaboradores que compõem o serviço também se dividissem e ficassem responsáveis por cada uma das áreas.

O departamento atualmente é composto por um total de dez colaboradores, mais concretamente oito *administrativos* um *supervisor* e um *manager*. É de salientar que um dos requisitos necessários para a ocupação de qualquer um dos cargos deste *shared service* passa pela detenção de licenciatura em economia ou gestão.

A função de *administrativo* pertence à categoria de Assistente Administrativo, que poderá ser de 1.º, 2.º ou 3.º escalão, e ao colaborador deste cargo é designada uma região da EMEA ou da AMER, ficando responsável por uma carteira de clientes que deverá gerir. Procura-se que cada *administrativo* monitorize os créditos em dívida a clientes, assim como deverá garantir o controlo de créditos, processar acertos de faturação, emitindo notas de débito e crédito, controlar o recebimento dos valores em dívida, bem como, a sua correta contabilização e registo.

O *administrativo* compromete-se, deste modo, a fazer a análise, consolidação, reconciliação e controlo das contas correntes de clientes; emitir débitos e créditos, procedendo ao seu processamento contabilístico; fazer o lançamento dos recebimentos que chegam à conta bancária da *multinacional americana*, quer sob a forma de transferências bancárias, quer sob a forma de cheques; analisar riscos e identificar potenciais desvios à data dos termos acordados, procurando assegurar que os prazos de pagamento, bem como, os preços estabelecidos são cumpridos e, caso não o sejam, procurar soluções junto das restantes equipas de apoio e do *supervisor* ou do *manager*. Os colaboradores desta função, além das tarefas que lhes são designadas também poderão ter que auxiliar nas tarefas de fecho mensais e promover a formação de novos elementos que integrem o departamento.

O *supervisor*, enquadra-se na categoria de Especialista, e tendo em conta o contexto do departamento que integra é responsável pela supervisão, monitorização e suporte de todas as tarefas desenvolvidas pela equipa de *administrativos* relativamente aos clientes EMEA e AMER.

A função de *supervisor* deverá prestar apoio aos *administrativos*, bem como deverá coordenar a equipa nas tarefas que lhes são atribuídas e verificar se são corretamente desempenhadas, dentro dos prazos pré-estabelecidos. Além do descrito anteriormente, o *supervisor* deverá analisar e verificar riscos de crédito inerentes à abertura de novas contas e dar resposta a pedidos de auditoria, interna ou externa. Cabe ao supervisor do departamento a definição de objetivos, não só individuais, mas também para toda a equipa,

e conseqüentemente realizar uma avaliação de desempenho; reportar métricas mensais ao *Corporate*; desenvolver tarefas de análise, consolidação, reconciliação e controlo das contas correntes dos clientes, igualmente desempenhadas pelos *administrativos*, sendo também responsável pela aprovação de débitos e créditos emitidos pela equipa, com base nas regras SOX em vigor; e controlar e exercer as tarefas de fecho do mês.

O cargo de *manager*, mais corretamente designado por *Manager EMEA/AMER & Evora Plant CPA*, pertence à categoria de Especialista e tem a seu cargo a gestão e controlo de toda a equipa de *administrativos*, bem como prestar auxílio na realização de tarefas, promover espírito de equipa, iniciativa e autonomia entre os membros, definir os objetivos anuais e proceder à avaliação de desempenho dos colaboradores, a nível individual e coletivo. Além da responsabilidade atrás mencionada, o *manager* é também contabilista certificado da fábrica de Évora e responsável pelo departamento de contabilidade.

Cabe ao *manager* assegurar que todos os objetivos estabelecidos e as tarefas desempenhadas por si e pelos restantes membros são executadas de acordo com as regras e normas definidas. A pessoa que ocupa este cargo, além das funções atribuídas aos *administrativos* e ao *supervisor*, deverá responder a todo e qualquer pedido de auditoria, quer externa, quer interna; garantir o cumprimento das obrigações fiscais em termos de IVA da *multinacional americana*; analisar os contratos de clientes da multinacional em termos de IVA e reportar o seu parecer à equipa de Marketing; garantir o cumprimento das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro de acordo com Sistema de Normalização Contabilística (SNC) na contabilidade da multinacional americana em Portugal, bem como a aplicação da legislação fiscal em vigor. O *manager* reporta toda a informação obtida a superiores da organização intervindo, assim, nas tomadas de decisão.

## 6.2. Identificação Das Competências-Chave Do Negócio

### 6.2.1. Análise documental<sup>2</sup>

Qualquer organização que pretenda alcançar bons resultados deverá ter inscritas no seu plano estratégico as competências chave para que a missão, visão e objetivos se tornem uma realidade. Assim, a construção de um portfólio de competências-chave torna-se relevante para a concretização da missão proposta pela empresa, uma vez que permite que os seus colaboradores, ao terem atualizado as suas competências, intervenham na conquista de uma boa *performance* organizacional (Ceitil, 2006).

De acordo com Ceitil (2006), as competências são modalidades estruturadas de ação requeridas pelas empresas aos seus colaboradores, num dado contexto, suscetíveis de serem observadas e validadas pela relação instrumental que apresentam relativamente a resultados mensuráveis. Posto isto, o autor destaca que a pessoa é quem cria a função, pois esta depende sobretudo da manifestação das competências das pessoas no seu exercício, e é essa manifestação, ou não das competências, que irá distinguir os colaboradores entre si.

É de fácil compreensão que os membros de uma organização, ao conhecerem as competências para determinada função ou tarefa, saberão as ações necessárias para fazer o que lhes está destinado, e como o fazer, perante um determinado contexto organizacional (Ceitil, 2006).

O estabelecimento das competências necessárias ao desempenho de determinada função ou tarefa exige uma correta identificação dos objetivos e missões associados, bem como a adequação cognitiva de cada colaborador em relação aos seus contributos para o sucesso no desempenho da sua atividade profissional e o seu impacto no progresso do negócio da empresa (Ceitil, 2006).

O foco nas competências-chave, ao invés de uma abordagem estrutural baseada nas funções de um negócio para o alcance de uma boa *performance*, tem vindo a ganhar relevo, levando as empresas a dar importância à identificação das *core competences* com

o auxílio de metodologias capazes de apresentar as competências necessárias ao desempenho de certa atividade e, por sua vez, responder aos objetivos estabelecidos no plano estratégico da empresa. Pode-se, então, falar em Gestão por Competências.

---

<sup>2</sup> Por razões de confidencialidade e proteção de dados não é revelada a fonte dos quadros 4, 5, 6, 7 e 8 deste ponto.

A Gestão por Competências, refletindo o exposto por Ceitil (2006) passa a ter um lugar de extrema importância no seio de uma organização, pois está presente nas demais áreas da empresa, tornando-se imperativa nos momentos de seleção de (novos) colaboradores para determinada função, bem como no momento de produção do bem ou serviço. Uma gestão por competências permite a obtenção de maior produtividade, tal como proporciona ambientes participativos e motivadores, orientados para os resultados, com maior competitividade, e onde todos os colaboradores, desde os quadros mais baixos aos quadros superiores, são determinantes no sucesso da empresa.

As empresas para alcançarem um bom lugar no mercado não poderão apenas ficar-se por uma primeira identificação das competências necessárias a determinada função, pelo que deverá existir uma constante atualização dessas mesmas competências, como também deverão ser criadas condições para que os colaboradores possam desenvolver outras competências indispensáveis ao exercício de múltiplas funções e, assim, conseguir uma maior mobilidade dentro de uma organização. A formação dos membros torna-se imprescindível num paradigma de constante mudança e adaptação às novas realidades organizacionais e da sociedade.

Neste seguimento, e atendendo que o departamento de Contas a Receber da *multinacional americana* é constituído por uma equipa de dez elementos, mais concretamente oito *administrativos*, um *supervisor* e um *manager*, foi crucial que fazer uma descrição das competências para cada uma das funções e que devem estar em coerência com aquilo que a empresa requer para atingir os resultados propostos na sua estratégia.

Num primeiro momento, e tendo por base a documentação disponibilizada pelo departamento, são estabelecidas as tarefas a realizar para cada um dos cargos existentes, tendo sido feita uma distinção ao nível da importância das tarefas e da periodicidade da sua realização. As tarefas foram divididas, ao nível da importância, em tarefas essenciais ou acessórias, enquanto que ao nível da periodicidade foi pertinente distinguir tarefas regulares de periódicas.

Esta divisão deve-se à necessidade de diferenciar e, por sua vez, identificar as tarefas que são determinantes para a prossecução dos objetivos estabelecidos e partilhados quer pela organização, quer pelo departamento. Ou seja, distinguem-se as tarefas que são realmente importantes daquelas que são úteis, mas que não comprometem a *performance* individual e coletiva.

Neste sentido, e no caso dos *administrativos* em concreto, é verificável que a execução de todas as tarefas que lhes são confiadas são fulcrais, pois são tarefas que dão a

informação necessária para que outras possam realizadas. Por exemplo, quando não se faz o controlo das contas correntes de clientes não é possível identificar desvios quer dos termos de pagamento, quer dos valores acordados, bem como, assegurar que os prazos de pagamento sejam cumpridos. Outra tarefa como o lançamento contabilístico dos recebimentos, quando não é realizada impede a identificação de desvios dos valores estabelecidos.

Já no que diz respeito à periodicidade de execução das tarefas é possível verificar que nem todas as tarefas são realizadas diariamente, como é o caso da emissão de créditos ou débitos, a participação em auditorias internas e externas, bem como tarefas de fecho de mês e emissão de faturas e créditos intercompanhia.

Ao *supervisor* e ao *manager* são-lhes designadas tarefas comuns e de extrema relevância, pois estes dois elementos são responsáveis por uma equipa de *administrativos*. O *supervisor* e o *manager* definem objetivos, monitorizam e controlam todas tarefas realizadas pela equipa de contas a receber, além de procederem a tarefas de extrema relevância para *multinacional americana*. A análise prévia de risco de potenciais clientes e o estabelecimento de um negócio, por exemplo, são tarefas que apesar de terem cariz periódico, são tarefas que têm de ser feitas pois podem comprometer os resultados de toda a organização.

Atendendo que estes dois elementos estão à frente do departamento que assegura o recebimento de todos os clientes da *multinacional americana* a nível mundial, toda e qualquer tarefa realizada por si são essenciais pois são reportadas à casa mãe, tal como, também devem dar resposta a todo e qualquer pedido de auditoria interna e externa. Porém o *manager* acaba por ter funções adicionais, na medida que é este colaborador responsável pelo cumprimento das obrigações fiscais em termos de IVA pela *multinacional americana* na República Checa, garantir que a normas contabilísticas e de Relato Financeiro são cumpridos de acordo com SNC – Sistema de Normalização Contabilística – na multinacional americana em Portugal e, também, proceder à análise dos contratos de clientes da organização em termos de IVA.

Por último, é de salientar que existem algumas tarefas comuns aos três cargos existentes, destacando-se o exercício de funções de acordo com o seu nível de polivalência, formação e desenvolvimento de competências de outros elementos da equipa e, também, o cumprimento, e promoção das normas e procedimentos em vigor, no que concerne à qualidade, proteção do meio ambiente, higiene e segurança e código de conduta. Todas

as outras tarefas atribuídas aos responsáveis de cada umas das regiões devem ser realizadas pelo *manager* e pelo *supervisor*.

Os quadros seguintes dão a conhecer todas as tarefas atribuídas à equipa de contas a receber e ao *supervisor* e *manager*, de acordo com a periodicidade de realização das tarefas em questão bem como a sua relevância.

	Descrição da Função	Essencial	Acessória	Regular	Periódica
1	Analisar, Reconciliar e Controlar contas correntes de clientes	X		X	
2	Emitir débitos e créditos a clientes e processar o seu lançamento contabilístico	X			X
3	Proceder ao lançamento contabilístico dos recebimentos	X		X	
4	Cobrar créditos e assegurar prazos de recebimentos	X		X	
5	Avaliar desvios às datas e valores acordados e identificar riscos	X		X	
6	Participar e intervir em equipas interdisciplinares, promovendo a melhoria continua	X		X	
7	Participar em Auditorias Internas e Externas.	X			X
8	Exercer funções de acordo com o seu nível de polivalência e participar na formação e desenvolvimento de competências de outros elementos da equipa.	X		X	
9	Proceder à emissão Facturas/Créditos Intercompanhia	X			X
10	Executar tarefas de fecho de mês obedecendo aos cut offs definidos	X			X
11	Cumprir e promover as normas e procedimentos em vigor: Qualidade, Protecção do Meio Ambiente, Higiene e Segurança e Código Global de Conduta.	X		X	

Quadro 4 - Descrição de tarefas para a função administrativa

	Descrição da Função	Essencial	Acessória	Regular	Periódica
1	Supervisionar a equipa de contas a receber, definir objectivos e proceder à respectiva avaliação de performance	X		X	
2	Reportar metricas mensais ao Corporate	X			X
3	Analisar, Reconciliar e Controlar contas correntes de clientes	X		X	
4	Emitir débitos e créditos a clientes e processar o seu lançamento contabilístico	X		X	
5	Aprovar débitos e créditos emitidos pela equipa com base nas regras SOX em vigor	X		X	
6	Proceder ao lançamento contabilístico dos recebimentos	X		X	
7	Cobrar créditos e assegurar prazos de recebimentos	X		X	
8	Avaliar desvios às datas e valores acordados e identificar riscos	X		X	
9	Proceder à análise prévia de risco the potencias clientes e aprovar a abertura de negócio numa perspectiva de risco de crédito	X			X
10	Controlo e execução de tarefas de fecho de mês	X			X
11	Participar e intervir em equipas interdisciplinares, promovendo a melhoria continua	X		X	
12	Participar em Auditorias Internas e Externas.	X			X
13	Exercer funções de acordo com o seu nível de polivalência e participar na formação e desenvolvimento de competências de outros elementos da equipa.	X		X	
14	Cumprir e promover as normas e procedimentos em vigor: Qualidade, Protecção do Meio Ambiente, Higiene e Segurança e Código Global de Conduta.	X		X	

Quadro 5 - Descrição de tarefas para a função de supervisor

Descrição da Função	Essencial	Acessória	Regular	Periódica
1 Gerir a equipa de contas a receber, definir objectivos e proceder à respectiva avaliação de performance	X		X	
2 Reportar métricas mensais ao Corporate	X			X
3 Analisar, Reconciliar e Controlar contas correntes de clientes	X		X	
4 Emitir débitos e créditos a clientes e processar o seu lançamento contabilístico	X		X	
5 Aprovar débitos e créditos emitidos pela equipa com base nas regras SOX em vigor	X		X	
6 Proceder ao lançamento contabilístico dos recebimentos	X		X	
7 Cobrar créditos e assegurar prazos de recebimentos	X		X	
8 Avaliar desvios às datas e valores acordados e identificar riscos	X		X	
9 Proceder à análise prévia de risco the potencias clientes e aprovar a abertura de negócio numa perspectiva de risco de crédito	X			X
10 Controlo e execução de tarefas de fecho de mês	X			X
11 Participar e intervir em equipas interdisciplinares, promovendo a melhoria contínua	X		X	
12 Participar em Auditorias Internas e Externas.	X			X
13 Garantir o cumprimento das obrigações fiscais em termos de IVA da multinacional na Republica Checa	X		X	
14 Analisar os contratos de Clientes da multinacional em termos de IVA e enviar o respectivo parecer à equipa de Marketing	X			X
15 Garantir o cumprimento das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro de acordo com SNC na contabilidade da multinacional americana em Portugal bem como a aplicação da legislação fiscal em vigor	X		X	
16 Exercer funções de acordo com o seu nível de polivalência e participar na formação e desenvolvimento de competências de outros elementos da equipa.	X		X	
17 Cumprir e promover as normas e procedimentos em vigor: Qualidade, Protecção do Meio Ambiente, Higiene e Segurança e Código Global de Conduta.	X		X	

*Quadro 6 - Descrição de tarefas para a função de manager*

Após a análise da atribuição de tarefas para os diferentes cargos, a Descrição e Avaliação de Funções disponibilizada pelo departamento de CR identificou as exigências para cada uma das funções. Desta forma, foram estabelecidas as principais competências, comuns e cruciais, bem como, os comportamentos a adotar para o desempenho das tarefas respeitantes a cada um dos cargos, tendo posteriormente distinguindo-as de acordo com as seguintes denominações:

1. Principais competências;
  - Orientação para a ação;
  - Liderança
  - Capacidade de tomar decisões de forma oportuna
  - Qualidade das decisões
  - Desenvolvimento dos colaboradores diretos e de terceiros
  - Capacidade de orientar os outros
  - Integridade e confiança
  - Agilidade organizacional
  - Capacidade de organização
  - Capacidade de desenvolver relações no local de trabalho
  - Solucionar problemas
  - Gestão de processos
  - Orientação para os resultados
  - Agilidade estratégica
  - Formação de equipas eficazes
2. Responsabilidade por decisões;
3. Responsabilidade por erros;
4. Relações internas e externas;
5. Responsabilidade por supervisão.

Analisando os quadros de descrição de funções e competências essenciais para uma boa *performance* nas três funções existentes no departamento de CR, é verificável que as competências necessárias, quer para o cargo de *administrativo*, quer para o cargo

de *supervisor* ou *manager* são idênticas, diferindo apenas ao nível da “Responsabilidade por Decisões” (ponto 2, da lista anterior).

Neste encadeamento, a função administrativa tem capacidade e liberdade para decidir como irá planejar e dispor o trabalho e tarefas a realizar, enquanto que a tomada de decisão inerente às outras duas funções se prende com trabalho variado que se realiza, estando sujeito a supervisão, uma vez que surgem imprevistos e situações que requerem uma análise cuidada e solução de problemas por analogia.

É possível verificar o exposto anteriormente, nos quadros disponibilizados pelo departamento da multinacional e apresentados nas páginas seguintes.

Exigências da Função	
1 Principais Competências	Descrição
<b>ORIENTADO PARA A ACÇÃO</b>	Gosta de trabalhar duro; é orientado para a acção e cheio de energia para as coisas nas quais vê desafio; não recusa actuar com um planeamento mínimo; aproveita mais oportunidades que os demais.
<b>LIDERANÇA</b>	Aprecia a liderança; toma posições impopulares quando necessário; encoraja o debate directo e duro, mas não recusa pôr fim a ele e avançar; procuram-no para orientar crises; encara a adversidade de frente; ganha energia com os desafios difíceis.
<b>TOMADA DE DECISÃO OPORTUNA</b>	Toma decisões oportunas, algumas vezes com informações incompletas e prazos curtos e sob pressão; consegue tomar uma decisão rápida.
<b>QUALIDADE DAS DECISÕES</b>	Toma boas decisões (sem priorizar o tempo que demora para isso) com base numa mistura de análise, sensatez, experiência e ponderação; a maior parte das suas soluções e sugestões acabam por se revelar correctas e exactas; os outros procuram os seus conselhos e soluções.
<b>DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES DIRECTOS E DE TERCEIROS</b>	Oferece tarefas que representam desafios e requerem esforço; mantém frequentes discussões sobre desenvolvimento e oferece treino; está ciente dos objectivos de carreira de cada um; constrói planos de desenvolvimento motivadores e põe-os em prática; incentiva as pessoas a aceitarem mudanças favoráveis ao desenvolvimento; auxilia aqueles que precisam de ajuda de aprimorar o desenvolvimento; coopera com o sistema de desenvolvimento na organização; é um formador de pessoas.
<b>ORIENTAÇÃO DE OUTRAS PESSOAS</b>	É bom para definir instruções claras; estabelece objectivos ambiciosos; distribui de forma adequada o volume de trabalho; expõe o trabalho de forma organizada e bem planeada; mantém um diálogo bidireccional com os demais sobre o trabalho e os resultados; faz sobressair o melhor das pessoas; é um comunicador claro.
<b>INTEGRIDADE E CONFIANÇA</b>	É considerado digno de grande confiança; é visto como um indivíduo directo e franco; sabe expor a verdade crua e nua de forma adequada e útil; guarda confidencialidade; admite os erros; não deturpa os factos para obter vantagens pessoais.
<b>AGILIDADE ORGANIZACIONAL</b>	Sabe como funcionam as organizações; sabe como conseguir que as coisas sejam feitas, tanto por meios formais como informais; compreende a origem e a razão por detrás das políticas, práticas e procedimentos essenciais; compreende as culturas das organizações.
<b>CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO</b>	Sabe dispor os recursos (pessoais, financeiros, materiais, de apoio) para fazer com que as coisas sejam realizadas na perfeição; sabe gerir várias actividades ao mesmo tempo para atingir uma meta; usa os recursos com eficácia e eficiência; organiza as informações e os arquivos de forma útil.
<b>RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS</b>	Chega rapidamente a um acordo e resolve os problemas para o benefício de todos; pode defender os seus interesses mas, ao mesmo tempo, ser justo com os outros grupos; sabe resolver os problemas com os colegas, com o mínimo de confronto; é visto como uma pessoa que trabalha bem em grupo e coopera com todos; conquista facilmente o apoio e a confiança dos colegas; encoraja a colaboração; é sincero com os colegas.
<b>SOLUCIONAR PROBLEMAS</b>	Utiliza lógica e métodos rigorosos para resolver os problemas difíceis com soluções eficazes; investiga todas as fontes potenciais para obter respostas; pode identificar problemas não evidentes; excelente na análise honesta; observa além do óbvio e não pára quando obtém as primeiras respostas.
<b>GESTÃO DE PROCESSOS</b>	Boa capacidade para identificar os processos necessários para a realização das tarefas; sabe como organizar as pessoas e as actividades; sabe como separar e combinar tarefas no fluxo de trabalho; sabe o que avallar e como fazê-lo; pode identificar melhor que os outros as oportunidades de sinergia e integração; sabe simplificar processos complexos; consegue mais resultados com menos recursos.
<b>ORIENTADO PARA OS RESULTADOS</b>	Consegue exceder os objectivos estabelecidos; é constante e frequentemente um dos melhores executivos; muito voltado para o lucro; dedica-se e impulsiona os outros para a obtenção de resultados.
<b>AGILIDADE ESTRATÉGICA</b>	Consegue ver claramente o futuro; pode antecipar com exactidão consequências e tendências; possui conhecimento e perspectivas vastas; está orientado para o futuro; pode ilustrar com exactidão imagens e uma visão das possibilidades; sabe criar planos e estratégias competitivas e inovadoras.
<b>FORMAÇÃO DE EQUIPAS EFICAZES</b>	Quando necessário, mistura pessoas diferentes em equipas; cria uma moral e um espírito forte na sua equipa; compartilha as vitórias e os sucessos; encoraja o diálogo; permite que as pessoas terminem e sejam responsáveis pelo seu trabalho; define o sucesso em termos de toda a equipa; cria um ambiente onde as pessoas sentem que fazem parte da equipa.
<b>2. Responsabilidade por Decisões</b>	Descrição: Considera a iniciativa, capacidade de adaptação e riqueza de recursos necessários para fazer face às condições de trabalho, vencer obstáculos e tomar decisões correctas, tendo em conta a autonomia do titular da função.
<b>2.4 Trabalho variado, comportando com frequência situações imprevistas e o estudo de problemas requerendo soluções por analogia. Trabalho com autonomia mas sujeito a supervisão.</b>	X
<b>3. Responsabilidade por Erros</b>	Descrição: Considera erros eventualmente cometidos no exercício da função. Mede-se pela importância dos prejuízos resultantes dos erros cometidos e pela maior ou menor facilidade em descobri-los.
<b>3.4 Os erros no tratamento da informação, falta de exactidão ou inconfiabilidade podem dar lugar a importantes demoras, despesas ou outros prejuízos, com repercussão nas relações internas ou nos clientes.</b>	X
<b>4. Relações Internas e Externas</b>	Descrição: Aprecia as exigências da função sob o ponto de vista das relações internas e externas, tendente a um bom clima organizacional, com vista a uma coordenação de esforços e a uma boa imagem da empresa perante clientes, fornecedores, autoridades oficiais, comunicação social, entre outros parceiros de negócio.
<b>4.4 Relações para tratamento com clientes ou relações internas complexas requerendo diplomacia e capacidade de argumentação e influência.</b>	X
<b>5. Responsabilidade por Supervisão</b>	Descrição: Aprecia o tipo de responsabilidade inerente à função exercida.
<b>5.4 Controla o trabalho dos seus subordinados, que reporta superiormente, sendo também responsável pela disciplina e comportamento.</b>	X

Quadro 7- Competências da Função de supervisor e manager

Exigências da Função	
1 Principais Competências	Descrição
<b>ORIENTADO PARA A ACÇÃO</b>	Gosta de trabalhar duro; é orientado para a acção e cheio de energia para as coisas nas quais vê desafio; não recusa actuar com um planeamento mínimo; aproveita mais oportunidades que os demais.
<b>LIDERANÇA</b>	Aprecia a liderança; toma posições impopulares quando necessário; encoraja o debate directo e duro, mas não recusa pôr fim a ele e avançar; procuram-no para orientar crises; encara a adversidade de frente; ganha energia com os desafios difíceis.
<b>TOMADA DE DECISÃO OPORTUNA</b>	Toma decisões oportunas, algumas vezes com informações incompletas e prazos curtos e sob pressão; consegue tomar uma decisão rápida.
<b>QUALIDADE DAS DECISÕES</b>	Toma boas decisões (sem priorizar o tempo que demora para isso) com base numa mistura de análise, sensatez, experiência e ponderação; a maior parte das suas soluções e sugestões acabam por se revelar correctas e exactas; os outros procuram os seus conselhos e soluções.
<b>DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES DIRECTOS E DE TERCEIROS</b>	Oferece tarefas que representam desafios e requerem esforço; mantém frequentes discussões sobre desenvolvimento e oferece treino; está ciente dos objectivos de carreira de cada um; constrói planos de desenvolvimento motivadores e põe-os em prática; incentiva as pessoas a aceitarem mudanças favoráveis ao desenvolvimento; auxilia aqueles que precisam de ajuda de aprimorar o desenvolvimento; coopera com o sistema de desenvolvimento na organização; é um formador de pessoas.
<b>ORIENTAÇÃO DE OUTRAS PESSOAS</b>	É bom para definir instruções claras; estabelece objectivos ambiciosos; distribui de forma adequada o volume de trabalho; expõe o trabalho de forma organizada e bem planeada; mantém um diálogo bidireccional com os demais sobre o trabalho e os resultados; faz sobressair o melhor das pessoas; é um comunicador claro.
<b>INTEGRIDADE E CONFIANÇA</b>	É considerado digno de grande confiança; é visto como um indivíduo directo e franco; sabe expor a verdade crua e nua de forma adequada e útil; guarda confidencialidade; admite os erros; não deturpa os factos para obter vantagens pessoais.
<b>AGILIDADE ORGANIZACIONAL</b>	Sabe como funcionam as organizações; sabe como conseguir que as coisas sejam feitas, tanto por meios formais como informais; compreende a origem e a razão por detrás das políticas, práticas e procedimentos essenciais; compreende as culturas das organizações.
<b>CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO</b>	Sabe dispor os recursos (pessoais, financeiros, materiais, de apoio) para fazer com que as coisas sejam realizadas na perfeição; sabe gerir várias actividades ao mesmo tempo para atingir uma meta; usa os recursos com eficácia e eficiência; organiza as informações e os arquivos de forma útil.
<b>RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS</b>	Chega rapidamente a um acordo e resolve os problemas para o benefício de todos; pode defender os seus interesses mas, ao mesmo tempo, ser justo com os outros grupos; sabe resolver os problemas com os colegas, com o mínimo de confronto; é visto como uma pessoa que trabalha bem em grupo e coopera com todos; conquista facilmente o apoio e a confiança dos colegas; encoraja a colaboração; é sincero com os colegas.
<b>SOLUCIONAR PROBLEMAS</b>	Utiliza lógica e métodos rigorosos para resolver os problemas difíceis com soluções eficazes; investiga todas as fontes potenciais para obter respostas; pode identificar problemas não evidentes; excelente na análise honesta; observa além do óbvio e não pára quando obtém as primeiras respostas.
<b>GESTÃO DE PROCESSOS</b>	Boa capacidade para identificar os processos necessários para a realização das tarefas; sabe como organizar as pessoas e as actividades; sabe como separar e combinar tarefas no fluxo de trabalho; sabe o que avaliar e como fazê-lo; pode identificar melhor que os outros as oportunidades de sinergia e integração; sabe simplificar processos complexos; consegue mais resultados com menos recursos.
<b>ORIENTADO PARA OS RESULTADOS</b>	Consegue exceder os objectivos estabelecidos; é constante e frequentemente um dos melhores executivos; muito voltado para o lucro; dedica-se e impulsiona os outros para a obtenção de resultados.
<b>AGILIDADE ESTRATÉGICA</b>	Consegue ver claramente o futuro; pode antecipar com exactidão consequências e tendências; possui conhecimento e perspectivas vastas; está orientado para o futuro; pode ilustrar com exactidão imagens e uma visão das possibilidades; sabe criar planos e estratégias competitivas e inovadoras.
<b>FORMAÇÃO DE EQUIPAS EFICAZES</b>	Quando necessário, mistura pessoas diferentes em equipas; cria uma moral e um espírito forte na sua equipa; compartilha as vitórias e os sucessos; encoraja o diálogo; permite que as pessoas terminem e sejam responsáveis pelo seu trabalho; define o sucesso em termos de toda a equipa; cria um ambiente onde as pessoas sentem que fazem parte da equipa.
<b>2. Responsabilidade por Decisões</b>	Descrição: Considera a iniciativa, capacidade de adaptação e riqueza de recursos necessários para fazer face às condições de trabalho, vencer obstáculos e tomar decisões correctas, tendo em conta a autonomia do titular da função.
<b>2.3 Tarefas diversas com liberdade para planear e dispor o trabalho.</b>	X
<b>3. Responsabilidade por Erros</b>	Descrição: Considera erros eventualmente cometidos no exercício da função. Mede-se pela importância dos prejuízos resultantes dos erros cometidos e pela maior ou menor facilidade em descobri-los.
<b>3.4 Os erros no tratamento da informação, falta de exactidão ou inconfidência podem dar lugar a importantes demoras, despesas ou outros prejuízos, com repercussão nas relações internas ou nos clientes.</b>	X
<b>4. Relações Internas e Externas</b>	Descrição: Aprecia as exigências da função sob o ponto de vista das relações internas e externas, tendente a um bom clima organizacional, com vista a uma coordenação de esforços e a uma boa imagem da empresa perante clientes, fornecedores, autoridades oficiais, comunicação social, entre outros parceiros de negócio.
<b>4.4 Relações para tratamento com clientes ou relações internas complexas requerendo diplomacia e capacidade de argumentação e influência.</b>	X
<b>5. Responsabilidade por Supervisão</b>	Descrição: Aprecia o tipo de responsabilidade inerente à função exercida.
<b>5.1 Sem responsabilidades de supervisão.</b>	X

Quadro 8 - Competências da função de administrativo

## 6.3. Análise e Validação dos Dados Obtidos

### 6.3.1. Entrevistas

As entrevistas realizadas tiveram como guia de orientação questões presentes na obra de Seema Sanghi, apresentando um certo grau de formalidade e uma organização semiestruturada. Foi necessário que a entrevista tivesse perguntas comuns e perguntas específicas de acordo com a experiência dos colaboradores e de acordo cargo que cada um ocupa. Veja-se de seguida as entrevistas realizadas a cada um dos *administrativos*, bem como se poderá consultar as entrevistas e respostas na íntegra no anexo 1.

#### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?
- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?
- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

## Parte 2

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?
- Que posição/função ocupa?
- Qual ou quais são as suas responsabilidades?
- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?
- Que *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?
- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo atual que ocupa?
- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?
- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

## Parte 3

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| Administrativo experiente   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Que conhecimentos e <i>skills</i> são necessárias para a sua função?</li><li>• Quais são as razões para o seu sucesso?</li><li>• O que o faz ser bom no alcance dos objetivos definidos?</li><li>• Quais são as competências que considera que uma pessoa deveria possuir para desempenhar as mesmas funções?</li><li>• De que forma essas competências iriam permitir que os outros fossem mais eficazes no desempenho das suas tarefas?</li><li>• Como é que os seus colegas se podem tornar mais eficazes?</li></ul> |
| Administrativo inexperiente | <ul style="list-style-type: none"><li>• Que <i>skills</i> tinha quando integrou o emprego atual?</li><li>• O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?</li><li>• Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?</li><li>• Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?</li><li>• Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?</li></ul>   |

Figura 6 - Guião da entrevista para a função administrativa

A necessidade de dividir a terceira parte da entrevista advém da existência de colaboradores *administrativos* com uma carreira profissional consolidada, já com uma grande experiência e conhecimentos da função desempenhada, e de outros com curta experiência profissional.

No caso das entrevistas realizadas ao supervisor e ao manager do departamento de contas a receber da multinacional americana foi pertinente realizar uma entrevista mais personalizada, englobando questões relacionadas com os colaboradores *administrativos*, para além das relacionadas com o seu percurso profissional e as suas experiências, bem como, captar informação referente aos conhecimentos, comportamentos e capacidades que adotam em contexto de trabalho e que conduzem ao seu sucesso profissional.

Na entrevista realizada aos elementos responsáveis pela equipa de contas a receber foi feita, primeiramente, uma contextualização do que se tratava a entrevista, além de que foi necessário esclarecer o conceito de *capacidade* e *competência*, uma vez que são termos facilmente confundidos.

Assim, a entrevista realizada ao supervisor e ao líder do departamento alvo de estudo seguiu a seguinte estrutura:

---

### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?
- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

### Parte 2

- Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu grandes responsabilidades?
- Quais são as suas responsabilidades diárias?
- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

### Parte 3

- Quais são as razões para o seu sucesso e alcançar os objetivos definidos?
- Quais são as competências que considera que uma pessoa deveria possuir para desempenhar as mesmas funções?
- Que atitudes adota para ser mais eficaz?

#### Tendo em conta a responsabilidade assumida:

- Quem são os melhores colaboradores e porque são eles tão eficazes?
- Quem são os piores colaboradores e porque são eles ineficazes?
- Quais as competências necessárias para se ser bem sucedido no cargo que ocupam?
- Quais os maiores problemas que surgem quando se lida com os mais experientes?
- Qual é a maior motivação/conselho que os colaboradores menos experientes recebem quando lidam e aprendem com os membros mais experientes?

*Figura 7- Guião da entrevista para a função de supervisor e manager*

Com a realização das entrevistas aos recursos humanos do departamento da multinacional em questão verificou-se o seguinte:

- Oito *administrativos*:
  - Três *administrativos* têm carreira profissional consolidada na presente função, com idades iguais ou superiores a 30 anos;
  - Cinco dos colaboradores da mesma categoria têm curta experiência profissional e idades compreendidas entre os 21 e os 27 anos;
  - Do total, seis têm licenciatura em economia ou gestão
    - Um tem mestrado em gestão.
  - Um dos elementos tem bacharelato;
  - Um colaborador tem o 12.º ano de escolaridade;
  - Seis elementos são do sexo feminino e dois são do sexo masculino.
- Um *supervisor*:
  - Licenciatura em Gestão;
  - Progressão gradual até ao cargo de supervisor;
  - Experiência profissional na área contabilística.
- Um *manager*:
  - Licenciatura em Gestão;
  - Progressão gradual até ao cargo de manager;
  - Contabilista Certificada da multinacional americana;
  - Experiência profissional na área contabilística.

Após uma análise dos perfis que integram o departamento de Contas a Receber importa agora analisar as questões relevantes e que deram a conhecer as skills, os conhecimentos e os comportamentos e atitudes existentes e adotados em contexto de trabalho.

Atendendo aos *administrativos* e verificando os perfis existentes, num primeiro momento foi pertinente perceber se os seus interesses, pessoais e profissionais, e as qualificações que possuem correspondiam ao cargo que ocupam. Analisando as respostas de todos os colaboradores com a mesma categoria profissional todos responderam afirmativamente a esta questão, apesar de haver algumas divergências no que respeita ao nível das qualificações que cada um possui.

Verificou-se que um dos membros afirma que “quanto às qualificações, se forem académicas, diria que não, pois só tenho o 12º, mas com aprendizagem e tempo, consigo

realizar as tarefas que fazem parte da minha função”, tendo concluído que a sua experiência na área foi o que lhe conferiu as qualificações suficientes para o cargo ocupado. Outro salienta a questão salarial não corresponder quer às suas qualificações e interesses pessoais, apesar de se sentir realizada com o tipo de trabalho que faz, afirmando o seguinte “neste momento sinto-me realizada em todos os parâmetros que ligam os meus gostos pessoais e aspirações profissionais. Contudo, a questão salarial é um ponto que não vai de encontro às responsabilidades assumidas.”

Quanto às experiências profissionais anteriores ao cargo atualmente ocupado foi verificável que a maioria dos elementos tiveram pouca ou nenhuma experiência profissional antes de integrarem a presente função. Dois elementos já com carreira consolidada no departamento de Contas a Receber foram operadores fabris na multinacional em causa, enquanto que apenas outros dois colaboradores mais inexperientes tiveram experiência profissional dentro da sua área de formação académica, isto é, dentro da área de gestão. Neste seguimento, o assumir de responsabilidades durante o percurso profissional foi notado entre estes colaboradores, quer pela ausência constante das chefias, quer pelo assumir de funções de supervisores e outros colegas de equipa durante o período de férias.

A todos os *administrativos* são atribuídas regiões da América ou da Europa, havendo atualmente três pessoas responsáveis pela América – uma responsável pelos clientes da América Latina, Sudeste e Oeste dos EUA, outra pela América do Norte e Canadá e outra pela Distribuição em todo o continente americano – , quatro pessoas responsáveis por cada uma das regiões do continente europeu – Norte da Europa, Reino Unido e Irlanda, Europa Central, Sul da Europa e outra pessoa responsável pela Distribuição – e uma outra pessoa que é responsável pelas Contas Globais de clientes.

Para além das responsabilidades assumidas enquanto responsáveis de uma carteira de clientes, aos *administrativos* são atribuídas outras funções, tais como: lançamento e aplicação de pagamentos recebidos, reconciliações bancárias, tarefas de fecho de mês, análise de desvios, quer em relação aos termos de pagamento acordados, quer em relação aos valores estabelecidos entre as partes.

Todas as tarefas executadas pelos *administrativos* são reportadas diretamente ao supervisor e ao *manager*, apesar de se ter verificado que algumas das pessoas com mais experiência já têm alguma autonomia, no que diz respeito às tarefas diárias, e só abordam o supervisor ou o responsável pela função quando surgem questões que saem do seu alcance. Também foi mencionado o facto de se ter que reportar ao *Corporate* os resultados alcançados, a cada trimestre e a cada ano fiscal.

Em resposta à questão “Quais as *skills* que lhe foram exigidas para o cargo atualmente ocupado?” todos os elementos responderam que o inglês, falado e escrito, era um dos requisitos, bem como, conhecimentos em Office, nomeadamente, em Microsoft Excel, e capacidade de trabalhar em equipa. Quanto às *skills* técnicas detidas e necessárias para o desempenho do cargo atual, os colaboradores destacam os conhecimentos de Excel na ótica do utilizador, a comunicação em inglês, a capacidade de análise, a autonomia na realização das tarefas e o conhecimento dos softwares de gestão utilizados, como o ORACLE.

As experiências anteriores ou durante o percurso profissional no cargo ocupado e como estas prepararam melhor o colaborador para o desempenho do cargo atual foi, também, uma das questões abordadas, pois permite perceber se os conhecimentos adquiridos influenciam a forma de estar no desempenho do atual cargo ou se não tiveram qualquer influência. Os colaboradores referem que todas as vivências anteriores em contexto de trabalharam influenciam a sua atitude no desempenho das funções atuais, pois “toda e qualquer experiência que se tenha é sempre uma mais valia para qualquer que seja o emprego que se venha a integrar” e permite ter “uma melhor noção do que faço nas tarefas atuais, entendo melhor todo o processo das tarefas a realizar.” Outros referem que, para além das experiências anteriores ao atual emprego, desde o momento em que integrou o departamento as pessoas que lá estavam “foram as pessoas que me deram as bases e a formação essencial para eu poder crescer (...) pois tinham bons conhecimentos da área, dos softwares utilizados.”

De entre os colaboradores mais experientes foram identificadas, também, as razões do seu sucesso no desempenho das tarefas atribuídas, bem como as competências que achavam importantes uma pessoa deter para ser bem sucedida. O empenho, a dedicação, a auto motivação, o perfeccionismo, o método, o interesse pela tarefa e a organização do trabalho destacam-se, bem como, a simpatia, a humildade e capacidade de gerir as emoções, e seguir as linhas orientadoras de cada tarefa.

Outra questão pertinente foi tentar perceber se o cargo atualmente ocupado exigia que cada um dos *administrativos* se tivesse preparado melhor para o desempenho das suas tarefas. As respostas obtidas foram bastante distintas, realçando-se que os colaboradores mais inexperientes veem os conhecimentos técnicos, como inglês, Excel ou de análise financeira como aqueles que podiam ter sido melhor apreendidos. Já os *administrativos* experientes acreditam que a experiência adquirida em contexto de trabalho é suficiente

para o desempenho daquela função. Um destes colaboradores acrescenta que “ter conhecimentos mais aprofundados dentro da área contabilística é importante para perceber muita coisa que se trata aqui” apesar de achar que “não é fundamental para desempenhar as funções que aqui são desempenhadas.”

Num último momento teve-se como intuito entender qual ou quais as atitudes que os *administrativos* adotam para serem mais eficazes no exercício das suas funções, foi possível verificar que todos adotam métodos de trabalho semelhantes, na medida em que todos definem diariamente as tarefas por ordem de importância de modo a que estas sejam resolvidas em primeiro lugar.

A verificação de todas as tarefas realizadas antes de as dar por concluídas é outro comportamento adotado, pelo que se pode facilmente depreender que por mais que as tarefas sejam repetidas e semelhantes no dia a dia é importante estar alerta, pois facilmente se podem cometer erros quando existem distrações ou o trabalho que se está a realizar é interrompido para dar resposta a outras tarefas de carácter urgente. Tentar não se deixar levar pelas emoções quando existe muito trabalho, sobretudo nos fechos do mês, é outra atitude adotada por alguns elementos do departamento.

O descrito anteriormente pode ser confirmado pelo exposto por um dos elementos mais experientes, quando o mesmo afirma que “desde sempre que tenho tido a uma forma de trabalhar muito certinha. Tento seguir sempre um mesmo método de trabalho para não perder o fio à meada. Tento categorizar as tarefas de acordo com tipo de tarefas que existem para fazer. Tento não misturar as coisas, mas por vezes é complicado isso não acontecer. Acontece por vezes estar a tentar responder a e-mails, de clientes e das nossas equipas da *multinacional americana*, mas ao mesmo tempo, também, alguém me pede coisas urgentes para fazer e ajuda para tirar dúvidas. Não é fácil gerir essa quebra de raciocínio.”

Finda a análise das entrevistas individuais a cada um dos colaboradores da equipa de contas a receber foi possível resumir num quadro as três componentes da competência, isto é, as capacidades (*skills*), os conhecimentos (*knowledges*) e os comportamentos (*behaviours*), como se pode reparar de imediato.

	<b>CARGO OCUPADO</b>	
	<b>ADMINISTRATIVO</b>	
<b>Capacidades</b>	Capacidade de comunicação Boa expressão oral e escrita de inglês Trabalhar em equipa Gerir o tempo	Polivalência de funções Trabalhar sob pressão Priorizar tarefas
<b>Conhecimentos</b>	Conhecimentos de Economia e Gestão Ferramenta Excel Inglês falado e escrito Software informático	Contabilidade Análise de dados
<b>Comportamentos</b>	Auto motivação Vontade de aprender Entreajuda Humildade Senso Crítico Proatividade Gestão do stress	Curiosidade Compreensão Assumir riscos Responsabilidade Ambição Adaptação Perfeccionismo

Quadro 9 - Skills, conhecimentos e comportamentos identificados na entrevista para a função administrativa (Fonte: elaboração própria)

No que diz respeito às entrevistas dirigidas ao *supervisor* e ao *manager* foi pertinente selecionar perguntas que dessem a conhecer o seu percurso profissional e o seu ponto de vista em relação à equipa de *administrativos*, além de que estas decorreram durante o horário de trabalho e o tempo era limitado. Neste sentido, estruturou-se a entrevista à semelhança da realizada com os *administrativos* e atendendo o tempo disponível para as realizar foi necessário realizar as entrevistas em conjunto, recorrendo-se à gravação áudio das declarações dos responsáveis pela equipa. É de realçar que os cargos de *supervisor* e de *manager* são analisados em conjunto, uma vez que o *supervisor* apoia de forma direta todas as tarefas e funções desempenhadas pelo líder do departamento, bem como a tomada de decisão pelo mesmo.

Na primeira fase da entrevista foi importante perceber se os interesses pessoais e profissionais e as qualificações estão de acordo com o cargo que ocupam. Foi verificável que tanto o *supervisor* como o *manager* sentem que os seus interesses vão de encontro à função que desempenham e à sua área de qualificação. O *manager* salienta que o cargo atualmente ocupado é um cargo desafiante, “pois trabalhamos com todas as fábricas do mundo e temos uma voz ativa. Trabalhamos com uma das principais áreas da empresa. É também a mais mediática e é onde estamos constantemente a ser avaliados e todo o nosso trabalho reflete-se diretamente na casa mãe.”

Quanto ao percurso profissional verifica-se que o *supervisor* e o *manager* apresentam um percurso profissional semelhante, apesar de terem iniciado em sítios distintos.

O primeiro iniciou a sua carreira em escritórios de contabilidade, enquanto que o segundo desde o início sempre esteve ligada à multinacional americana. Estes elementos sempre desempenharam funções de acordo com a sua área de formação e tiveram uma progressão na carreira gradual, tendo assumido mais responsabilidades à medida que mostravam resultados notórios. Além das funções de *manager*, este elemento é responsável pelo departamento de contabilidade da fábrica de Évora.

Nas experiências relacionadas com o percurso profissional, foi pertinente saber quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades de grande relevância. O *supervisor* destaca o facto de ter ascendido ao cargo atualmente ocupado e o *manager* manteve o mesmo cargo apesar de ter havido uma progressão no que respeita às tarefas.

Em resposta às responsabilidades diárias dos elementos entrevistados é importante realçar a sua responsabilidade para com a “casa mãe”, pois todas as tarefas realizadas pela equipa de CR refletem-se em todo e qualquer *report*. O *supervisor* tem como principal função dar suporte à equipa, analisar e controlar o *Aging*, ter participação ativa nas tarefas de reconciliação e de fecho e assegurar que os prazos de realização das tarefas são cumpridos por si e pela restante equipa. Este elemento garante que todos os pedidos de auditoria são respondidos dentro dos *timings* estabelecidos e que estão justificados de acordo as *SOX Requirements* (requisitos *SOX*), uma vez que a empresa está cotada em bolsa.

Cabe ao *manager*, por sua vez, apoiar todas as funções do supervisor, pois este elemento trata de todas as questões diretamente com os *administrativos*, apenas solicitando a intervenção do líder nos casos mais críticos. É o *manager* que se responsabiliza pela promoção da melhoria contínua, pelas obrigações fiscais em termos de IVA da multinacional americana na República Checa, bem como, ajuda ao nível dos registos de IVA que a empresa tem em Portugal e na Alemanha. A análise de risco de crédito de contas de clientes e a análise dos contratos de clientes atuais e de novos clientes são também da responsabilidade do *manager*.

Relativamente ao reporte das funções desempenhadas e dos resultados obtidos, o supervisor reporta diretamente ao *manager*, enquanto que este elemento reporta diretamente ao CFO da multinacional americana. O alcance dos objetivos estabelecidos para cada um dos cargos que integram o departamento de CR são igualmente reportados à casa mãe, para além de haver funções que evidenciam parte do trabalho desenvolvido pela equipa, como é o caso do *Aging* das contas de clientes que são semanalmente reportadas

ao *Corporate*, a toda a equipa de vendas e de *customer service*. A monitorização do *Aging* é das principais responsabilidades do *manager*, pois esta é a função *core* do departamento.

A terceira parte da entrevista realizada ao *supervisor* e ao *manager* teve como principais objetivos conhecer as atitudes que adotam em contexto de trabalho, bem como as suas capacidades e competências para serem bem sucedidos, pelo que a primeira pergunta da última fase da entrevista se foca nas razões para o seu sucesso e alcance dos objetivos definidos por si e pelo *Corporate*.

O supervisor da equipa sublinha a importância do rigor em tudo o que se faz, a persistência e também a flexibilidade e a capacidade de argumentação, pois o departamento em causa trabalha com a parte mais sensível da empresa, isto é, trabalha diretamente com o cliente e tem que se garantir que este está satisfeito. Estar recetivo à mudança e a forma como se encaram os novos desafios que se vão apresentando são determinantes para o sucesso.

O *manager* aponta como razões para o seu sucesso as mesmas atitudes e capacidades, acrescentando a capacidade de inovação e a necessidade constante de mudança, pois tem essa necessidade. Ter espírito crítico e questionar o porquê de se fazer aquilo daquela maneira é algo importante pois “nós temos de questionar porque é que estamos a fazer aquilo e verificar o porquê. E se calhar se fizermos mais vezes estas questões vamos verificar que aquilo que fazíamos há um ano atrás não faz qualquer sentido fazer hoje.”

O saber conduzir a equipa, isto é, liderá-la, é algo perceptível no exposto pelo *manager*, pois este elemento mostra uma preocupação em não deixar que a equipa se desmotive ou que não se torne obsoleta. A necessidade constante de inovar e trazer mudanças ao departamento prende-se pelo facto de que para um *administrativo* “o trabalho tende a ser muito rotineiro” e cabe ao *manager* e ao *supervisor* pensar em como motivar a equipa e tentar ensinar sempre alguma coisa, pois apesar de as pessoas serem adversas à mudança, no longo prazo traz benefícios a qualquer membro da equipa. Essas mudanças trazem desenvolvimento e aprendizagem.

Ainda numa análise à primeira questão da terceira parte, os intervenientes destacam que a realização de workshops há dois anos atrás foi um dos projetos mais significativos para o departamento, pois verificaram que os recursos humanos que faziam parte desse projeto tiveram um grande desenvolvimento ao darem formação em temas predominantes, nomeadamente em contabilidade, IVA ou no software *Monarch*.

Efetuada a pergunta anterior foi necessário conhecer as competências que consideram que uma pessoa deve deter para desempenhar as mesmas funções. Neste seguimento foi dado a conhecer que algumas das competências identificadas vão de encontro às razões do seu sucesso profissional como é o caso do rigor, do empenho, da flexibilidade ou da capacidade de argumentação. É acrescentado pelo supervisor que é necessário ser-se metódico, saber trabalhar em equipa, ter gosto pelo que se faz, ter uma visão global e não apenas do departamento de CR, ser dedicado e persistente quando se sente a necessidade de desenvolver uma competência.

Já o *manager* acrescenta a competência de liderança para incentivar os demais colaboradores com quem trabalha, ser inovador e ter a mentalidade aberta, no sentido de aceitar que se está “numa era do BOOM das novas tecnologias, da inteligência artificial” acrescentando que “o nosso CEO, quer mudar a empresa nessas vertentes, e nós próprios temos que acompanhar essa questão e caminhar nesse sentido”. Só assim é que o departamento poderá acompanhar as mudanças e abraçar os novos desafios impostos pela era das tecnologias.

Quanto às perguntas que adotam no exercício das suas funções, o *manager* e o *supervisor* relatam que têm de manter a mentalidade aberta e estar disponíveis para toda e qualquer mudança que seja necessária, bem como, ter uma atitude de constante questionamento. Ter consciência das atitudes e dos comportamentos que se deve ter em contexto de trabalho é muito relevante, pois deve-se analisar as suas repercussões e consequências. Ter sempre em conta a satisfação do cliente, pois é essa a missão da empresa.

Numa última fase da entrevista ao *manager* e ao *supervisor* foi relevante conhecer o ponto de vista relativamente à equipa de contas a receber, na medida que estes dois intervenientes tiveram que descrever quem eram os melhores colaboradores e os piores, bem como expor as razões dos mesmos serem ou não eficazes. Foi necessário perceber quais os maiores problemas, caso existissem, de os colaboradores mais experientes trabalharem em conjunto com os menos experientes e perceber as atitudes que os últimos deve adotar para serem bem sucedidos no desempenho das suas tarefas.

“Quem são os melhores colaboradores e porque são eles tão eficazes?”, o *supervisor* refere que esses colaboradores são as pessoas organizadas, que têm capacidade de argumentação, espírito crítico e boa capacidade de análise, ser metódicos, saber trabalhar em equipa e olhar sempre ao redor. O *manager* acredita que o que distingue os melhores colaboradores dos restantes são a persistência, o trabalho diário e o espírito de equipa, pois esta é uma das mais valias do departamento. “Quando as vezes temos colaboradores

ou estagiários que não se enquadram neste espírito de equipa nos apercebemo-nos que não têm continuidade no departamento, daí esta qualidade e esta competência. Trabalho em equipa é mesmo uma competência e poder trabalhar em equipa é mesmo muito importante para trabalhar no nosso departamento. Não é necessário que uma pessoa seja extrovertida pois a própria equipa puxa por esse elemento, dinamiza”, refere o manager do departamento. Estas são também as competências que o responsável pelo departamento destaca como essenciais para se ser bem sucedido.

Contrariamente, os piores colaboradores são aqueles que não se adaptam a um trabalho em equipa e que trabalham em prol de si próprios e não da equipa. Pessoas que não sejam organizadas, que não tenham uma boa capacidade de análise e não deem respostas atempadas.

Em análise à pergunta “quais os maiores problemas que surgem quando se lida com os mais experientes” os intervenientes refletem e destacam que nunca verificaram a existência de qualquer conflito entre pessoas com experiência e os novos elementos que integram a equipa de CR. Verificam sim que sempre que há um elemento mais “fraco”, isto é, com mais dificuldades em se adaptar, são os colaboradores que estão há mais tempo na equipa os primeiros a abordar os seus líderes e a informá-los do que se passa. Quando isso acontece são tomadas medidas de imediato de forma a apoiar o elemento para que o mesmo possa progredir e acompanhar a restante equipa. Por isso, é importante que uma pessoa seja humilde, tenha vontade de aprender sempre mais, saiba aceitar críticas e seja flexível. Estes são os melhores conselhos que se pode dar a alguém que esteja no início da sua carreira profissional.

Numa conclusão da entrevista realizada, o manager destaca que o CEO da multinacional americana que se tem vindo a prestar cada vez mais atenção à questão das competências do que às *skills* das suas pessoas, pois devem-se “contratar boas pessoas em detrimento de pessoas boas”, pois as qualificações aprendem-se enquanto que as atitudes e a personalidade da pessoa não se muda, tendo vindo a ser esta a linha estratégica na contratação dos managers.

Os quadros imediatamente apresentados sintetizam os dados obtidos a partir da entrevista realizada ao supervisor e ao líder do departamento em estudo.

	<b>CARGO OCUPADO</b>	
	<b>MANAGER</b>	
<b>Capacidades</b>	Análise de riscos de créditos Controlo de contas correntes Capacidade de mudança Capacidade de inovação Dinamismo Gestão de equipas Gerir o tempo	Licenciatura em Gestão Monitorização e controlo Melhoria contínua dos processos Polivalência de funções Visão Global
<b>Conhecimentos</b>	Contabilidade Fiscalidade Impostos, nomeadamente IVA Software de contabilidade Software de shipping - ETBF	
<b>Comportamentos</b>	Adaptação a qualquer contexto Aprendizagem contínua Assumir riscos Ambição Espírito Crítico	Espírito Crítico Humildade Mentalidade aberta Persistência Rigor

*Quadro 10 - Skills, conhecimentos e comportamentos identificados na entrevista para a função de manager (Fonte: elaboração própria)*

	<b>CARGO OCUPADO</b>	
	<b>SUPERVISOR</b>	
<b>Capacidades</b>	Análise e controlo de contas de clientes Capacidade de argumentação Capacidade de adaptação Gerir o tempo Licenciatura em Gestão Motivar outros Polivalência de funções	Supervisão de equipas Ser metódico Trabalhar em equipa Visão global
<b>Conhecimentos</b>	Contabilidade Ferramentas do Office Software de contabilidade Software de shipping - ETBF	
<b>Comportamentos</b>	Assumir riscos Espírito Crítico Flexibilidade Humildade	Mentalidade aberta Persistência Rigor

*Quadro 11 - Skills, conhecimentos e comportamentos identificados na entrevista para a função de supervisor (Fonte: elaboração própria)*

### 6.3.2. Focus Group

Para efetuar o *Focus Group* foi então necessário começar com uma pequena apresentação do que se tratava o exercício que se ia realizar, bem como os objetivos, principais e secundários, que se pretendiam alcançar.

Estabeleceu-se, então, que este *Focus Group* tinha como principais objetivos *identificar as competências existentes e definir o quadro de competências necessárias para o desempenho das tarefas inerentes às funções de administrativo, supervisor e manager*.

Como objetivos secundários, numa primeira fase, pretendeu-se:

- Identificar comportamentos, atitudes, conhecimentos e capacidades dos atuais colaboradores do departamento alvo de estudo;
- Compreender se há a necessidade de estabelecer níveis mínimos de conhecimentos para o cargo de *administrativo*;
- Conhecer os comportamentos dos colaboradores perante determinados contextos.

Num segundo momento estabeleceram-se como objetivos secundários:

- Esclarecer as *skills*, comportamentos e atitudes e os conhecimentos que um indivíduo deve ter para integrar o cargo de *supervisor e manager*;
- Validar os resultados obtidos no *Focus Group* dos *administrativos* e consequentemente identificar novas *skills*, comportamentos e atitudes e conhecimentos que os elementos da equipa devem possuir.

Uma vez definidos os objetivos a alcançar com o *Focus Group* é necessário analisar a informação obtida com este exercício prático.

#### 6.3.2.1. Fase 1: Administrativos

O *Focus Group* realizado na multinacional americana reuniu, na primeira fase, todos os elementos da equipa de *administrativos* de forma a que os mesmos colaboradores não se sentissem inibidos com a presença dos elementos responsáveis pela equipa, bem como, teve o intuito de compreender os pontos de vista de cada um dos colaboradores, uma vez que esta reunião conjugou indivíduos com carreira profissional consolidada e indivíduos com pouca experiência no mundo laboral.

Neste seguimento, e para a concretização do *Focus Group* foi necessário selecionar as perguntas mais pertinentes para validar os dados recolhidos nas entrevistas individuais, obter informação mais detalhada e apropriada para a construção do quadro de competências para o cargo de *administrativo*.

Tendo em atenção os objetivos estabelecidos e feita a análise das entrevistas individuais, selecionaram-se sete perguntas para a discussão de grupo. As perguntas alvo de discussão foram as seguintes:

1. Atendendo o cargo ocupado e as tarefas atribuídas a cada um, acham que as habilitações que possuem influenciam o desempenho das vossas funções? Ou creem que não é necessário deter habilitações superiores para o tipo de tarefas realizadas?
2. Quais são as *skills*, isto é, as capacidades, que consideram importantes uma pessoa deter para fazer parte da equipa?
3. Quais os conhecimentos que consideram importantes possuir?
4. Quais os comportamentos/atitudes que cada um considera relevante adotar em contexto de trabalho?
5. Uma vez que saber inglês é um dos aspetos mais importantes para integrar a função de *administrativo*, consideram necessário estabelecer um nível de inglês mínimo como requisito para a seleção de futuros candidatos?
6. E quanto ao *Excel*? Acham necessário estabelecer requisitos mínimos?
7. Tendo em conta as tarefas realizadas, quais as que consideram determinantes e quais as que consideram importantes, mas não determinantes, para a vossa performance? Isto é, quais as tarefas que afetam diretamente o vosso desempenho e o da equipa e quais as tarefas que ao não serem realizadas por esquecimento, por exemplo, não comprometem de imediato os resultados?

Analisando as intervenções da equipa de contas a receber relativamente à pergunta número um foi facilmente perceptível que os indivíduos estão de acordo que, para o cargo atualmente que ocupam não é necessário deter habilitações superiores, isto é, ser-se licenciado na área de gestão ou economia para o exercício das funções atualmente desempenhadas. Contudo, acham que poderá ajudar a nível dos conhecimentos e facilitar no

processo de familiarização com as tarefas. Consideram que possuir conhecimentos técnicos e capacidades técnicas são importantes, mas que “com tempo e experiência” consegue-se desempenhar perfeitamente as funções do cargo. Ter formação é suficiente.

No que respeita às *skills* que cada um dos elementos considera que uma pessoa deve possuir para fazer parte da equipa do departamento de Contas a Receber, os intervenientes destacaram capacidades como a organização, saber gerir o tempo corretamente na realização das tarefas, o saber trabalhar em equipa, trabalhar sob pressão, ter boas capacidades de comunicação, saber inglês falado e escrito, e conhecimentos do Excel. A organização é uma das capacidades que dão relevância pois só assim é possível realizar um bom trabalho. Gerir corretamente o tempo não é sinónimo de ser organizado, mas são duas capacidades que se devem complementar para o departamento de CR, uma vez que surgem imprevistos e a organização é fundamental para não comprometer a realização de outras tarefas.

A terceira pergunta foca-se em “quais os conhecimentos que consideram importantes possuir”. Tendo em conta as respostas obtidas nas entrevistas também se quis acrescentar a esta pergunta se seria necessário ter conhecimentos do que se faz na fábrica de Évora, isto é, se conhecer o processo produtivo e os produtos que são fabricados é relevante para o desempenho das tarefas de cada um dos colaboradores do departamento. Neste encadeamento todos os elementos concordaram que conhecer o processo e o que se fabrica na multinacional “é importante apenas para saber onde estás para te ambientares”, mas que “não influencia o que se faz nas CR”.

Contudo, e quanto aos conhecimentos em contabilidade começa a existir alguma discordância entre os elementos. Os elementos com menos experiência profissional não consideram importante possuir conhecimentos nesta área, pois não se trabalha diretamente com a área em si e não influencia o desempenho das tarefas, mas um dos elementos com carreira profissional consolidada no departamento, tendo em conta as tarefas que lhe vão sendo atribuídas diz que não precisa de “saber obrigatoriamente coisas de contabilidade mas já convém ter algumas bases”, pois tem começado a trabalhar com o departamento de *Contas a Pagar* da empresa.

Quanto à análise de dados todos identificam este conhecimento como sendo determinante para alcançar os objetivos que são propostos pela organização e pelos responsáveis da equipa de contas a receber. Os relatórios que retiram com recurso ao software ORACLE, *Monarch*, entre outros, dão informação que, se não se tiver uma boa capacidade de análise não se conseguirá retirar a informação que se pretende e, assim, interpretar os

dados. Neste ponto identificou-se, sobretudo, a necessidade de haver formação nas ferramentas que permitem a recolha de dados das contas correntes de clientes, quer seja a nível individual, quer seja de um conjunto de clientes.

Um dos colaboradores sublinha que ter conhecimentos mais profundos ou que ter formação na utilização dos softwares iria agilizar e tornar todo o trabalho mais eficaz, afirmando o seguinte “há muitos relatórios que nós nem sabemos que existem e ter um conhecimento disso tornaria o trabalho mais prático e eficaz. Acontece também nós sabermos que certos relatórios existem, mas não sabemos como chegar lá, isto é, como os obter. Há programas que não temos muito conhecimento ou prática e acabamos por perder muito tempo porque não utilizamos esses programas que em 5 ou 10 minutos nos davam os dados que queríamos saber. Acontece isso com o *Monarch*.”

Relativamente aos conhecimentos em inglês, todos os colaboradores consideram ser fundamental ter bons conhecimentos uma vez que se tem que estabelecer o contacto com o cliente, quer escrito, quer falado, bem como com as equipas da multinacional americana e que fazem a ponte entre a empresa e o cliente.

Tendo em conta o exposto na última pergunta e atendendo que durante as entrevistas individuais o uso da ferramenta Excel e dominar a língua inglesa, tanto falada como escrita, foram dois pontos bastante focados pelos entrevistados, foi relevante perceber se os colaboradores achavam necessário e benéfico estabelecer níveis mínimos de domínio de cada uma destas *skills* para integrar a equipa de CR. Portanto a quinta e sexta pergunta focam-se nessas questões, tendo surgido opiniões díspares no que toca à implementação de um nível mínimo de Inglês, escrito e falado, para integrar o departamento alvo de estudo.

Surgem afirmações como “quanto ao inglês, eu vim a saber praticamente nada de inglês e neste momento já me desenrasco bem” ou que “é importante estabelecer um nível intermédio, isto é, um nível que permita a capacidade de falar oralmente e por escrito” e ainda que “quando fazem a entrevista têm o nível de inglês em conta. É importante ter um requisito mínimo, mas que não seja o básico”. As afirmações anteriormente apresentadas evidenciam que não é conhecido o nível de inglês pretendido e necessário para o desempenho das tarefas atribuídas aos *administrativos*. Além disso, são os elementos com mais experiência profissional acreditam ser necessário estabelecer “um requisito mínimo, mas que não seja o básico”.

Já em resposta à sexta pergunta, os intervenientes declaram que não é preciso estabelecer requisitos mínimos de conhecimentos em Excel, apesar de ser uma ferramenta útil

à execução das tarefas diárias. Realçam que à medida que vão interagindo com esta ferramenta vão ganhando experiência, tendo um dos colaboradores afirmado que “só no contacto com o trabalho é que realmente me comecei a desenvolver e a ganhar conhecimentos. Comecei a perceber para que é que serve o Excel”.

A última pergunta, por fim, teve como principal intuito identificar quais das tarefas atribuídas aos colaboradores eram determinantes executar e quais seriam úteis, ou seja, as tarefas determinantes são aquelas que se não forem realizadas comprometem de imediato os resultados dos indivíduos e da organização e as tarefas úteis são aquelas que a sua não realização naquele momento não vai prejudicar nem comprometer os resultados da organização.

Tendo sido feita a distinção entre determinante e útil os intervenientes da discussão verificaram que uma mesma tarefa, como por exemplo, retirar o relatório de *Aging* é uma tarefa de carácter determinante e de carácter útil, uma vez que é um relatório que se retira três vezes à semana, à segunda feira é determinante ter esse relatório “pois temos que reportar a métrica semanalmente ao Corporate.” Nos restantes dias apenas serve para dar conhecimento o status dos clientes de cada região.

Tarefas como a análise de desvios, o contacto com o cliente, o lançamento contabilístico e aplicação de pagamentos, o envio de faturas e as tarefas de fecho são algumas das tarefas determinantes para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Já outras tarefas como é o caso da emissão de créditos, não compromete de imediato os resultados caso não seja realizada em dias que não os de fecho do mês.

Deve-se destacar que as tarefas de fecho do mês apesar de não serem concretizadas diariamente são tarefas de cariz determinante pois é necessário reportar, pois são os balanços mensais que dão a conhecer a situação económica e financeira da empresa e determinar as medidas a tomar para melhorar a performance organizacional e dos indivíduos.

Por último, apresentou-se a tabela abaixo de modo a que os *administrativos*, de acordo com os diferentes grupos de competências apresentados, seleccionassem aquelas que consideravam úteis e aquelas que consideravam determinantes possuir para o cargo que integravam. Obtiveram-se os seguintes resultados:

<b>Intelectual</b>	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>Pessoal</b>	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>Comunicação</b>	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>Interpessoal</b>	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>Liderança</b>	<b>D</b>	<b>U</b>	<b>Orientação para os resultados</b>	<b>D</b>	<b>U</b>
1. Recolha de informação		1	13. Adaptação	6	1	21. Leitura	1	1	26. Impacto			32. Organização	5	2	38. Assumir riscos	2	1
2. Análise de problemas	2	1	14. Independência		2	22. Comunicação escrita	6	1	27. Persuasividade	2		33. Empowering		1	39. Tomar decisões	1	1
3. Interpretação numérica			15. Integridade	3	1	23. Audição	3	1	28. Sensibilidade	1	2	34. Avaliação			40. Sentido para o negócio	1	
4. Juízo		2	16. Tolerância ao stress		4	24. Expressão oral	4	1	29. Flexibilidade	2	3	35. Motivar outros	2	1	41. Energia		2
5. Faculdade crítica			17. Resiliência		1	25. Exposição oral		2	30. Influência			36. Desenvolver outros	3	1	42. Preocupação pela excelência	1	1
6. Criatividade	3	1	18. Atenção aos pormenores						31. Negociação	1	2	37. Liderar			43. Persistência	1	
7. Planeamento		2	19. Auto gestão		1										44. Iniciativa	2	3
8. Perspetiva	2	1	20. Orientação para a mudança		1										45. Orientação para o cliente	2	2
9. Consciência organizacional																	
10. Consciência Externa		3															
11. Orientação para a aprendizagem	1	2															
12. Experiência Técnica		2															

Quadro 12 - Competências úteis (U) e determinantes (D) identificadas na sessão Focus Group pelo administrativo (Fonte: elaboração própria)



Gráfico 1 - Competências determinantes para a função de administrativos (Fonte: elaboração própria)

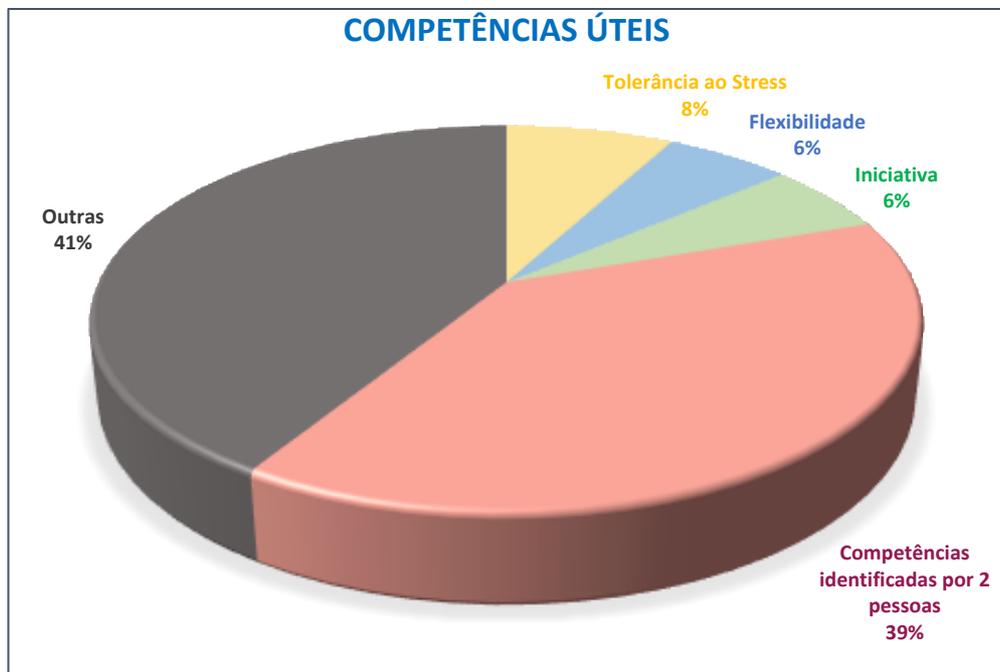


Gráfico 2 - Competências úteis para a função de administrativos (Fonte: elaboração própria)

### 6.3.2.2. Fase 2: Manager & Supervisor

À semelhança do *Focus Group* realizado junto da equipa de *administrativos* foi necessário, numa segunda fase, validar não só o exposto nas entrevistas ao *supervisor* e ao *manager*, bem como a informação obtida na reunião de grupo da equipa de contas a receber. Este segundo momento teve lugar durante o horário de trabalho e foi realizado apenas junto do supervisor e do manager da equipa de contas a receber.

Tal como na primeira fase de validação dos dados obtidos nas entrevistas, para a reunião junto do *supervisor* e do *manager* foi adequado fazer uma apresentação em Microsoft PowerPoint do que se tratava a reunião, apresentando os objetivos, principal e específicos, bem como as questões da presente discussão de forma a que os elementos intervenientes pudessem ponderar nas respostas a dar. Foram, assim, estabelecidas sete perguntas aos principais elementos, não só referentes à sua função, mas também dos restantes colaboradores. Efetuaram-se, então, as seguintes questões:

1. Atendendo o cargo ocupado quais os conhecimentos que consideram indispensáveis possuir?
2. Quais são as *skills*, isto é, as capacidades, que consideram importantes possuir para o cargo atualmente ocupado? E os *administrativos*?
3. Quais os comportamentos/atitudes que consideram relevantes adotar em contexto de trabalho? E os *administrativos*?
4. Quais os conhecimentos que consideram que um *administrativo* deve possuir?
5. Concordam que para o cargo de *administrativo* não é necessário possuir habilitações superiores para integrar a função? Porque se estabelece esse requisito aquando a contratação de novos membros?
6. Uma vez que saber inglês é um dos aspetos mais importantes para integrar a função de *administrativo*, consideram necessário estabelecer um nível de inglês mínimo como requisito para a seleção de futuros candidatos?
7. E quanto ao *Excel*? Acham necessário estabelecer requisitos mínimos?

Numa análise à primeira questão efetuada, o supervisor do departamento de Contas a Receber identifica como indispensáveis para as funções inerentes ao seu cargo conhecimentos contabilísticos, de gestão de equipas, de inglês, bem como de todos os sistemas integrados, pois todo o processo de faturação não decorre apenas em ORACLE. O

*manager* acrescenta e salienta que os conhecimentos que são indispensáveis possuir são aqueles que estão diretamente relacionados com a sua formação, bem como possuir conhecimentos acerca da empresa e dos mercados são sempre uma mais-valia. O inglês é um dos conhecimentos que considera fulcral tanto para o cargo de *supervisor* como para o cargo de *manager*. Já o Microsoft Excel é uma ferramenta que acaba por ser transversal a qualquer função.

Por sua vez, e relativamente ao cargo de *manager* o interveniente refere como indispensáveis todos os conhecimentos que o supervisor deve possuir, além de conhecimentos em termos de IVA em Portugal e noutros países, pois cada país tem as suas especificidades e é necessário dar o seu parecer em relação aos contratos de clientes onde todas as questões de IVA são analisadas.

Já a segunda pergunta tem como intuito identificar as *skills* que são importantes possuir para desempenhar cada um dos cargos do departamento em estudo. O *supervisor*, neste sentido, foca a capacidade de comunicação em inglês, ter noções básicas de contabilidade, o saber trabalhar com todos os sistemas integrados da multinacional americana, bem como a capacidade de trabalhar em equipa e como gerir uma equipa. Estas são as principais *skills* que devem ser tidas em conta, tanto para o seu cargo como para o cargo de *manager*. No caso do cargo de *administrativo* considera indispensável o conseguir trabalhar em equipa, pois o departamento só assim se torna eficaz.

Por sua vez, o *manager* da equipa de contas a receber específica que a capacidade de trabalhar com o sistema contabilístico e de ERP (*Enterprise Resource Planning*), o ORACLE e outros sistemas que estão desenvolvidos internamente, como o sistema de *shipping*, são capacidades que a pessoa deve deter, não sendo uma condição de recrutamento de um indivíduo para o cargo. Capacidades como a comunicação externa e interna, sentido crítico e melhoria contínua são fulcrais. Já um *administrativo*, de acordo com o *manager*, deverá ter boas capacidades de comunicação, espírito crítico e de melhoria contínua.

Relativamente aos comportamentos e atitudes que se consideram importantes adotar em contexto de trabalho em cada um dos cargos em análise, o *supervisor* sublinha a importância de uma abordagem cordial, tanto dentro da organização como para os seus *stakeholders*, ter espírito crítico e flexibilidade, além do interesse em querer crescer e se desenvolver profissionalmente. A humildade, tanto para o supervisor como para o *manager*, é uma atitude crucial e transversal a qualquer cargo. Uma atitude de não aceitar que se errou e corrigir esses erros não é uma atitude aceite pelo departamento.

Outras atitudes como ter espírito crítico, mentalidade aberta e de melhoria contínua, de compreensão e de estabelecer relações com o cliente são comportamentos que se devem adotar em cada um dos papéis existentes no departamento.

Por fim, e numa validação do exposto no *Focus Group* realizado aos *administrativos*, foi relevante determinar os conhecimentos que são necessários um indivíduo deste cargo possuir e se deverão estabelecer-se requisitos mínimos aquando o recrutamento e seleção de futuros candidatos. Assim, o supervisor e o manager consideram que ter conhecimentos em inglês, de Excel, saber fazer análise e interpretar os números são importantes desde o início. O saber reconciliar uma conta, conhecer os sistemas integrados da empresa – ERP, ORACLE, sistema de *shipping* e de gestão de encomendas dos clientes, isto é, o *ETBF* – bem como de outros softwares como é o caso do *Lotus Notes*, do *Monarch* ou do *Data Warehouse* – sistema de arquivo – são conhecimentos que qualquer administrativo que desempenhe a função deverá ter.

Além do declarado, o líder do departamento afirma que ter algumas noções de contabilidade e de impostos são necessárias para dar suporte a funções como reconciliações de contas e questões relacionadas com IVA. O *supervisor* sublinha que quem já integra a função, ao fim de algum tempo, já deverá ser um utilizador independente de Microsoft Excel e de inglês.

Quando se fala de estabelecer requisitos mínimos para integrar a função de administrativo, tanto o supervisor como o manager concordam que deter habilitações superiores não é uma condição para ocupar o cargo, mas sim um requisito preferencial. Porém nos cargos que ambos ocupam já é um requisito, pois os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica são fundamentais.

Relativamente ao nível do inglês, é essencial que os potenciais colaboradores que irão integrar a função devem ter alguns conhecimentos de inglês, especialmente ao nível da expressão escrita, uma vez que no momento da entrevista são dados alguns exercícios que evidenciam o nível de inglês que o indivíduo possuir. Um nível de inglês intermédio é o necessário, de acordo com o supervisor do departamento, pois é um conhecimento que é desenvolvido no decurso da função.

O *manager* refere que não há um requisito mínimo de inglês, sendo preferencial que as pessoas entrem com um nível de inglês superior. Salienta que há outras variáveis que se dão mais importância no momento da entrevista, tais como a força de vontade do indivíduo, a sua determinação e vontade de aprender. Refere, ainda, que já foram admitidas pessoas para o cargo em questão e com um nível de inglês muito fraco, mas que com

a ajuda de formações disponibilizadas pela empresa essas mesmas pessoas tiveram um grande crescimento e desenvolvimento. São essas pessoas que são exemplos de grande sucesso.

Por último, no que alude aos conhecimentos mínimos que um indivíduo deve possuir ao nível da utilização da ferramenta Microsoft Excel os dois intervenientes da discussão têm uma opinião semelhante à questão do inglês. Os conhecimentos desta ferramenta desenvolvem-se à medida que há uma interação diária no desempenho das tarefas inerentes ao cargo, não sendo necessário estabelecer um nível avançado. É preciso ter um conhecimento básico do Excel. O *manager* afirma que ter bons conhecimentos da ferramenta ao nível do utilizador é um requisito preferencial.

Uma vez efetuadas obtidas as respostas necessárias para alcançar os objetivos propostos neste exercício de recolha de dados, foi apropriado realizar um exercício prático de identificação das competências que os indivíduos dos cargos ocupados consideravam úteis e determinantes possuir.

Os quadros apresentados nas páginas seguintes permitem clarificar, de acordo com a perspetiva dos colaboradores dos cargos presentemente analisados, as competências úteis e determinantes que devem ser tidas em conta para a construção do quadro de competências do departamento em questão. Já o quadro imediatamente apresentado sintetiza as competências, úteis e determinantes, comuns aos cargos de supervisor e de manager. Estas competências foram identificadas com recurso aos quadros primeiramente referidos neste parágrafo.

COMPETÊNCIAS		
DETERMINANTES		ÚTEIS
Análise de problemas	Empowering	Apresentação oral
Interpretação numérica	Motivar outros	Assumir riscos
Experiência técnica	Desenvolver outros	Auto-gestão
Independência	Liderança	Orientação para a aprendizagem
Integridade	Energia	Atenção aos pormenores
Comunicação Escrita	Busca pela Excelência	Planeamento
Expressão Oral	Orientação para o cliente	Resiliência
Iniciativa		Sensibilidade

Quadro 13 - Competências úteis e determinantes comuns e identificadas pelo supervisor e pelo manager (Fonte: elaboração pró-pria)

Neste sentido, é possível verificar uma grande semelhança na identificação das competências, quer úteis, quer determinantes, inerentes a cada uma das funções. Compe-

tências do foro intelectual, nomeadamente a análise de problemas, a interpretação de números, isto é, dos dados, bem como os conhecimentos técnicos, são identificadas como determinantes para cada um dos cargos.

No caso das competências pessoais, a integridade e a independência são consideradas como determinantes, havendo neste tópico algumas divergências sobretudo no que respeita à “orientação para a mudança” e à “adaptação”, pois de acordo com a reunião realizada junto destes dois colaboradores, a mudança é um elemento a ter em consideração quando se pretende novos dinamismos de modo que as pessoas se desenvolvam e cresçam profissionalmente ao saírem da sua zona de conforto.

Ao nível das competências de comunicação para as duas funções em estudo é determinante possuir expressão oral e expressão escrita, sobretudo na língua inglesa, uma vez que é o idioma chave da empresa.

Porém, no que se refere às competências interpessoais que um indivíduo deve de ter existe uma clara diferença nas opiniões dos colaboradores. Se se reparar é possível verificar que o líder da equipa considera que ter “impacto” e ser “persuasivo” são competências determinantes para o papel que desempenha, pois está no comando de todos os administrativos e do supervisor. É este elemento o responsável por fomentar qualquer que seja o clima necessário para um melhor desempenho individual e coletivo. A sensibilidade e a flexibilidade necessárias para o saber lidar não só a nível interno, sobretudo com a equipa com quem se convive diariamente, mas também para com o exterior são outros aspetos que são úteis para estabelecer relações livres de conflito com todos os elementos.

As competências de liderança são identificadas por ambos os indivíduos como determinantes, à exceção da competência de “organização”. Esta última é entendida como útil para o supervisor do departamento de contas a receber.

Por último, as competências de orientação para os resultados evidenciam que a preocupação pela excelência, o espírito de iniciativa, o dinamismo e a orientação para o cliente são fulcrais tanto o manager, como o supervisor possuírem para o alcance dos objetivos organizacionais e orientarem a sua equipa com vista ao alcance de um objetivo comum.

Intelectual	Pessoal		Comunicação		Interpessoal		Liderança		Orientação para os resultados			
	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U		
1. Recolha de informação	x		13. Adaptação	x	21. Leitura	x	26. Impacto		32. Organização	x	38. Assumir riscos	x
2. Análise de problemas	x		14. Independência	x	22. Comunicação escrita	x	27. Persuasividade	x	33. Empowering		39. Tomar decisões	x
3. Interpretação numérica	x		15. Integridade	x	23. Audição		28. Sensibilidade		34. A valiação		40. Sentido para o negócio	x
4. Juízo		x	16. Tolerância ao stress		24. Expressão oral	x	29. Flexibilidade	x	35. Motivar outros		41. Energia	x
5. Faculdade crítica	x		17. Resiliência		25. Exposição oral	x	30. Influência		36. Desenvolver outros	x	42. Preocupação pela excelência	x
6. Criatividade			18. Atenção aos pormenores			x	31. Negociação		37. Liderar	x	43. Persistência	x
7. Planeamento		x	19. Auto gestão	x		x					44. Iniciativa	x
8. Perspetiva		x	20. Orientação para a mudança	x							45. Orientação para o cliente	x
9. Consciência organizacional	x											
10. Consciência Externa	x											
11. Orientação para a aprendizagem		x										
12. Experiência Técnica	x											

Quadro 14 - Competências úteis (U) e determinantes (D) identificadas na sessão Focus Group pelo supervisor (Fonte: elaboração própria)

Intelectual	D	U	Pessoal	D	U	Comunicação	D	U	Interpessoal	D	U	Liderança	D	U	Orientação para os resultados	D	U
1. Recolha de informação		x	13. Adaptação		x	21. Leitura		x	26. Impacto	x		32. Organização	x		38. Assumir riscos		x
2. Análise de problemas	x		14. Independência	x		22. Comunicação escrita	x		27. Persuasividade	x		33. Empowering	x		39. Tomar decisões		x
3. Interpretação numérica	x		15. Integridade	x		23. Audição	x		28. Sensibilidade		x	34. Avaliação	x		40. Sentido para o negócio		x
4. Juízo			16. Tolerância ao stress	x		24. Expressão oral	x		29. Flexibilidade		x	35. Motivar outros	x		41. Energia		x
5. Faculdade crítica			17. Resiliência		x	25. Exposição oral		x	30. Influência			36. Desenvolver outros	x		42. Preocupação pela excelência		x
6. Criatividade		x	18. Atenção aos pormenores		x				31. Negociação			37. Liderar	x		43. Persistência		x
7. Planeamento		x	19. Auto gestão		x										44. Iniciativa		x
8. Perspetiva			20. Orientação para a mudança		x										45. Orientação para o cliente		x
9. Consciência organizacional		x															
10. Consciência Externa																	
11. Orientação para a aprendizagem		x															
12. Experiência Técnica		x															

Quadro 15 - Competências úteis (U) e determinantes (D) identificadas na sessão Focus Group pelo manager (Fonte: elaboração própria)

## 7. DESENHO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

Tendo sido feito uma análise e validação dos dados conseguidos com recurso às entrevistas individuais e ao *Focus Group*, realizado em dois momentos distintos, fica-se apto para a construção de um modelo final de competências para o departamento de contas a receber da multinacional americana.

Para a construção deste modelo é necessário ter em consideração aspetos cruciais e que devem ser incluídos no esquema em causa. Deste modo foi importante incluir os seguintes elementos:

- Componentes da competência
  - Capacidades;
  - Conhecimentos;
  - Comportamentos.
- Competências determinantes e úteis para o desempenho das tarefas inerentes às funções de colaborador;
- Descrição de tarefas de acordo com o cargo ocupado.

Importa salientar que o *output* conseguido com a informação obtida nos exercícios realizados junto dos elementos que compõem o departamento, evidencia, no que diz respeito às competências úteis e determinantes, aquelas que foram alvo de concordância entre os demais recursos humanos.

As páginas seguintes apresentam, então, em primeiro lugar o modelo geral de competências, e nas restantes páginas dá-se a conhecer de forma pormenorizada cada um dos elementos acima descritos e que devem estar incluídos no modelo final de competências para o departamento em análise. Ao longo da apresentação do modelo final é possível verificar para cada um dos cargos existentes a inclusão dos elementos suprarreferidos.

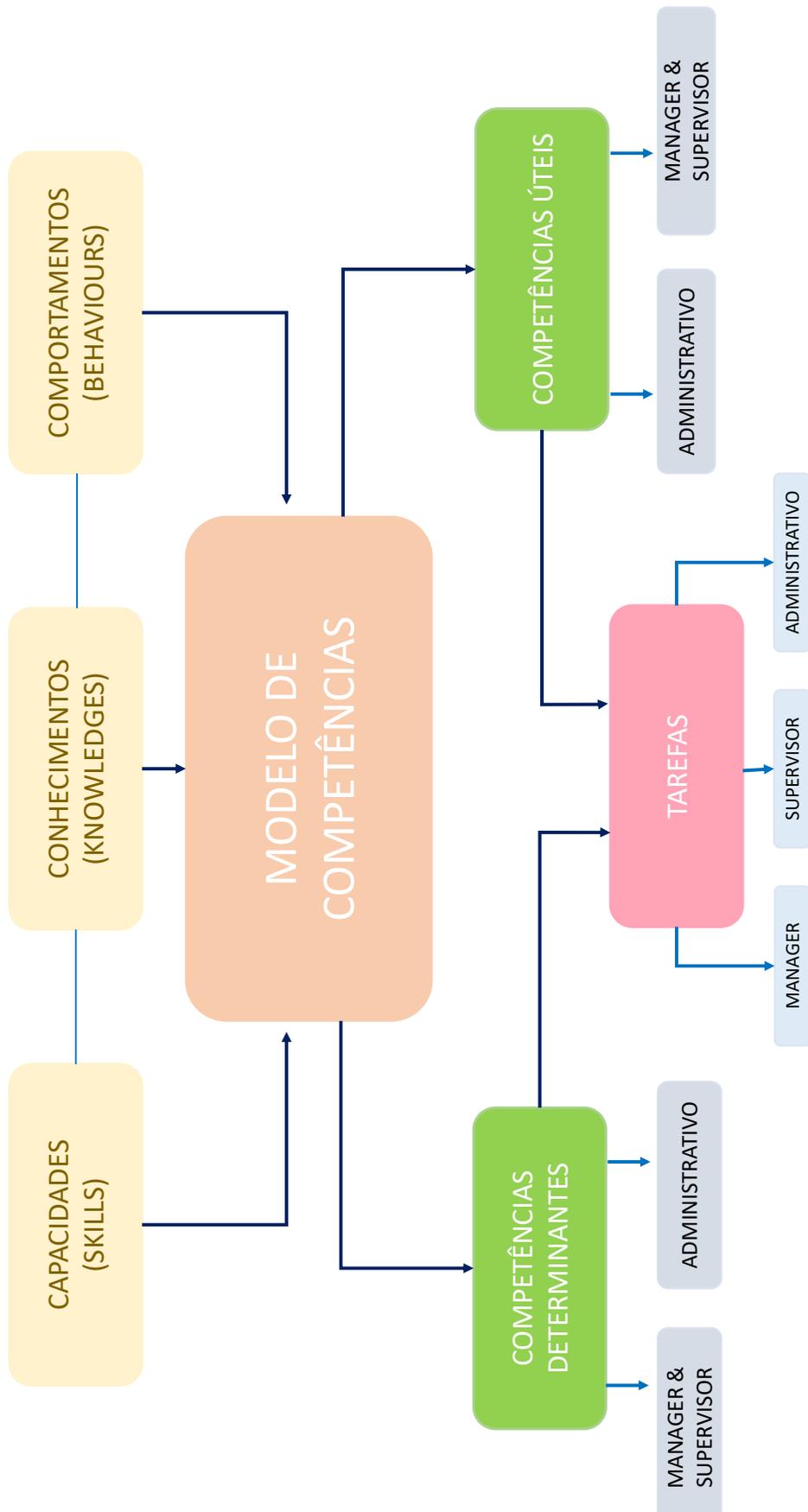


Figura 8 - Modelo Geral de Competências para o departamento de Contas a Receber (Fonte: elaboração própria)

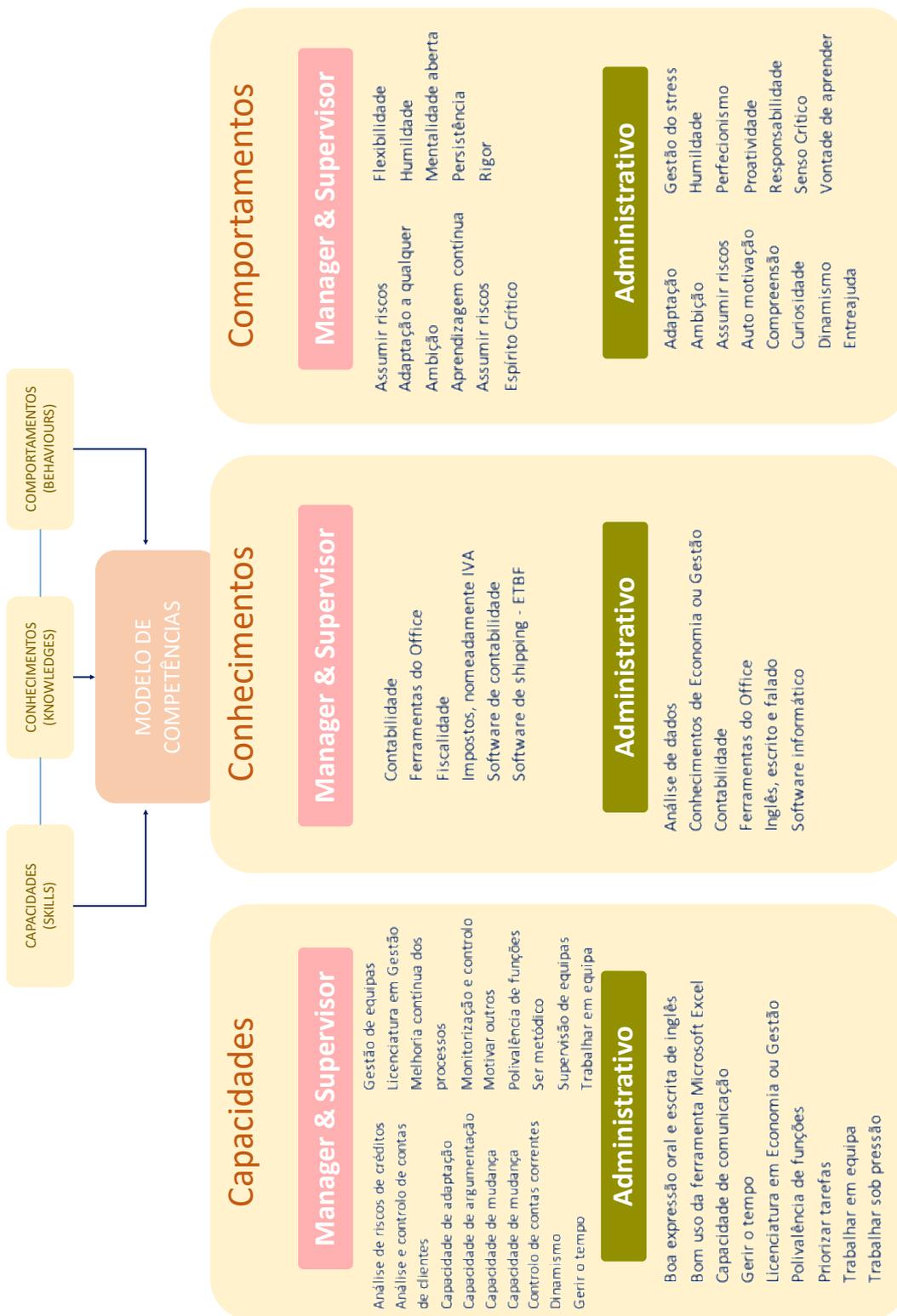


Figura 9 - Modelo de Competências detalhado para os cargos do departamento de Contas a (Fonte: elaboração própria)

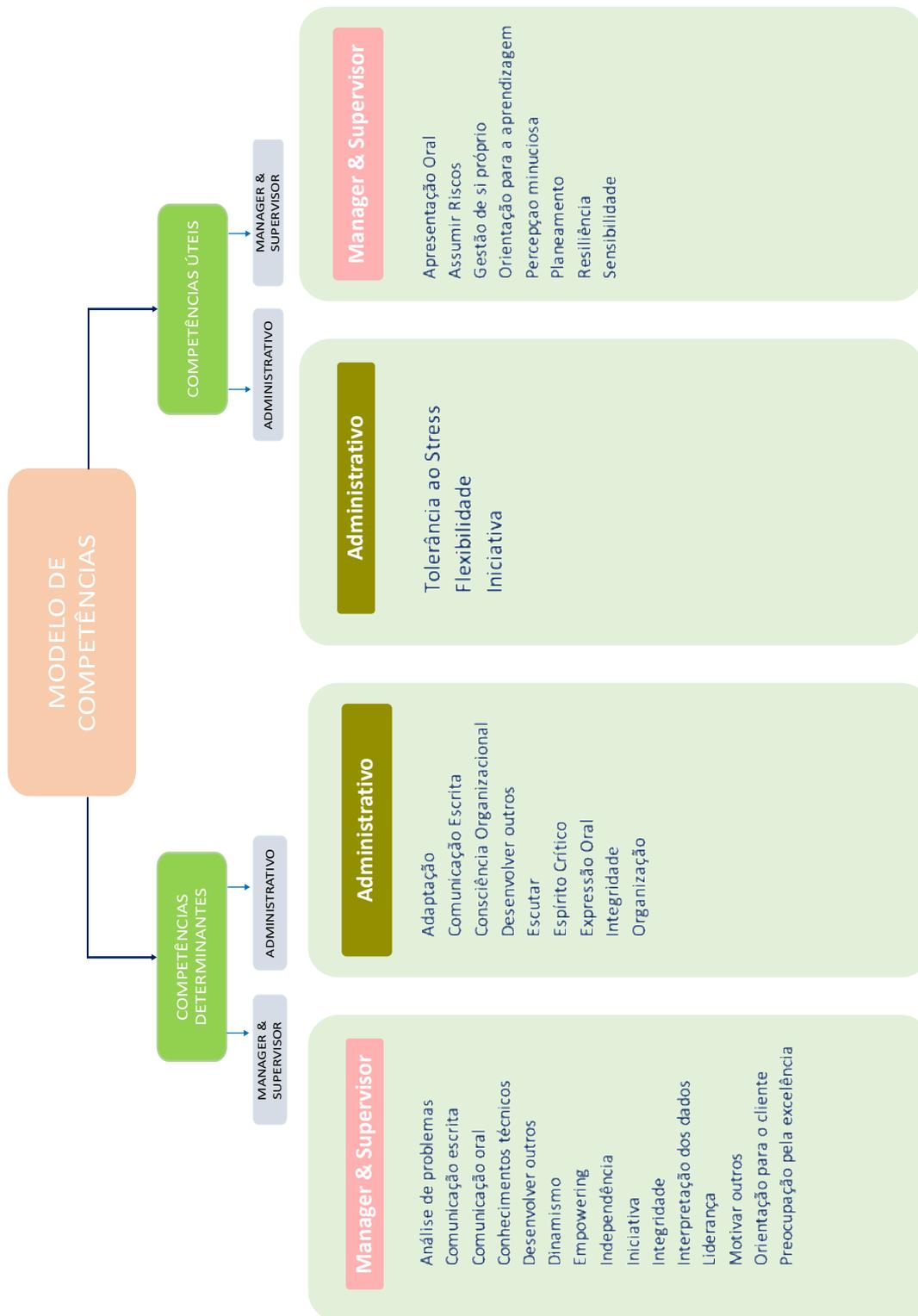


Figura 10 - Modelo de Competências detalhado para os cargos do departamento de Contas a Receber (continuação) (Fonte: elaboração própria)

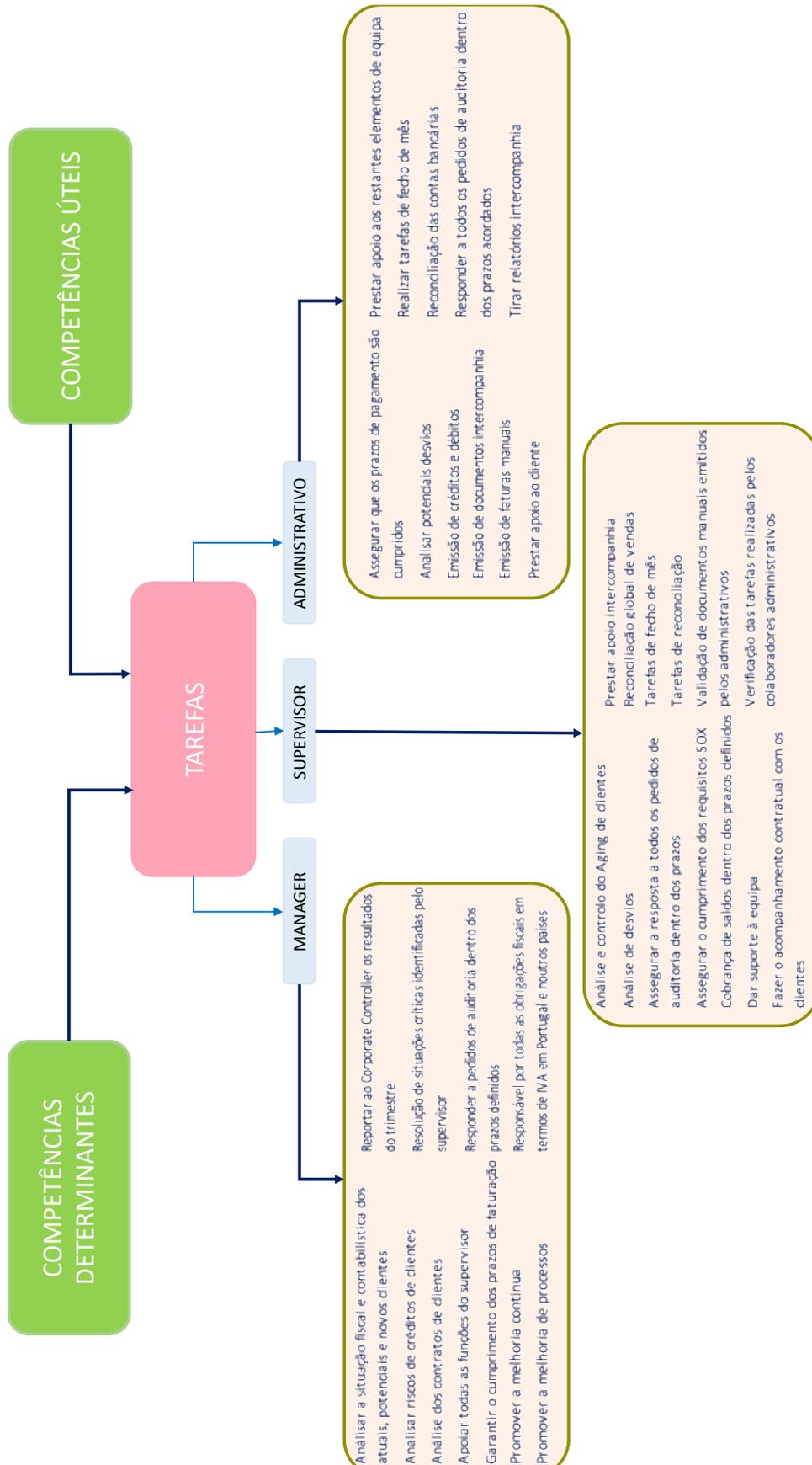


Figura 11 - Modelo de Competências detalhado para os cargos do departamento de Contas a Receber (continuação) (Fonte: elaboração própria)

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sugestão de um desenho de um modelo de competências para o departamento de uma multinacional americana, como se referiu no início do presente trabalho de projeto, surgiu da vontade de aprofundar conhecimentos acerca do tema das competências e, estando a realizar um estágio profissional no departamento em causa, viu-se a possibilidade de atualizar o atual quadro descritivo de tarefas para cada um dos três cargos existentes – administrativo, supervisor e manager – e assim ter uma base de referência, por exemplo, na contratação de futuros colaboradores ou até mesmo aproveitar as competências existentes, estimulando o potencial de cada um dos elementos, de forma a conseguir alcançar desempenhos mais notórios.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho de projeto, sobretudo no que respeita ao momento da recolha de dados com recurso a ferramentas de natureza qualitativa, foi possível verificar desde cedo uma grande dificuldade em os intervenientes conseguirem ter uma noção clara do conceito de competência e daquilo que o mesmo engloba, pois frequentemente foi confundido com o conceito de capacidade. Apesar desta dificuldade é importante referir as principais conclusões do estudo realizado.

No que diz respeito aos colaboradores com cargos administrativos verificou-se que, independentemente da curta experiência profissional ou de uma carreira profissional consolidada, estes intervenientes acreditam que as competências cruciais que um indivíduo deve possuir para uma boa performance individual e coletiva se focam sobretudo na sua adaptação aos contextos, em conseguir estabelecer uma ligação entre si e os clientes ao saber escutar e expressar-se oralmente e sob a forma escrita, ter vontade de aprender mais todos os dias questionando-se sempre acerca de toda e qualquer tarefa que lhe seja inerente e sempre que tem dúvidas, além de que deve ter sempre em linha de conta a consciência organizacional, ser íntegro e ter em consideração os restantes elementos com quem trabalha diariamente.

Integrando um departamento que trabalha sobretudo em equipa, ter a competência de desenvolver outros é determinante, pois a não transmissão de conhecimento e das técnicas utilizadas não permite que não só o indivíduo progrida como não permite que o outro cresça profissionalmente. O espírito crítico, o trabalho em equipa e o desenvolvimento de outros são aspetos que estão fortemente ligados entre si e são fundamentais para crescer profissional e pessoalmente. Já o supervisor e o manager focam sobretudo as

competências técnicas como determinantes para o alcance de bons desempenhos, pois nos cargos que ocupam é imprescindível ter bons conhecimentos acerca de contabilidade, fiscalidade e dos sistemas integrados da multinacional, isto é, de *softwares* de contabilidade e de *shipping*, bem como de outros que suportam a tomada de decisão e auxiliam as suas atividades diárias.

Apesar do supervisor e do manager terem que possuir bons conhecimentos e de áreas específicas consideram que, à semelhança dos restantes colaboradores, para ocupar o cargo administrativo não é necessário possuir habilitações superiores ou qualquer formação profissional para exercer as tarefas que lhes são atribuídas. Outros conhecimentos como inglês, falado e escrito, ou da ferramenta Microsoft Excel não creem que seja necessário estabelecer requisitos mínimos, pois consideram que estes são apenas requisitos preferenciais e entendidos como uma mais valia no momento da escolha de um candidato para integrar o departamento. Segundo o líder do departamento, há outros aspetos que têm mais peso e um deles é a personalidade do indivíduo, pois se essa pessoa mostrar disponibilidade e vontade de aprender, se for uma pessoa determinada e humilde, é um candidato que tem grandes hipóteses em fazer parte da equipa.

Atitudes como estas e sobretudo por parte de um líder de um departamento de uma organização americana, que se foca em grande parte nos resultados, começa a revelar uma mudança de paradigma, onde os recursos humanos começam a ganhar relevância nestes meios. A preocupação com as pessoas e a necessidade de ter boas pessoas em detrimento de ter pessoas boas, evidencia que o trabalho se ensina e que a personalidade de um indivíduo dificilmente se muda, pelo que as suas atitudes em contexto de trabalho são determinantes e o departamento em estudo é uma realidade dessa estratégia que cada vez mais tem vindo a ser adotada pelos responsáveis das áreas, e o parágrafo anterior evidencia isso.

Tendo sido um trabalho de projeto desenvolvido na temática das competências importa referir que surgiram algumas dificuldades, nomeadamente ao nível da distinção dos termos *competency* e *competence*, uma vez que são termos com diferentes origens e foi importante definir qual o que se iria ter em consideração ao longo deste trabalho. Surgiram ainda outros obstáculos nomeadamente no momento em que foi necessário realizar as entrevistas individuais e a sessão de *Focus Group*. Esta dificuldade deveu-se ao facto, no que respeita às entrevistas, de ser necessário reunir com cada um dos participantes após o horário de trabalho e, no caso do *Focus Group*, ser disponibilizado o tempo

necessário durante o horário laboral para a realização da sessão. Uma vez que era necessário reunir a equipa de contas a receber durante algum tempo e atendendo que havia sempre grandes dificuldades em conciliar a disponibilidade de cada pessoa após a hora de saída, a sessão decorreu durante o horário de trabalho, tendo sido apenas disponibilizada meia hora para o exercício.

## 9. BIBLIOGRAFIA<sup>3</sup>

- Alavi, M., & Leidner, D. (Junho de 1999). Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues. *INSEAD Working Paper Series*.
- Almeida, F. R. (Março de 2014). *Custos e Benefícios da Lei Sarbanes-Oxley: O caso BPN*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Blaskova, M., Blasko, R., & Kucharcikova, A. (2014). Competences and Competence Model of University Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(159), 457-467.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brandao, H. P., & Bahry, C. P. (Abril-Junho de 2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.
- Ceartil, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (1.<sup>a</sup> Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chiavenato, I. (1985). *Recursos Humanos* (1.<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Clarke, L., & Winch, D. (Julho de 2006). A European skills framework? - but what are skills? Anglo-Saxon versus German concepts. *Journal of Education and Work*, 19(3), 255-269.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- Galego, C., & Gomes, A. A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5, 173-184.
- Gomes, J. F., & Cunha, M. P. (Maio-Junho de 2003). O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos. *RH Magazine*, 6-12.
- Goulart, I. B., & Sampaio, J. d. (1998). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. (A. E. Guntert, Ed.) São Paulo: Casa do Psicólogo.

---

<sup>3</sup> Por razões de confidencialidade e proteção de dados não são apresentados os sites consultados para obtenção de informação relativa à multinacional em estudo.

- Guthrie, H. (2009). Competence and competency-based training: What the literature says. *Occasional Paper*.
- KEMET ELECTRONICS COMPONENTS CHARGED. (10 de December de 2014). *KEMET ELECTRONICS COMPONENTS CHARGED*. Obtido em Abril de 2018, de KEMET ELECTRONICS COMPONENTS CHARGED: <http://www.kemet.com/Per-Loof-December-10-2014>
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). The Art and Science of Competency Models. (Jossey-Bass, Ed.) *A review of The Art and Science of Competency Models*.
- Marques Pinto, C. A., Salgado Rodrigues, J. A., Santos, A., Melo, L. T., Dias Moreira, M. A., & Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Miranda, S., Orciuoli, F., Loia, V., & Sampson, D. (8 de Dezembro de 2017). An ontology-based model for competence management. *Data & Knowledge Engineering*(107), 51-66.
- Motta de Castro, J. H., Kilimnik, Z. M., & Sant'Anna, A. d. (Janeiro-Abril de 2008). Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competência. *ANPAD*, 2(1), 105-122.
- Munck, L., Souza, R. B., Castro, A. L., & Zagui, C. (Abril, Maio, Junho de 2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? (N. Reinhard, Ed.) *Sistema de Avaliação: Double Blind Review*, 46(2), 107-121.
- Nicolau Santos, M. J. (Julho-Dezembro de 2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142-158.
- Picaro, J., Coelho, M. S., & Silva, J. N. (2016). O Papel dos Recursos Humanos na Gestão da Mudança. O Caso do Regimento de Artilharia Antiaérea Nº1 (Raaa1). *Proelium*, VII(11), 243-267.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (Maio-Junho de 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-80.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations* (Segunda ed.). Nova Déli , Índia: SAGE.

- Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. Em M. M. Serrano, *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de Caso numa Rede de Empresas*. Lisboa: SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações.
- Silva, P. R. (2003). ESTUDO COMPARATIVO DE MODELOS DE GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS (UMA VISÃO DA EUROPA). *X Encontro Nacional de SIOT*. Lisboa.
- Teodorescu, T. (Nov-Dez de 2006). COMPETENCE VERSUS COMPETENCY - What is the Difference? *Performance Improvement*, 45(10), 27-30.
- Terra, J. C. (2005). Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial! *Biblioteca TerraForum Consultores*. Obtido de Biblioteca TerraForum: [www.terraforum.com.br](http://www.terraforum.com.br)
- Wiecek-Janka, E., Mierzwiak, R., & Kijewska, J. (2016). Competencies' Model in the Succession Process of Family Firms with the Use of Grey Clustering Analysis. *The Journal of Grey System*, 28(2), 121-131.
- Wiemann, J. M., & Backlund, P. (1980). Current Theory and Research In Communicative Competence. *Review of Educational Research*, 50(1), 185-199.
- WIKIPEDIA, the free encyclopedia. (10 de January de 2001). *WIKIPEDIA, the free encyclopedia*. Obtido em Abril de 2018, de WIKIPEDIA, the free encyclopedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/KEMET\\_Corporation](https://en.wikipedia.org/wiki/KEMET_Corporation)
- Winterton, J., & Winterton, R. (1999). *Developing Managerial Competence*. New Fetter Lane, Londres: Routledge.
- Yang, C.-C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Management*, 26(2), 173-189.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Entrevistas Realizadas Aos Administrativos, Supervisor & Manager

#### Entrevista administrativos

##### Contextualização

No desenvolvimento do trabalho de projeto *DESENHO DE UM MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA O DEPARTAMENTO DE CONTAS A RECEBER DA MULTINACIONAL AMERICANA*, no âmbito do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos, pela Universidade de Évora, e sob a orientação do Professor Doutor Paulo Resende da Silva, a presente entrevista tem como principal intuito identificar as competências, atitudes e comportamentos adotados no desempenho das funções enquanto *administrativo, supervisor e manager* do departamento de *Contas a Receber* da multinacional americana. Esta entrevista possibilita a identificação das competências individuais, possibilitando obter um quadro descritivo das competências existentes e, consequentemente, facilitar os processos de alocação dos Recursos Humanos às tarefas, papéis ou funções existentes.

Com esta entrevista também será possível atualizar o atual quadro de competências existente.

Grata pela sua colaboração!

#### Conceitos a ter em conta:

- **Skill = Capacidade**

Por *skill* (ou capacidade) entende-se a qualificação relevante para um emprego, mas não se pode tomar por garantido que quem possui essa habilidade tem a qualificação necessária para a ocupação de um cargo ou desempenho de um papel ou responsabilidade. As *skills* críticas, isto é, aquelas que são necessárias que os indivíduos possuam para a obtenção de bons desempenhos, são adquiridas através da formação ou treino e podem ser desenvolvidas e melhoradas aquando a sua prática sistemática.

- **Competência**

A competência é uma característica intrínseca, pois é parte da personalidade da pessoa e pode prever o seu comportamento perante diversos contextos profissionais; é consequência de algo ou permite prever o comportamento e o desempenho do colaborador; anuncia quem faz algo bem ou mal de acordo com os padrões e normas exigidas.



Figura 1 - Cinco Componentes da Competência

- **Modelos de Gestão de Competências**

Os modelos de Gestão das competências debruçam-se sobre os comportamentos dos indivíduos e nos efeitos que estes podem ter no seu local de trabalho, interessando aos gestores os comportamentos que acrescentam valor. Estes modelos permitem reunir todos os aspetos constituintes da “gestão da força de trabalho”, tais como: o recrutamento e seleção, treino/formação e desenvolvimento e os sistemas de avaliação de desempenho.

Estes aspetos são entendidos como as linhas orientadoras para a contratação das pessoas certas para a função adequada, além de que os sistemas de avaliação são os responsáveis pelo feedback da performance dos indivíduos na realização das tarefas que lhes respeitam. O feedback dado às chefias e aos próprios colaboradores de uma organização é de extrema importância, pois possibilita que os quadros superiores percebam quais as reais dificuldades das suas pessoas e, assim, tomar as medidas necessárias para que as mesmas se sintam integradas na organização e não comprometam os resultados em geral.

**Idade:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_\_ **Estado Civil:** \_\_\_\_\_

**Cargo (X)**

administrativo \_\_\_ supervisor \_\_\_ manager \_\_\_

## Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?
- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?:
- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

Parte 2 - Experiências relacionadas com o trabalho e revisão do percurso profissional.

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?
- Que posição/função ocupa?
- Qual ou quais são as suas responsabilidades?
- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?
- Que *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?
- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo atual que ocupa?
- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?
- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

### **Parte 3**

- Que conhecimentos e *skills* são necessárias para a sua função?
- Quais são as razões para o seu sucesso?
- O que o faz ser bom no alcance dos objetivos definidos?
- Quais são as competências que considera que uma pessoa deveria possuir para desempenhar as mesmas funções?
- De que forma essas competências iriam permitir que os outros fossem mais eficazes no desempenho das suas tarefas?
- Como é que os seus colegas se podem tornar mais eficazes?
- Que *skills* tinha quando integrou o emprego atual?
- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?
- Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?
- Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?
- Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?

## **Respostas à entrevista – *administrativos***

### **AR1**

#### **Parte 1**

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?

Sim, a nível pessoal e profissional. Quanto às qualificações, se forem académicas, diria que não, pois só tenho o 12º, mas com aprendizagem e tempo, consigo realizar as tarefas que fazem parte da minha função, assim, penso ter qualificações pessoais suficientes.

- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

Nos diferentes trabalhos já realizados, consegui sempre realizar-me profissionalmente, com execução da última função na qual senti uma grande falta de autonomia e valorização pessoal.

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?

Sim, passei por 2 situações dessas em altura de férias de colegas.

- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

Progressão Pessoal e aumento da Autoconfiança e Autonomia; Aprendizagem.

## Parte 2

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?

Estou nesta função desde 2009 e durante estes 9 anos, passei por várias fases complicadas, difíceis e stressantes. A pouca experiência e o constante medo de errar foram o meu maior obstáculo. Agora sinto aquela calma que se ganha com o tempo e com a experiência embora tenha ainda muitas dúvidas diariamente, que tento enfrentar com tranquilidade.

- Que posição/função ocupa?

Um dos *administrativos* responsável por 1 Região de Clientes.

- Qual ou quais são as suas responsabilidades?

Assegurar que os clientes da minha Região paguem as suas faturas dentro do prazo. Diversas Tarefas relacionadas com fecho do mês, com clientes de *Reclaim* e com inter-companhias ad multinacional americana.

- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

Sim, à minha Supervisora e à minha Chefe de Departamento.

- Que *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?

Na minha Candidatura, exigiram-me que tivesse conhecimentos falados e escritos de Inglês e conhecimentos básicos de Excel a nível do utilizador.

- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo atual que ocupa?

Empenho, dedicação, profissionalismo e muita vontade.

- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?

Com resultados positivos, com gosto diário pelas funções que desempenho.

- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

O mais provável é que cada um deles tenha tido um contributo positivo para o desempenho desta minha função porque tudo em nós é definido também pelo tempo e pela experiência.

### **Parte 3**

- Que conhecimentos e *skills* são necessárias para a sua função?

Conhecimentos gerais de Inglês e Informática a nível do utilizador.

- Quais são as razões para o seu sucesso?

Essa pergunta deveria ser destinada às pessoas que trabalham comigo, mas eu penso que talvez seja pela minha dedicação e simpatia.

- O que o faz ser bom no alcance dos objetivos definidos?

Muito empenho e dedicação. Não gosto nada de errar.

- Quais são as competências que considera que uma pessoa deveria possuir para desempenhar as mesmas funções?

Experiência e dinamismo acima de tudo. Muita humildade para aprender.

- De que forma essas competências iriam permitir que os outros fossem mais eficazes no desempenho das suas tarefas?

Cada pessoa é única, com as suas capacidades e competências.

- Como é que os seus colegas se podem tornar mais eficazes?

Os meus colegas são competentes, logo eficazes.

- Que *skills* tinha quando integrou o emprego atual?

Empenho, dedicação e uma enorme vontade.

- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?

Alguma dúvida, não hesites, pergunta sempre...

- Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?

Não me parece que houvesse a necessidade de uma preparação prévia para o desempenho desta função. Como 1ª vez, não se sabe o que é, de maneira que só o tempo nos prepara e depois as coisas vão surgindo e nós vamos respondendo...

- Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?

Experiência e Dinamismo

- Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?

Paciência e Tranquilidade

## AR2

### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?

Sim, porque o curso que eu tirei era muito abrangente e acho que a função que estou a desempenhar insere-se bem dentro daquilo que estudei. Sinto-me realizada. Gosto do que faço.

- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

Tenho trabalho praticamente sempre como assistente administrativa e depois tive a experiência de operador fabril. Trabalhei na produção da multinacional americana e só depois vim trabalhar para o departamento de Contas a Receber. Estive cerca de 9 anos como operadora fabril, mas foi durante este tempo que tirei o meu curso. Sempre fui trabalhadora estudante. Ainda estive 2 anos dentro da área da engenharia antes de vir para o departamento e foi onde comecei a trabalhar com a análise de ficheiros. Ao trabalhar com Excel e outras funções que me podiam ajudar a agilizar o trabalho permitiu que, quando integrei as CR, já tivesse uma maior facilidade de aprendizagem e integração, sobretudo ao nível do trabalho com base de dados, análise de dados e resultados obtidos.

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?

Sempre tive, mesmo quando era operadora fabril assumia responsabilidades na área em que estava, pois era a pessoa mais velha, tinha mais conhecimento, uma vez que tinha sido das primeiras pessoas a entrar para a fábrica. Assumia também o papel de formadora, orientava as pessoas no trabalho que deviam fazer.

- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

Nestes últimos tempos, por exemplo, estar como *back up* da nossa supervisora é uma das situações que considero importantes. Para além do meu trabalho diário e de ajudar os restantes colegas da mesma categoria que eu, também tenho algumas tarefas de *back up*.

## **Parte 2**

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?

O meu papel aqui, e eu tento fazê-lo mesmo as vezes sendo um bocadinho complicado, é dar apoio aos meus colegas que têm um pouco menos de experiência que eu e então tento encaminhá-los da melhor maneira para que as tarefas sejam cumpridas com eficiência.

- Que posição/função ocupa?

### *Administrativo*

- Qual ou quais são as suas responsabilidades?

Tento, ao nível das contas correntes de clientes, que não haja atrasos de pagamentos e por isso tento andar sempre atrás deles, de modo a garantir que eles pagam, bem como analisar desvios.

- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

Sim. Temos avaliações por cada *quarter* (trimestre), anuais, entre outras, pois temos objetivos a cumprir e ao reportar diretamente a alguém de modo a perceber se estamos a atingir os objetivos estabelecidos.

Quando se trata das tarefas diárias, sinto que tenho alguma autonomia. Mas quando as coisas começam a sair um bocadinho do meu alcance aí envolvo ou a *manager* ou a supervisor.

- Que *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?

O conhecimento da língua inglesa era fundamental, não tendo sido especificado o nível de inglês. Foram feitos inicialmente alguns testes de escrita para avaliar os termos técnicos financeiros que são necessários para este trabalho. Contudo, isso também se vai adquirindo. Saber o Office, sobretudo a nível de Excel era muito importante e fundamental. Trabalhar com o ORACLE não era um requisito.

Ao nível das qualificações exigidas, na altura em que entrei, eu tinha o bacharelato, mas o nível exigido era apenas o 12.º ano.

- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo atual que ocupa?

O inglês, bem como o facto de ser metódica naquilo que faço. Para mim o planeamento e o método são essenciais. Capacidade de organização e priorização das tarefas.

- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?

Julgo que os resultados e as responsabilidades que tenho assumido mostra a confiança depositada em mim. Também quando chegamos à parte da avaliação dos objetivos e do seu cumprimento, mostra à chefia que chegamos onde eles querem.

- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

As pessoas à minha volta quando eu cheguei a este departamento foram determinantes para o meu desenvolvimento. Foram as pessoas que me deram as bases e a formação essencial para eu poder crescer. Quando nós chegamos a um local de trabalho e se não tiveres quem te encaminhe e oriente primeiro, atendendo que não nascemos ensinados.

Essas pessoas tinham bons conhecimentos da área, dos softwares utilizados. Pode-se dizer que a partir do momento em que integrei as CR foi quando me preparei melhor para o cargo que atualmente ocupo. Durante todo o tempo que tenho estado aqui nas CR sigo o exemplo das pessoas que cá estavam. Vejo nelas um exemplo a seguir.

### **Parte 3**

- Que conhecimentos e *skills* são necessárias para a sua função?

Língua inglesa é fundamental para comunicar com os nossos clientes e daí tirar a informação necessária, bem como ter capacidade de análise, senso crítico. Domínio do software que se utiliza, apesar de se ir aprendendo à medida que o tempo passa. Não há uma formação intensiva nesse software, pelo que à medida que vai sendo precisa esta ou aquela função é que nós acabamos por perceber um pouco mais sobre o software.

- Quais são as razões para o seu sucesso?

Motivação, curiosidade, saber o porquê das coisas, ter regras, organização do trabalho, método.

- O que o faz ser bom no alcance dos objetivos definidos?

Já o mencionado anteriormente.

- Quais são as competências que considera que uma pessoa deveria possuir para desempenhar as mesmas funções?

Capacidade de comunicação, uma vez que lidamos com clientes. Gerir as emoções. Gosto em trabalhar em equipa. determinação, mas isso é algo que já parte de cada pessoa e eu tenho tido sempre sorte. Em qualquer papel que tenho desempenhado e já desempenhei tenho gostado sempre, pois levo sempre muito a sério o trabalho que tenho em mãos. Sou um bocadinho perfeccionista naquilo que faço.

- De que forma essas competências iriam permitir que os outros fossem mais eficazes no desempenho das suas tarefas?

Há tarefas que se nós seguirmos um guia de orientação há pontos que não tem como falhar. Quando nós não o seguimos e fazemos só porque sim acabam por existir falhas porque não ligamos à aquilo que fazemos. Temos de parar para pensar naquilo que estamos a fazer e perguntar-nos se as tarefas são feitas assim e se faz sentido serem assim.

- Como é que os seus colegas se podem tornar mais eficazes?
- Que *skills* tinha quando integrou o emprego atual?

O que era pedido para aqui, isto é, os requisitos para o cargo eu cumpria. Inglês, conhecimentos de software, capacidade de análise

- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?

A pessoa que chega de novo tem de dar atenção a todas as indicações que a pessoa que lhe está a dar formação e se seguir os deadlines as coisas vão correr dentro dos conformes. Perguntar sempre que houver dúvidas.

- Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?

Para esta função em concreto não acho que seja necessário possuir conhecimentos em áreas específicas. O contacto com o cliente é muito importante e nós sabermos passar a mensagem da melhor maneira também algo de extrema relevância. Por vezes assumimos outras funções. Acabamos por fazer o papel das vendas, tudo o que tem a ver com a venda. Aqui o nosso papel é fazer o recebimento, mas existe muita coisa por trás daquela fatura e que às vezes nós não temos tanto conhecimento daquilo que está por trás e às vezes nos faz falta para depois irmos outra vez entrar em contacto com o cliente. Também há muita coisa que vai para além do lançamento e aplicação dos pagamentos e talvez ter conhecimentos mais aprofundados dentro da área contabilística é importante para perceber muita

coisa que se trata aqui. Contudo não acho que seja fundamental para desempenhar as funções que aqui são desempenhadas.

- Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?

As anteriormente mencionadas.

- Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?

Desde sempre que tenho tido a uma forma de trabalhar muito certinha. Tento seguir sempre um mesmo método de trabalho para não perder o fio à meada. Tento categorizar as tarefas de acordo com tipo de tarefas que existem para fazer. Tento não misturar as coisas, mas por vezes é complicado isso não acontecer. Acontece por vezes estar a tentar responder a e-mails, mas ao mesmo tempo alguém me pede certas coisas urgentes e também me pedem ajuda para tirar dúvidas não é fácil gerir essa quebra de raciocínio.

Gosto quando me chama a pedir opinião ou ajuda para fazer alguma coisa eu gosto de ajudar e não gosto de dizer não porque estou a fazer uma coisa e acabo sempre por ir ajudar. Cada vez mais, já por ir fazendo outro tipo de tarefas, acabo por ter que adotar outro tipo de atitudes pois preciso de garantir que não quebro o raciocínio daquela tarefa que estou a fazer, mas ao mesmo tempo tento ajudar quem me pede ajuda.

### CR 3

#### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?

Atualmente encontro-me a realizar estágio, no entanto acho que está a ser muito enriquecedor e estou a meter em prática conhecimentos profissionais. É um cargo à altura dos meus interesses atuais.

- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

Visto que terminei a licenciatura este ano, as experiências profissionais que tive foi apenas estágio curricular que realizei na TYCO ELECTRONICS no departamento de compras. Foi uma boa experiência onde aprendi um pouco sobre o mundo da indústria.

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?
- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

#### Parte 2

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?

A função que desempenho atualmente é no departamento de CR como *administrativo* onde assumo uma responsabilidade de gerir uma carteira de clientes da região *Central Europe*.

- Que posição/função ocupa?

A minha posição atualmente é de estagiária, dou suporte a toda a equipa e desempenho as minhas funções.

- Qual ou quais são as suas responsabilidades?

As minhas responsabilidades passam por garantir que os clientes da região Central Europe cumprem com os pagamentos e se mantêm as suas contas ativas com a multinacional americana. Desempenho outras tarefas como a verificação e análise dos KO diariamente, sou também responsável pelo correio e pelos pagamentos do Banco da Europa que são tirados diariamente.

- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

Sim, a pessoa acima responsável é a *supervisor*.

- Que *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?

Licenciatura em Gestão, boa capacidade de comunicação, conhecimento em inglês, conhecimentos em Excel.

- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo atual que ocupa?

As *skills* técnicas que possuo são bons conhecimentos de Excel, conhecimentos de inglês e espanhol, conhecimento de conceitos técnicos desenvolvidos na licenciatura em Gestão.

- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?

Têm vindo a ser demonstradas no trabalho diário.

- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

Apesar de não ter sido um emprego, o meu cargo anterior desempenhado na TYCO mostrou-me como se trabalha no mundo da indústria, como se lida com os fornecedores para garantir que a fábrica trabalhe em condições e com o material necessário. O que se compara à função atual que não trabalhando com fornecedores, trabalha-se com clientes, mas a filosofia é idêntica pois o nosso objetivo é garantir que os clientes mantenham as suas contas ativas e em dia.

### **Parte 3**

- Que *skills* tinha quando integrou o emprego atual?

Tinha boa capacidade de comunicação e interação em comunidade, tinha outras competências que se têm desenvolvido e aprofundado com o trabalho que desempenho atualmente como o inglês, a atualização de programação, Excel.

- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?

Diria para vir disposto a aprender, na primeira semana sente-se um pouco perdido com a assimilação de tantos conceitos e tarefas novas, mas que com o tempo tudo se aprende. Existem muitas funções a desempenhar neste departamento.

- Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?

Acho que poderia ter apostado mais no Inglês antecipadamente.

- Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?

As competências que considero necessárias são a capacidade de aprender e assimilação, uso das ferramentas do Excel, conhecimento de língua inglesa.

- Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?

Adoto uma postura de aprendizagem contínua, uma atitude de ajuda e equipa, procuro aprender sempre mais para não cair no trabalho rotineiro.

## CR 4

### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?

Sim, neste momento sinto-me realizada em todos os parâmetros que ligam os meus gostos pessoais e aspirações profissionais. Contudo, a questão salarial é um ponto em que não vai de encontro às responsabilidades assumidas

- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

Esta é a minha primeira experiência profissional.

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?
- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

### Parte 2

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?

Atualmente ocupo o cargo de *administrativo*. Assumi mais responsabilidades quando uma colega deixou o departamento.

- Que posição/função ocupa?

*administrativo.*

- Qual ou quais são as suas responsabilidades?

Enquanto *administrativo* tenho duas grandes responsabilidades. A primeira, é ser responsável por uma carteira de clientes, estando atualmente a lidar com clientes da América Latina, Sudeste e Oeste dos EUA, e pela emissão de documentos – faturas, créditos ou débitos. A segunda, sou responsável pela KEP – multinacional americana ELECTONICS PORTUGAL – , tendo que diariamente emitir faturas e créditos para esta companhia. Além disso, tarefas como reconciliações bancárias e intercompanhia estão sob a minha responsabilidade

- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

Sim. À nossa supervisora. Temos que a manter ocorrente de todas as situações mais críticas.

- Que *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?

Falar inglês, ter bons conhecimentos no uso da ferramenta de Microsoft Excel e saber utilizar softwares informáticos de faturação.

- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo atual que ocupa?

Facilidade em utilizar o computador, fácil adaptação a novos softwares informáticos e uso da língua inglesa para estabelecer contacto com os clientes e com as equipas de apoio ao cliente da multinacional americana.

- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?

Com o trabalho que tenho demonstrado, com os bons resultados que tenho obtido a nível individual e, conseqüentemente, a nível coletivo, uma vez que trabalhamos em equipa e um bom desempenho individual influencia os resultados dos meus colegas.

- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

Creio que as minhas tarefas anteriores me prepararam bem para as minhas tarefas atuais, pois foram transmitidas com grande empenho e dedicação, para que percebesse sempre tudo. Ao ter as tarefas anteriores tive uma melhor noção do que faço nas tarefas atuais e o porquê de funcionar assim, ou seja, entendo melhor todo o processo das tarefas a realizar.

### **Parte 3**

- Que *skills* tinha quando integrou o emprego atual?

Posso dizer que tenho boas capacidade de saber priorizar as tarefas, capacidade de organização, trabalhar em equipa, vontade de aprender, facilidade em criar boas relações de trabalho.

- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?

Diria que tem de gostar bastante de trabalhar em equipa pois todos nos entreajudamos, pois não é possível atingirmos sozinhos os nossos resultados.

- Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?

O facto de irmos muito mal preparados da universidade não nos ajuda no nosso futuro profissional. A meu ver eu poderia ter-me preparado melhor ou podia ter recebido mais formação em Excel, pois só sabia o básico, e em inglês técnico.

- Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?

Vontade de aprender, boa disposição, trabalhar em equipa, senso crítico, destemida, estabelecere boas interrelações com todos os intervenientes da cadeia de informação (CS, ISS, Vendas, Cliente)

- Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?

Organizo o meu trabalho de forma a no dia seguinte não ter tarefas do dia anterior pendentes, caso aconteça resolvo de imediato esse problema e organizo o restante trabalho. Aponto tudo o que me parece importante para a forma de realização das tarefas, procuro perceber mais dos assuntos junto da *supervisor*, tento isolar-me um pouco em momentos que exijam mais concentração

## AR5

### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?

Tenho facilidade de comunicação, sentido de organização e responsabilidade, facilidade de integrar e trabalhar em equipa, pelo que facilmente me adapto a diferentes contextos de trabalho.

- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?
- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

## Parte 2

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?

Como já foi visto em cima ainda não tenho grande percurso profissional, atualmente desempenho a função de *administrativo*, onde tenho de assegurar que a empresa recebe e que os clientes estão satisfeitos a ajudar a resolver problemas que surjam diariamente.

- Que posição/função ocupa?

*administrativo.*

- Qual ou quais são as suas responsabilidades?

Garantir que esteja tudo satisfeito, o cliente que precisa pagar tudo o que consumiu e a empresa que precisa de receber; ser responsável perante tudo o que vou sabendo sobre clientes, visto que temos diversas informações sensíveis; Analisar dados de crédito e demonstrações financeiras para determinar o grau de risco envolvido; Execução de tarefas administrativas, tais como manter arquivos de informações e processamento de documentos.

- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

Sim.

- Que *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?

Falar e escrever em inglês, conhecimentos de informática, trabalhar bem em equipa, organizada.

- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo atual que ocupa?

Auto-motivada, dinâmica, pró-ativa, organizada, sentido de responsabilidade e boa capacidade em lidar com o stress e muito trabalho.

- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?

Todos os dias, com o facto de ter muito trabalho e conseguir fazer tudo o que me propõem, de uma maneira organizada e eficaz.

- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

Realização de trabalhos de promotora de marcas ou produtos; e trabalhos de hospedeira em organização de eventos.

- Que conhecimentos e *skills* são necessárias para a sua função?

Organizada, dinâmica, responsável, trabalhar bem em equipa, motivação e persistência.

- Quais são as razões para o seu sucesso?

Tudo o que já foi mencionado e falado.

- O que o faz ser bom no alcance dos objetivos definidos?

O meu empenho e capacidade de organização e motivação e persistência.

- Quais são as competências que considera que uma pessoa deveria possuir para desempenhar as mesmas funções?

Todas as mencionadas em cima, organizados, lidar bem com o stress e o muito trabalho, falar bem inglês;

- De que forma essas competências iriam permitir que os outros fossem mais eficazes no desempenho das suas tarefas?

Todas estas competências ajudam no nosso trabalho diário na realização de todas as tarefas, se uma pessoa for organizada e tiver muito trabalho mais facilmente consegue orientar-se e chegar ao fim do dia com tudo feito e se souber lidar com o stress também mais facilmente conseguirá evoluir e ajudar os colegas que estiverem mais atrasados.

- Como é que os seus colegas se podem tornar mais eficazes?

Isso depende de cada pessoa e da maneira que trabalha para ser mais eficaz, a mim resulta como já disse em cima, dividir as tarefas diárias por importância e focar no que tenho para fazer.

- Que *skills* tinha quando integrou o emprego atual?

Dinâmica, organizada, interessada em aprender tudo o que envolvia o trabalho e gostar de trabalhar;

- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?

Que pode contar com a minha ajuda, que precisa ter facilidade de comunicação não só com a equipa mas com o grupo de clientes com que ficar.

- Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?

Acho que a melhor maneira de uma pessoa se preparar e se tornar melhor no cargo em que ocupa é realmente trabalhando diariamente e evoluindo, até conseguir ser boa no que faz e principalmente precisa gostar minimamente do que faz.

- Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?

Todas as mencionadas em cima, organizados, lidar bem com o stress e o muito trabalho, falar bem inglês, ser dinâmico perceber de Office;

- Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?

Tento ser dinâmica e organizada assim que começa o dia de trabalho, divido as tarefas pelo mais ou menos importante e vou fazendo de acordo com o tempo que tenho.

## AR6

### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?

O meu curso é Economia, então estar a trabalhar na área agrada-me, e poder ter algum contacto com a parte industrial.

Mas a parte da Economia Agrícola e do Desporto também é algo que gosto e em que me via a trabalhar.

- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

Não tive experiências profissionais anteriores.

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?
- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

**Parte 2** - Experiências relacionadas com o trabalho e revisão do percurso profissional.

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?

*administrativo.*

Melhorei o meu inglês, que acho que foi importante para o trabalho.

Já dei formação a vários colegas que entraram de novo.

E atualmente tenho várias tarefas de final de mês, que é quando estamos mais sobrecarregados de trabalho.

- Que posição/função ocupa?

*administrativo*

- Qual ou quais são as suas responsabilidades?

Sou o *responsável* pela *Central & Eastern US & Canada*, e o responsável pela KBP, e várias tarefas de final de mês.

- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

Reporto a *supervisor* e ao *manager*.

- Que *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?

Ter conhecimentos de inglês, Excel e ORACLE.

- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo atual que ocupa?

Conseguir trabalhar bem com o Excel e ORACLE; Aprender rápido; Ter algum conhecimento de inglês escrito e falado.

- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?

Através dos resultados do *Aging*, ideias de melhoria que tive.

- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

Não tive nenhuma experiência antes desta.

### **Parte 3**

- Que *skills* tinha quando integrou o emprego atual?

Falar minimamente Inglês, ter algumas bases de Excel, gostar de aprender coisas novas e ser rápido a aprender.

- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?

Saber inglês e trabalhar com Excel.

- Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?

Ter mais bases de inglês; Conhecer o software ORACLE.

- Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?

Saber falar inglês, ter uma boa relação com colegas e clientes, Conhecer bem as ferramentas do Office (Excel, Outlook, Access,...), ter algumas bases de ORACLE.

- Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?

Não deixar trabalho acumulado, ter os dias programados com o que fazer, tentar não me enganar, confirmando sempre o último passo.

## AR7

### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?

Sou licenciada em Gestão e atualmente estou a realizar um mestrado em Gestão com especialidade em Recursos Humanos. Porém, estou atualmente a trabalhar na multinacional americana como *credit representative* dos clientes do Norte da Europa, Reino Unido e Irlanda, além de desenvolver outras tarefas. A nível pessoal penso que os meus interesses vão de encontro aos meus interesses a nível profissional, pois estando, atualmente e desde que iniciei a minha jornada no mundo do trabalho, a lidar com a área financeira comecei a ganhar um gosto muito grande pela mesma e tenho todo o interesse em crescer dentro desta área bem como dentro da área contabilística.

Se as qualificações atuais correspondem ao cargo atualmente ocupado. Penso que sim, uma vez que estou numa fase inicial da minha carreira profissional e é necessário aprender e desenvolver novas competências dentro de uma área que não corresponde à minha área de especialização.

- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

Antes de iniciar o meu percurso profissional na multinacional americana estive a desenvolver um estágio profissional durante 11 meses numa média empresa de serviços veterinários de campo. Assumi, desde cedo, uma grande responsabilidade, tendo assumido a gestão da empresa e ficado apenas livre de tomar decisões finais. Durante o estágio realizava, mensalmente a contabilidade interna da empresa, como reconciliações bancárias, mapas de IVA, mapas salariais, pagamento a fornecedores, compras de medicamentos, material e equipamentos veterinários, material de escritório, faturação de clientes, gestão das contas bancárias dos sócios-gerentes, realização de outras tarefas de cariz administrativo, como arquivo e contratação de novos serviços. Além dessas responsabilidades, por vezes auxiliava os meus colegas, isto é, os médicos veterinários, no trabalho de escrita de campo, acompanhando-os nas suas deslocações até às herdades e tomando nota dos

animais vacinados, machos e fêmeas, recolha de sangue para testes de pré-movimentação – análises que são realizadas antes dos animais serem transferidos por exemplo de uma exploração para outra, tanto a nível nacional como internacional.

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?

Sim, diversas vezes. Na ausência dos sócios gerentes, que por sua vez eram médicos veterinários, tinha que assumir responsabilidades, pois era eu a responsável pelos stocks de medicamentos e pela sua encomenda. Tendo em conta que na maioria das vezes os meus chefes estavam ausentes e era difícil comunicar com os mesmos, era eu que muitas vezes assumia a responsabilidade do que se encomendava e quanto se encomendava, sem que houvesse um sistema que permitisse gerir o stock existente. Outra situação em que assumia essa responsabilidade era quando tinha de fazer as contas entre os sócios gerentes, daquilo que cada um devia quer ao nível dos impostos, quer ao nível do pagamento dos ordenados dos restantes colaboradores, uma vez que eu tinha acesso e controlava as contas da empresa.

- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

As situações que considerei relevantes foram todas as descritas anteriormente pois fizeram-me ganhar muita autonomia, capacidade de gestão de tempo e priorizar as tarefas que tinha que desenvolver. Além disso, e no fundo a gestão de uma empresa, ainda que de média dimensão, permitiu que desenvolvê-se competências como a liderança e de atuar em situações de maior pressão. Comecei a estar desperta para a análise de contratos com fornecedores, verificação e cálculo dos impostos mensais de uma empresa, cumprimento dos termos de pagamento para com os fornecedores, análise constante dos recursos existentes e apresentar as melhores situações aos sócios-gerentes.

## Parte 2

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?

Antes de integrar a equipa de Contas a Receber da multinacional americana, em abril do presente ano, realizei um estágio profissional de onze meses numa empresa de serviços veterinários de campo, tendo ocupado a categoria de técnica administrativa. Nos primeiros três meses de estágio estava ainda a realizar a parte curricular do mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos. Era responsável pela contabilidade interna da empresa, bem como pela gestão das contas bancárias da empresa, compras e outras atividades de cariz administrativo. Apoiava sobretudo a tomada de decisão final dos sócios gerentes, relativas a questões de maior responsabilidade. Durante o estágio, consegui fazer formações dentro da área das vendas, programação matemática e um curso de agente de seguros dos ramos vida e não vida, pós-laboral. Dou por terminado o estágio a 29 de março de 2018 e dia 2 de abril de 2018 inicio funções no departamento de CR da multinacional americana. Durante a primeira semana, isto é, durante a semana de integração fui conhecer a fábrica de Évora, o processo e produtos por nós produzidos, além de ter conhecido os responsáveis pelas diferentes fases do processo produtivo e os restantes elementos de cada equipa. Na segunda semana fui definitivamente para junto da equipa à qual pertencia, tendo assumido o cargo de *administrativo*. Desde que iniciei as minhas funções já transferi tarefas que inicialmente me foram atribuídas para uma nova colega e tomei a iniciativa de ficar com um grande cliente de uma colega. Esse cliente está com muitos problemas e tendo as minhas tarefas organizadas consegui libertar a minha colega dessa tarefa e ficar responsável pela reconciliação da conta.

- Que posição/função ocupa?

Sou *administrativo* no departamento de *Contas a Receber* da multinacional americana correspondendo à categoria de assistente administrativo.

- Qual ou quais são as suas responsabilidades?

Atualmente sou responsável pela carteira de clientes do Norte da Europa, Reino Unido e Irlanda, sou responsável pela consolidação de pagamentos dos Bancos da América, faço lançamento e aplicação de pagamentos em ORACLE, emissão de créditos e débitos, análise e verificação dos valores em dívida das contas de clientes, análise da performance de clientes e cumprimento dos termos de pagamentos, tirar relatórios *inter orgs*, retirar relatórios com informação relativa a pagamentos por excesso e por défice de clientes, retirar relatórios de *Aging* semanalmente quer dos clientes da América, quer dos clientes europeus, prestar apoio aos clientes pelos quais sou responsável, identificar situações de diferenças de preços, quantidades, entre outros desvios e dar suporte à restante equipa nas tarefas diárias e de fecho do mês.

- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

Sim, devo reportar diretamente ao *supervisor* toda e qualquer situação, bem como situações de difícil resolução para que possa prestar auxílio.

- Que *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?

Para o cargo atualmente ocupado foi exigido: ser licenciada em gestão ou economia, sendo neste caso licenciada em gestão; ter bons conhecimentos de inglês, ao nível da expressão escrita e expressão oral; capacidade de lidar com situações de pressão, devido à sobreposição de tarefas que surgem nos fechos de cada mês; capacidade de trabalhar em equipa; capacidade de análise de toda e qualquer situação; autonomia.

- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo atual que ocupa?

Facilidade de aprendizagem, ter boa capacidade de comunicação, escrita e oral, em inglês e português, boa capacidade de análise, autonomia.

- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?

Desde que integrei a equipa de CR penso que tenho vindo a demonstrar disponibilidade de aprendizagem e crescimento dentro da equipa, tomando iniciativa para abraçar novas tarefas para libertar a restante equipa. Penso que o alcance da autonomia em todas as tarefas que me são conferidas é a melhor forma de demonstrar as minhas capacidades.

- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

Toda e qualquer experiência que se tenha é sempre uma mais valia para qualquer que seja o emprego que se venha a integrar. Contudo, o meu primeiro emprego, isto é, o estágio profissional que integrei, preparou-me sobretudo ao nível da linguagem técnica que se utiliza neste papel e perceber muitas das tarefas que se têm de realizar mensalmente, tais como as reconciliações, consolidação de pagamentos, entre outras tarefas.

### **Parte 3**

- Que *skills* tinha quando integrou o emprego atual?

Quando integrei o emprego atual já era licenciada em gestão, logo tinha a qualificação exigida para poder integrar a equipa; boa capacidade de comunicação e interação; boa expressão escrita e oral de inglês; fácil aprendizagem; facilidade em utilizar ferramentas como Microsoft Excel; boa capacidade de adaptação a novas ferramentas informáticas; facilidade em trabalhar em equipa.

- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?

Diria que devia ter gosto em trabalhar em equipa, ter gosto em ser ensinado e ter capacidade crítica em qualquer tarefa que vá desempenhar. Perceber realmente o porquê de fazer esta ou aquela tarefa e para que é que no fundo elas servem. Aprender a gerir o tempo e a priorizar as tarefas.

- Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?

Penso que me podia ter preparado melhor sobretudo ao nível dos conhecimentos de gestão financeira e análise financeira, pois penso que sejam duas áreas de extrema relevância para crescer e me desenvolver dentro do *Contas a Receber*.

- Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?

Acho necessário ser persistente para se aprender a ser cada vez melhor naquilo que se faz. Ser determinado. Humilde e compreensivo, pois temos de assumir os nossos erros e compreender que os outros também têm os seus pontos de vista e que não sabemos tudo. Altruísmo. Curiosidade. Senso crítico.

- Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?

Atualmente defino as tarefas prioritárias, na medida em que no início de cada semana e a meio da semana vejo a situação dos clientes, um a um, para poder verificar o valor que irá vencer em breve e posto isso vou acompanhando aqueles que sei que têm mais dificuldade no cumprimento dos termos de pagamento. Peço mais conselhos aos colegas com mais experiência dos passos a tomar quando surgem situações mais críticas, além de aponto o que devo fazer. Tento saber mais sobre o que os meus colegas têm em mãos. Tento ajudar a equipa sempre que tenho disponibilidade e conciliar com as tarefas que tenho à minha responsabilidade.

## AR8

### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?

Os meus interesses pessoais e as minhas habilitações na área de Gestão, permitem-me manter uma perspectiva aberta quanto aos vários cargos a possivelmente desempenhar dentro de uma organização, e nesta situação concreta, permitiram-me aceitar integrar o Departamento de CR numa nova experiência profissional;

- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

A minha experiência profissional anterior passou por um breve período de 6 meses no Departamento de Compras, que me permitiu obter uma perspectiva do ponto de vista do cliente, totalmente oposta às minhas funções actuais;

Caso tenha respondido à questão anterior, por favor responda às seguintes:

- Houve alguma situação em que teve de assumir uma função chave, posição chave ou responsabilidade superior?

Durante alguns períodos da minha experiência anterior por ausências ou em cumprimentos de férias da restante equipa, tive várias oportunidades de assumir responsabilidades superiores nas minhas funções do dia-a-dia, de forma a tentar suprimir as ausências temporárias da Senior Buyer e da Purchasing Manager;

- Qual ou quais as situações que ocorreram nos últimos 1 a 2 anos em contexto de trabalho que achou relevantes ao nível individual?

Na minha opinião, receber feedbacks positivos, como por exemplo, o reconhecimento de um trabalho bem feito por parte de um cliente considero que foi o ponto mais alto da minha experiência profissional;

## Parte 2

- Fale-me sobre o seu percurso profissional. Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu responsabilidades?

*administrativo*. Acredito que a região que recebi na rotação interna de regiões alocadas a cada um foi um reconhecimento das minhas competências e de um bom trabalho anterior, além do aumento das minhas responsabilidades dentro do departamento ao assumir mais tarefas;

- Que posição/função ocupa?

Sou o actual *administrativo* da *American Distribution*;

- Qual ou quais são as suas responsabilidades?

Sou responsável pelos recebimentos e emissão de documentos relativos aos clientes da minha região, e também estou actualmente responsável pelos recebimentos e emissão de documentos relativos às várias Intercompanhias do Grupo multinacional americana;

- Há alguém a quem tenha de reportar directamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

Reporto directamente à minha *supervisor* e também à *manager*;

- Que *skills* lhe foram exigidas para o cargo actualmente ocupado?

Domínio do Software Office e capacidades da Língua Inglês;

- Quais as *skills* técnicas que possui e que considera relevantes para o cargo actual que ocupa?

Acredito que a análise de dados, quanto aos *Agings* recolhidos, e o Inglês escrito e falado são duas *skills* mais relevantes no desempenho das minhas funções;

- De que forma as suas *skills* têm vindo a ser demonstradas?

No meu dia a dia com os contactos necessários no desempenhar das minhas funções;

- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

Acredito que ter tido a experiência como “cliente”, por ter trabalhado no Departamento de Compras, me permite abordar os “meus” clientes sempre com uma abordagem calma e informativa, de modo a cumprir as minhas funções sem nunca possivelmente prejudicar as relações já construídas entre os clientes e o Fornecedor multinacional americana;

### **Parte 3**

- Que *skills* tinha quando integrou o emprego atual?

Tinha apenas conhecimentos adquiridos no desempenho das minhas funções anteriores, ou seja, por exemplo o contacto falado ou eletrónico com o cliente/fornecedor, além dos conhecimentos teóricos obtidos com os meus estudos;

- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função nesse emprego?

Que vai integrar uma grande equipa, e que durante o seu período formação não deve de ter qualquer receio de questionar ou tirar dúvidas por mais pequenas que sejam;

- Agora conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, como acha que se podia ter preparado melhor para o cargo que ocupa?

Acredito que o Departamento de CR é constituído por uma grande equipa, e que a única preparação que acredito ser necessária é a vontade de trabalhar e o inglês;

- Quais são as competências que acha necessário possuir para essa posição?

Inglês fala do e escrito, além de competências sociais que são importantíssimas no contacto com clientes e equipa de vendas;

- Que atitudes adota agora para ser mais eficaz?

Ao iniciar cada dia de trabalho tento analisar todas as tarefas que terei de tratar no decorrer no meu dia, semana e mês, desta forma crio uma espécie de lista de tarefas e prioridades, de modo a permitir-me tentar ser o mais eficaz possível;

## Entrevista supervisor & manager

### Contextualização

No desenvolvimento do trabalho de projeto ***DESENHO DE UM MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA O DEPARTAMENTO DE CONTAS A RECEBER DA MULTINACIONAL AMERICANA***, no âmbito do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos, pela Universidade de Évora, e sob a orientação do Professor Doutor Paulo Resende da Silva, a presente entrevista tem como principal intuito identificar as competências, atitudes e comportamentos adotados no desempenho das funções enquanto *administrativo, supervisor e manager* do departamento de *Contas a Receber* da multinacional americana. Esta entrevista possibilita a identificação das competências individuais, possibilitando obter um quadro descritivo das competências existentes e, consequentemente, facilitar os processos de alocação dos Recursos Humanos às tarefas, papéis ou funções existentes.

Com esta entrevista também será possível atualizar o atual quadro de competências existente.

Grata pela sua colaboração!

### Conceitos a ter em conta:

- **Skill = Capacidade**

Por *skill* (ou capacidade) entende-se a qualificação relevante para um emprego, mas não se pode tomar por garantido que quem possui essa habilidade tem a qualificação necessária para a ocupação de um cargo ou desempenho de um papel ou responsabilidade. As *skills* críticas, isto é, aquelas que são necessárias que os indivíduos possuam para a obtenção de bons desempenhos, são adquiridas através da formação ou treino e podem ser desenvolvidas e melhoradas aquando a sua prática sistemática.

- **Competência**

A competência é uma característica intrínseca, pois é parte da personalidade da pessoa e pode predizer o seu comportamento perante diversos contextos profissionais; é consequência de algo ou permite predizer o comportamento e o desempenho do colaborador; anuncia quem faz algo bem ou mal de acordo com os padrões e normas exigidas.



*Figura 1 - Cinco Componentes da Competência*

- **Modelos de Gestão de Competências**

Os modelos de Gestão das competências debruçam-se sobre os comportamentos dos indivíduos e nos efeitos que estes podem ter no seu local de trabalho, interessando aos gestores os comportamentos que acrescentam valor. Estes modelos permitem reunir todos os aspetos constituintes da “gestão da força de trabalho”, tais como: o recrutamento e seleção, treino/formação e desenvolvimento e os sistemas de avaliação de desempenho.

Estes aspetos são entendidos como as linhas orientadoras para a contratação das pessoas certas para a função adequada, além de que os sistemas de avaliação são os responsáveis pelo feedback da performance dos indivíduos na realização das tarefas que lhes respeitam. O feedback dado às chefias e aos próprios colaboradores de uma organização é de extrema importância, pois possibilita que os quadros superiores percebam quais as reais dificuldades das suas pessoas e, assim, tomar as medidas necessárias para que as mesmas se sintam integradas na organização e não comprometam os resultados em geral.

**Idade:** \_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_ **Estado Civil:** \_\_\_\_\_

**Cargo (X)**

administrativo \_\_\_\_ supervisor \_\_\_\_ manager \_\_\_\_

**Qualificação:**

Licenciatura: \_\_\_\_ Mestrado: \_\_\_\_ Pós-Graduação: \_\_\_\_ Doutorado: \_\_\_\_

Outro: \_\_\_\_\_

**Parte 1**

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?
- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

**Parte 2** - Experiências relacionadas com o trabalho e revisão do percurso profissional.

- Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu grandes responsabilidades?
- Quais são as suas responsabilidades diárias?
- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?
- Que conhecimentos e *skills* lhe **foram** exigidas para o cargo atualmente ocupado?
- Quais dos cargos/papeis desempenhados anteriormente o prepararam melhor para o cargo atual?

### **Parte 3**

- Quais são as razões para o seu sucesso e alcançar os objetivos definidos?
- Quais são as competências que considera que uma pessoa deveria possuir para desempenhar as mesmas funções?
- O que diria a alguém que estivesse a iniciar a sua função no mesmo cargo que o seu?
- Conhecendo os requisitos necessários para o desempenho das suas funções, acha que se ter preparado melhor para o cargo que ocupa? De que forma?
- Que atitudes adota para ser mais eficaz?

#### **Tendo em conta a responsabilidade assumida:**

- Quem são os melhores colaboradores e porque são eles tão eficazes?
- Quem são os piores colaboradores e porque são eles ineficazes?
- Quais as competências necessárias para se ser bem sucedido no cargo que ocupam?
- Qual é a maior motivação/conselho que os colaboradores menos experientes recebem quando lidam e aprendem com os membros mais experientes?

## Anexo – Respostas Entrevista supervisor & manager

### Parte 1

- Os seus interesses, pessoais e profissionais, e qualificações correspondem ao cargo que ocupa?

SUPERVISOR: Sim.

MANAGER: Sim estou a desempenhar a função na área financeira que é a minha área de qualificação. Para além disso eu tenho aqui outra função para além de *manager*, como é o caso da responsabilidade que eu tenho para com Évora, sendo contabilista certificada da empresa e não tem a ver diretamente com a função de *manager*.

Mas sim, sinto que estou a desempenhar as funções dentro da área de formação e é um cargo desafiante, pois trabalhamos com todas as fábricas do mundo e temos uma voz ativa pois trabalhamos com uma das principais áreas da empresa. É também a mais mediática e é onde estamos constantemente a ser avaliados e todo o nosso trabalho reflete-se diretamente na casa mãe, nos *head quarters*, inclusivamente com o nosso CFO da empresa. Temos um contacto regular com o *Corporate controller*, pois é a ele a quem reporto diretamente.

Contudo sentir-me realizada é difícil pois queremos sempre mais, pois temos sempre objetivos

- Resumidamente, aborde as suas experiências profissionais anteriores, caso tenham existido.

SUPERVISOR: sempre estiveram relacionadas com a contabilidade, contacto com clientes. A minha progressão foi sempre gradual, inclusive aqui na multinacional americana. Iniciei como *administrativo*. Tive uma progressão muito gradual e também isso me fundamenta e alicerça no meu desempenho como *supervisor*. Todas essas minhas experiências que tive tanto fora como dentro da multinacional americana. Tive experiências, fora da multinacional americana, nomeadamente em contabilidade, diretamente no contacto com clientes ao nível da faturação e na cobrança da faturação. Tudo muito dentro da área da contabilidade. Facilitou ao nível da integração na multinacional americana.

MANAGER: Iniciei a minha carreira profissional aqui na multinacional americana, na altura ainda como EPCOS, multinacional alemã. Comecei como estagiária no departamento de contabilidade e depois assumi, ainda na EPCOS, o cargo de responsável de contas a pagar. Passado um ano fiquei responsável pela contabilidade e, entretanto, houve a mudança da EPCOS para a multinacional americana, aquando a sua venda, e assumi também a área financeira e ser a contabilista certificada da empresa e em Évora. Com as alterações que ocorreram mantive a parte de contabilista certificada de Évora e passei a ser *manager* do CR da multinacional americana *Corporation*.

**Parte 2** - Experiências relacionadas com o trabalho e revisão do percurso profissional.

- Qual a função/cargo/papel que atualmente desempenha? Quais os feitos mais importantes na sua experiência mais recente e onde assumiu grandes responsabilidades?

SUPERVISOR: A minha experiência mais recente foi a progressão para *supervisor*, apesar de ter tido um ano de interregno com a licença de maternidade.

MANAGER: tenho mantido a minha responsabilidade enquanto *manager*, de progressão houve aqui uma alteração de tarefas mas em termos de carreira manteve-se.

- Quais são as suas responsabilidades diárias?

SUPERVISOR: análise e controlo do *Aging*. Suporte à equipa nessa mesma análise e também no contacto ao cliente. Cobrança efetiva dos saldos dentro dos prazos definidos. Ajudar nessa análise e na boa cobrança. Tarefas de reconciliação. Tarefas de fecho. Temos alguns reportings que são necessários entregar dentro dos deadlines não apenas aquando o fecho do mês mas durante todo o mês. Eu vou garantindo que toda a equipa cumpre os timings delineados e eu vou cumprindo também as minhas tarefas dentro desses timings. Para além disso asseguro que todos os pedidos de auditoria são concretizados dentro dos timings acordados com os auditores e que não existem desvios ao que são os SOX Requirements, portanto a nossa empresa estando cotada em bolsa deve cumprir com os requisitos SOX e devo garantir que todos os pedidos de auditoria estão justificados de acordo com esses mesmos requisitos ou que vão de encontro a esses requisitos. Faço todo

o acompanhamento contratual com os clientes, em termos de emissão de documentos manuais os *administrativos* fazem a emissão e eu faço a validação. Verificação das vossas tarefas, reconciliações. Temos também o apoio intercompanhia, pois apoiamos todos os modos de CR de todas as fábricas. Fazemos a reconciliação global aqui em termos de vendas, sejam vendas da Ásia, Itália, *Corporate*, assim como de todas as intercompanhias da multinacional americana. Prestamos todo o apoio necessário.

MANAGER: em termos de dar apoio todas as funções de supervisor. Ela trata de todas as operações mais diretamente com vocês e nos casos mais complicados ela pede a minha participação e ajuda. Para além toda esta monitorização temos que promover a melhoria continua e estar constantemente a pensar outras formas de melhoria de processos. Tenho a parte de todas as obrigações fiscais em termos de IVA da multinacional americana na República Checa. Para além disso, dou algum apoio nos registos de IVA que a multinacional americana tem aqui em Portugal e na Alemanha. E há sempre uma análise dos contratos de clientes, de novos clientes, ou sempre que há uma nova assinatura com os já existentes temos que rever toda a parte fiscal e contabilística juntamente com a equipa de legal dos contratos finais.

O departamento garante que a faturação da multinacional americana de todo o mundo, a fatura é emitida no timing correto.

Análise de risco de crédito de contas. Há uma reunião trimestral com o Corporate Controller onde nós sugerimos se há provisões a criar para cobranças duvidosas, por exemplo.

- Há alguém a quem tenha de reportar diretamente as funções desempenhadas e os resultados obtidos?

SUPERVISOR: no meu caso diretamente à *manager*.

MANAGER: no meu caso ao Mike Rainer. Temos um sistema bastante enraizado e que é cumprido anualmente. É um sistema de avaliação em que todos os anos são dados objetivos a cada pessoa. Para *supervisor, manager, administrativo*. Tem objetivos específicos com facilidade de mensuração, pois é muito importante conseguirmos medi-los e no final do ano é muito importante fazer esta avaliação e fica entregue nos recursos humanos e de acordo com estes objetivos. Por isso nos reportamos esses objetivos. Para além disso temos funções em que isso é bastante visível, nomeadamente o *Aging* das contas de clientes.

Toda esta informação também é reportada semanalmente para o Corporate, toda a equipa de vendas, customer service.

Os objetivos específicos do meu cargo dependem de ano para ano. Contudo a monitorização do *Aging* é um objetivo intrínseco. É a função core do nosso departamento.

### **Parte 3**

- Quais são as razões para o seu sucesso e alcançar os objetivos definidos?

SUPERVISOR: É muito importante nós sermos rigorosos naquilo que fazemos, sermos persistentes na nossa área, a argumentação, a flexibilidade porque cada cliente é um cliente e cada caso é um

caso. E isso faz com que tarefa a tarefa, todos os meses e a cada trimestre vamos conseguir atingir os nossos objetivos. A persistência, o rigor, a argumentação e a flexibilidade são determinantes. Estar recetivos às mudanças.

Workshops na parte de GL, *Accounting*. A própria pessoa que apresenta o workshop, durante o seu percurso de preparação desse workshop, também aprende imenso.

MANAGER: Os mesmos apontados pela Sílvia. No entanto para o meu sucesso pessoal o que é que me pode distinguir?! Talvez aqui uma necessidade constante de mudança. Já se percebeu que eu tenho essa necessidade. É importante estar sempre a inovar, a questionar o porque de fazermos isto. Houve um anterior chefe meu que nos proibia de dar uma resposta que era “Ah fazemos assim porque sempre foi feito” e isto foi uma resposta que sempre foi proibida. Nós temos de questionar porque é que estamos a fazer aquilo e verificar o porquê. E se calhar se fizermos mais vezes estas questões vamos verificar que aquilo que fazíamos há um ano atrás não faz qualquer sentido fazê-lo hoje. Desde que viemos para as CR já alteramos várias coisas.

Gosto de mudar e inclusivamente mudamos agora toda a equipa de CR em termos de funções, em termos de regiões. Cabe-nos a nos não deixar, apesar de as pessoas serem adversas à mudança e isso num administrativo que já tem a região controlada e se sente confortável, quando nós pedimos esta mudança, o primeiro impacto se calhar não é a desmotivação, mas não abraçam esta mudança, mas a longo prazo percebem que é benéfico e não podemos e temos que dar novas tarefas. As pessoas tem que sentir que têm de

aprender coisas novas porque só assim conseguem desenvolver. Não podemos criar pessoas obsoletas que é “sabem fazer aquilo e não sabem fazer mais nada” e cabe-nos a nós estar constantemente a pensar e ter esses objetivos no nosso departamento. O nosso departamento tende a ser, no caso dos administrativos um departamento com um trabalho um pouco rotineiro, muito igual, e cabe-nos a nós pensar como é que motivamos as pessoas e tentar ensinar qualquer coisa sempre. Por isso é que anteriormente os nossos workshops, apesar de diretamente, e quero voltar novamente na parte de IVA da Europa, puxar mais dos membros da equipa, puxar mais no desenvolvimento das pessoas. Mesmo na parte da contabilidade haver este desenvolvimento e também o retomar alguns workshops.

Tivemos há 2 anos workshops para toda a equipa, com temas sobre a fiscalidade, termos técnicos, Excel, *Monarch*, ETBF não faz já sentido porque vai ser um programa descontinuado.

- Quais são as competências que considera que uma pessoa deveria possuir para desempenhar as mesmas funções?

SUPERVISOR: Rigor, empenho, capacidade de argumentação, flexibilidade é muito importante tanto em termos de análise como em termos de... nos temos de entender qual é o nosso objetivo e temos que ser flexíveis consoante esse objetivo que queremos atingir. Se é necessário que nós hoje forcemos mais e que nos apliquemos mais para que amanhã possamos colher esses frutos e termos alcançado os nossos objetivos temos que ser mais flexíveis. Se for necessário ficarmos cá mais tempo ficamos cá mais tempo, se for necessário termos mais reuniões temos mais reuniões, se for necessário focarmo-nos mais numa competência que temos que desenvolver internamente que assim seja. Temos que ter flexibilidade, empenho, rigor, capacidade de argumentação e uma visão global e não só apenas do departamento de CR. Acho que isso é algo muito importante para o tipo de função que estou a desempenhar. Ser metódico. Ter gosto pelo trabalho. Trabalho em equipa.

SUPERVISOR: A parte do rigor e da persistência, como o constante controlo das contas, que é realmente necessário ter aqui, depois há uma parte também que é necessário ter sempre a melhoria continua presente. É muito importante ter aqui nesta área e deve-se

pesquisar formas de melhorar o trabalho. Estamos numa era do BOOM das novas tecnologias, da inteligência artificial, em que nós próprios temos que também, a nossa empresa, o nosso CEO, quer mudar a empresa nessas vertentes, e nós próprios temos que acompanhar essa questão e caminhar nesse sentido senão tornamo-nos num departamento obsoleto que não vai acompanhar essa mudança. Isso não depende só de nós mas cabe-nos a nós, uma vez que somos quem trabalha diretamente com estas funções, gerir e solicitar todas estas aplicações das novas tecnologias no nosso departamento. Penso que são assim as principais competências. Cabe-nos a nós também incentivar e uma vez que o nosso departamento trabalha em equipa cabe-nos a nós fazê-lo.

- Que atitudes adota para ser mais eficaz?

**SUPERVISOR:** Mentalidade aberta, e portanto estar disponível para qualquer mudança, para qualquer situação nova que se vislumbre no horizonte. Faz parte. Ter espírito crítico

**MANAGER:** Uma atitude de constante questionamento. Questionar tudo e mesmo uma tarefa que... ainda ontem me deparei com uma situação relativa à declaração de iva da Republica Checa que estava a fazer e questionei-me acerca dessa situação em que provavelmente vou investigar e vou ver que está a ser mal feita desde há 15 anos, provavelmente. Apenas se questionarmos e que conseguimos chegar e detetar outras questões. Para além disso ter também uma mentalidade aberta. Não nos podemos focalizar apenas nas nossas coisas pois depois é isso que torna o trabalho mais difícil porque nos não devemos ser no nosso trabalho máquinas. Não devemos tratar os nossos clientes todos por iguais. Devemos ter uma noção de todas as atitudes que podemos ter no nosso departamento e saber quais são as consequências e as repercussões que elas podem tomar. Temos que ter sempre o contacto direto com a equipa de vendas, customer service, etc, uma vez que trabalhamos com a parte mais sensível que são os clientes da empresa. Temos uma política de satisfação do cliente muito intrínseca na empresa e que o cliente tem sempre razão. Nos temos intrínseco o “Easy to Buy From”. Temos o nosso sistema de *shipping* e customer experience. Todos nós, na nossa missão e objetivos da empresa, temos que o cliente está sempre em primeiro lugar e que tem um relevo primordial.

Tendo em conta a responsabilidade assumida:

- Quem são os melhores colaboradores e porque são eles tão eficazes?

SUPERVISOR: São as pessoas que são organizadas, capacidade de argumentação, espírito crítico e boa capacidade de análise. Esses são os melhores. Se fizerem uma boa análise, tiverem espírito crítico, poder de argumentação. Se for uma pessoa metódica. Trabalhar em equipa e olhar sempre ao redor. Ser extrovertido na sua medida, pois não é um requisito para ter sucesso. A própria equipa dinamiza

MANAGER: persistência, o trabalho diário e com o espírito de equipa. talvez este ultimo aspecto seja uma das mais valias do nosso departamento. Ter um bom ambiente de equipa e de trabalho em equipa e que notamos normalmente quando as vezes temos colaboradores ou estagiários que não se enquadram neste espírito de equipa nos apercebemos que não têm continuidade no departamento, daí esta qualidade e esta competência. Trabalho em equipa é mesmo uma competência e poder trabalhar em equipa é mesmo muito importante para trabalhar no nosso departamento. Não é necessário que uma pessoa seja extrovertida pois a própria equipa puxa por esse elemento, dinamiza. Nós já tivemos membros assim que se adaptaram porque temos alguns membros aqui no departamento que fazem esse trabalho de integração da pessoa e acho que uma pessoa facilmente se integra e passa a ter as mesmas atitudes e a ter um Excelente trabalho em equipa. A concentração, ser metódico, lutar pelos objetivos e ter boa capacidade de análise é importante.

- Quem são os piores colaboradores e porque são eles ineficazes?

SUPERVISOR: aqueles que não se conseguem adaptar a um bom espírito de equipa e que procuram atingir apenas o seu objetivo em detrimento do objetivo da equipa. pessoas que não sejam organizadas minimamente. Não tenham capacidade de análise e argumentação. É ir um bocadinho ao reverso do anterior, mas é por aí.

Natalia: Uma pessoa que deixe derrapar questões... que não tenha respostas atempadas.

- Quais as competências necessárias para se ser bem sucedido no cargo que ocupam?

SUPERVISOR:

MANAGER: As competências ditas e que identificam os melhores colaboradores. São essas competências que definem quem são os mais eficazes e os mais bem sucedidos.

- Quais os maiores problemas que surgem quando se lida com os mais experientes?

SUPERVISOR: Existindo trabalho em equipa o que acontece e que a pessoa que está a frente em termos de competências vem cá atrás e auxilia aquele que é mais inexperiente a acompanhar toda a equipa e rapidamente progredir. Daí haver o trabalho em equipa. São os próprios membros mais experientes que vão ter connosco e nos alertam a dizer que aquela pessoa precisa de ajuda se puderes e nós rapidamente vamos lá para que a pessoa rapidamente progrida e acompanhe a restante equipa.

MANAGER: Nunca verifiquei a existência de conflitos entre pessoas já com mais experiência. Antes pelo contrário. Sempre que os colegas sentem que a pessoa é mais fraca e precisa ali de um certo apoio, são os próprios colegas que vêm dizer-nos “olha acho que esta pessoa precisa ali de apoio.”

- Qual é a maior motivação/conselho que os colaboradores menos experientes recebem quando lidam e aprendem com os membros mais experientes?

SUPERVISOR: Humildade, flexibilidade e querer aprender sempre mais.

MANAGER: a nossa empresa e o nosso CEO tem focado muito nos últimos town halls esta questão em que de acordo aqui com a definição, nós, na contratação da pessoa, devemos dar mais importância às competências do que aos *skills*. Ou seja, devemos contratar boas pessoas em detrimento de pessoas boas. O nível de personalidade é o principal objetivo. E que de acordo com o nosso CEO, as qualificações aprendem-se e as atitudes, e a personalidade da pessoa, não se consegue mudar e daí que, e isso também tem sido a linha para a contratação dos nossos *managers*, que temos de olhar muito para esta parte das competências, da personalidade da pessoa, porque ele quer contratar boas pessoas.



## **Anexo 2 – Focus Group administrativos**

**1. Atendendo o cargo ocupado e as tarefas atribuídas a cada um, acham que as habilitações que possuem influenciam o desempenho das vossas funções? Ou creem que não é necessário deter habilitações superiores para o tipo de tarefas realizadas?**

AR1: Ajuda ao nível dos conhecimentos. Não é necessário. Com experiência e com o tempo consegue-se, pois eu tenho o 12.º ano – e foi isso que eu respondi – acho que não era necessário ter um curso superior. Disse que era importante ter conhecimentos técnicos e capacidades técnicas, pois ajudavam muito, mas com o tempo e experiência se vai lá.

AR2: Acho que não é fundamental um curso superior, pois não é isso que vai dizer que fazes um trabalho bem feito

AR3: (não intervém)

AR4: São precisas umas bases técnicas

AR5: (não intervém)

AR6: Acho que não é necessário, mas com formação acho que é suficiente.

Entrevistador: Concordam que é importante, mas não determinante ter conhecimentos, habilitações superiores para realizar estas funções?

Entrevistados: Sim.

**2. Quais são as *skills*, isto é, as capacidades, que consideram importantes uma pessoa deter para fazer parte da equipa?**

AR1: A gestão do tempo acaba por ser organização

AR2: (não intervém)

AR3: (não intervém)

AR4: acho que podes ser organizada no tempo, isto é, gerir bem o tempo mas não ser capaz de organizar o trabalho que tens para fazer. Podes ser desorganizada quando vais realizar o trabalho

AR5: Considero que a organização é muito importante. Podes gerir o tempo e podes organizar tarefas. A organização e a gestão do tempo são coisas que se complementam.

AR6: (não intervém)

### **3. Quais os conhecimentos que consideram importantes possuir?**

AR1: Sim penso que seja bom ter conhecimento do que é aqui feito. Não é fundamental para desempenharmos o nosso trabalho aqui saber o que fábrica faz. É importante apenas para saber onde estás para te ambientares. Quanto à análise de dados, há ferramentas, uma vez que temos relatórios que podemos correr e nos dizem tudo, e ter essas ferramentas seria importante. Ter formação ao nível das ferramentas que nos agilizam na interpretação dos dados.

O nível de inglês é o básico. Temos de conseguir falar, estabelecer o contacto, quer escrito, quer falado, porque os termos mais técnicos que vão aparecendo tu acabas por aprender e habituas-te a ele. Portanto é importante estabelecer um nível intermédio, isto é, um nível que permita a capacidade de falar oralmente e por escrito.

AR2: É importante, ao nível da formação em análise de dados, por exemplo, conhecer as ferramentas que temos de usar para nos ajudar a realizar as tarefas mais rápido. Há muitas ferramentas que não temos conhecimento e que nos podiam auxiliar na análise de dados. Acho que sim, era necessário estabelecer um nível mínimo de inglês.

AR3: (não intervém)

AR4: Não influencia diretamente conhecer o que se faz aqui. Para este departamento em concreto penso que não seja necessário possuir conhecimentos acerca de contabilidade. Quanto ao inglês, eu vim a saber praticamente nada de inglês e neste momento já me desenrasco bem.

AR5: Não é necessário e eu consigo trabalhar à mesma sem ter esse conhecimento. Eu já trabalho um bocadinho com o AP. Não preciso de saber obrigatoriamente coisas de contabilidade mas já convém ter algumas bases. Penso que seja importante ter conhecimentos de análise de dados. Temos que saber analisar os *reports* que tiramos.

Quando fazem a entrevista têm o nível de inglês em conta. É importante ter um requisito mínimo mas que não seja o básico.

AR6: Ter conhecimento daquilo que é fabricado aqui não é fundamental. Não influencia o que se faz nas CR. Neste departamento não é necessário possuir conhecimentos de contabilidade. Acho que sim, é importante ter conhecimentos de análise de dados. Temos que ver como estão os clientes e as contas, também na criação de faturas, por exemplo, pois têm coisas distintas. Há muitos relatórios que nós nem sabemos que existem e ter um conhecimento disso tornaria o trabalho mais prático e eficaz. Acontece também nós sabermos que certos relatórios existem mas não sabemos como chegar lá, isto é, como os obter. Há programas que não temos muito conhecimento ou prática e acabamos por perder muito tempo porque não utilizamos esses programas que em 5 ou 10 minutos nos davam os dados que queríamos saber. Acontece isso com o *Monarch*.

Entrevistador: Não querem acrescentar nenhum outro tipo de conhecimento que seja essencial possuir? Por exemplo conhecer os produtos que são aqui feitos... E acerca de conhecimentos de contabilidade? Quanto à análise de dados? Achavam importante ter alguma formação nesta área de análise de dados? Acham necessário estabelecer um nível mínimo de inglês para se poder integrar a equipa?

#### **4. Quais os comportamentos/atitudes que cada um considera relevante adotar em contexto de trabalho?**

AR1: profissionalismo, dinamismo, estar disponível para aprender, vontade de trabalhar. Humildade para saber aceitar uma crítica construtiva. Auto motivação quando trabalhamos e atingimos os nossos objetivos e há alguém que reconhece. Assumir riscos. Inicialmente com a mudança das regiões uma pessoa mostra-se um pouco chateada porque sai de algo que tem sob controlo. Foi um choque pois não estávamos preparados para algo tão repentino.

AR2: Humildade em aceitar em ser ensinado. O conseguir adaptar-se a contextos de mudança é muito importante. Encaro as mudanças com positivismo. São novos desafios. Essa mudança trouxe muito crescimento e uma pessoa quando está habituada e já pensa saber tudo entra em estagnação e essa mudança pode trazer mais aprendizagem e motiva uma pessoa. Uma pessoa sabe que acaba por chegar a um ponto em que o que está sabido está sabido e não passamos dali e isso leva a desmotivação. Uma pessoa que tenha estudado quer sempre mais e quando as coisas começam a cair na rotina a mudança é essencial.

AR3: ser ambicioso e querer aprender sempre mais.

AR4: curiosidade no que estás a fazer, porque quando tens curiosidade acerca de um assunto trabalhas e aprendes mais . saberes o fundo da questão. A adaptação a contexto de mudança é muito importante e nós vimos isso quando houve a atribuição de novas regiões a cada um de nós.

Ter espírito crítico é algo importante.

AR5: auto motivação não só a nível do reconhecimento dos objetivos definidos mas também monetariamente

AR6: disponibilidade para ajudar sempre que é preciso, proactivo. Quanto mais tarefas, quanto mais responsabilidades que nos vão sendo dadas podemos ver isso como uma motivação pois são-nos confiadas certas responsabilidades. A ambição para nós nunca será fácil neste departamento chegar a cargo de chefia, pois isso pressupõe sempre mais. No início não gostei das mudanças e senti que foi tudo demasiado rápido. Mas agora gosto. Primeiro estranha-se e depois entranha-se. Foi difícil inicialmente porque não foi algo que deu tempo para nos prepararmos. Foi algo confuso por causa da pasta que se tinha que passar de um momento para o outro.

**5. Uma vez que saber inglês é um dos aspetos mais importantes para integrar a função de *administrativo*, consideram necessário estabelecer um nível de inglês mínimo como requisito para a seleção de futuros candidatos?**

(Ponto discutido na questão 3 do *Focus Group*)

**6. E quanto ao *EXCEL*? Acham necessário estabelecer requisitos mínimos?**

AR1: Pelo menos conhecer o programa e saber para o que serve. Pelo menos saber para que serve.

AR2: (não intervém)

AR3: (não intervém)

AR4: Não é obrigatório saber as funções todas que o Excel tem mas uma pessoa tem que saber o básico.

AR5: Inicialmente não sabia praticamente nada de Excel, apenas fazer o básico, tabelas, mas só no contacto com o trabalho é que realmente me comecei a desenvolver e a ganhar conhecimentos. Comecei a perceber para que é que serve o Excel.

AR6: (não intervém)

**7. Tendo em conta as tarefas realizadas, quais as que consideram determinantes e quais as que consideram importantes, mas não determinantes, para a vossa performance? Isto é, quais as tarefas que afetam diretamente o vosso desempenho e o da equipa e quais as tarefas que ao não serem realizadas por esquecimento, por exemplo, não comprometem de imediato os resultados?**

AR1: A análise de desvios é importante. Permite saber que tipo de ação devemos tomar perante um cliente em concreto.

AR2: O bom contacto com o cliente e a comunicação que se consegue estabelecer com ele é muito importante. Pode ser determinante porque tendo em conta a nossa função,

para o cliente, quanto mais tarde se pagar melhor. Por isso temos que estar atentos às contas do cliente e contactá-lo a tempo e horas para garantir que os nossos resultados não são comprometidos. Queremos evitar os desvios. A análise diária das contas correntes dos clientes é determinante.

À sexta feira e aos finais de mês é determinante ter pagamentos aplicados mas noutros momentos que não estes não é determinante não aplicar pagamentos. Como tirar o *Aging* à 2ª feira é determinante e durante os outros dias é apenas uma tarefa importante, pois temos que reportar a métrica semanalmente ao Corporate.

A emissão de créditos para mim é apenas importante e não determinante. Não compromete os resultados no imediato.

AR3:

AR4: A emissão de créditos se não for uma tarefa que se faça regularmente, ou diariamente, no final do mês pode comprometer a eficácia da equipa.

Cristina: Por exemplo, o envio das faturas é algo determinante uma vez que há clientes que só recebem por correio e é preciso garantir que os prazos de pagamento são cumpridos.

AR5: A aplicação de pagamentos é determinante.

As tarefas de fecho são determinantes apesar de não serem feitas diariamente.

AR6: (não intervém)

### **Anexo 3 – Focus Group supervisor & manager**

#### **1. Atendendo o cargo ocupado quais os conhecimentos que consideram indispensáveis possuir?**

SUPERVISOR: Considero indispensável haver conhecimento acerca de contabilidade, gestão de equipa, inglês. Ter conhecimentos de todos os sistemas integrados. Todo o processo de faturação não decorre apenas em ORACLE.

MANAGER: Conhecimentos serão mesmo a nível de formação. Mesmo a nível da função. Conhecimentos contabilísticos, claro que conhecimentos da empresa e dos mercados é uma mais valia, mas fundamentalmente penso que se foca mais nos conhecimentos contabilísticos e de inglês, que são indispensáveis. Ter conhecimentos de ORACLE, de sistemas, não para recrutar, mas para quem já está na função. Também ter conhecimentos de todos os sistemas do *Office*, não só do *Excel* mas de todos os restantes. Não são indispensáveis, até porque o *EXCEL* hoje em dia acabe por ser transversal a qualquer função. Uma pessoa que não saiba trabalhar com *EXCEL* é muito complicado.

De *manager* acabam por praticamente as mesmas, mas acaba por ser já a parte de TAX que também é muito importante e uma vez que nós trabalhamos apenas “0,01%” com Portugal, aqui prende-se conhecimentos também a nível de IVA noutros países. Quer das regras que existem e também das normas de IVA transversais a todos os países, mas que depois cada país tem as suas especificidades e em que temos de ter conhecimento porque estamos constantemente a ser abordados para darmos o nosso parecer para contratos com clientes onde todas as transações de IVA são analisadas. E face ao sistema de faturação da multinacional americana, todo o mecanismo de PREÇOS-TRANSFERÊNCIA que a multinacional americana tem montado, temos que analisar para qualquer cliente todas essas questões. Portanto todas essas questões de impostos e do IVA na europa é bastante importante. Depois também temos que ter alguns conhecimentos na ásia e nos estados unidos pois estamos sempre a ser questionados.

#### **2. Quais são as *skills*, isto é, as capacidades, que consideram importantes possuir para o cargo atualmente ocupado? E os *administrativos*?**

SUPERVISOR: Inglês, conhecimentos de contabilidade, noções básicas de contabilidade é muito essencial. Excel. Também saber trabalhar com todos os sistemas integrados da multinacional americana. Como *supervisor* e penso que também como *manager* penso que também é importante ter experiência em trabalho de equipa e noções de como gerir uma equipa. Para um *administrativo*, é muito importante haver espírito de equipa porque só assim é que este departamento funciona e tem sucesso.

MANAGER: foi algo que já referimos anteriormente. O nosso sistema *contabilísticos* e de ERP é o ORACLE e outros sistemas que temos desenvolvidos internamente, nomeadamente software de *shipping* são muito importantes. Não é condição de recrutamento, no entanto, no desempenho da função sim. Tem que ter estas capacidades. Tem que aprender. ETBF, *Monarch*, *Data Warehouse*. Tem que saber de todos estes softwares com que se trabalha e precisamos.

Em termos de comunicação, é fulcral para o *administrativo* a comunicação com o cliente. Tem que ser com linguagem cuidada e isto tem que ser, quando não se tem esta capacidade, uma vez que deverão ter, tem que ser ensinada. Já tivemos várias situações em que a Sílvia tem que dar instruções e intervir. Fazer ver como devemos falar com o cliente para evitar outras questões.

Para o cargo de manager e supervisor, em termos de comunicação, para além da que é feita para o exterior também temos que ter capacidades de comunicação a nível interno, para a equipa, que é muito importante. Toda a parte de gestão da equipa, temos que ter capacidades também de melhoria contínua, algum espírito crítico. *Skills* que estamos sempre a tentar implementar que é o *lean accounting*. Utilizar ferramentas de *lean* que são usadas na produção e que deverão também ser utilizadas nas nossas funções para diminuir todo o desperdício. Quando falamos aqui de desperdício não será o desperdício do papel, mas sim o desperdício de tempo de execução de tarefas sem valor acrescentado. E todas estas ferramentas aprendi num curso de *lean six sigma* aqui na empresa. Sou *green belt* e todas estas capacidades são importantes no desempenho do cargo uma vez que estamos numa economia e as empresas estão cada vez mais a apostar numa automação em *artificial intelligence*, os nossos departamentos têm que ir de encontro com estas novas funcionalidades para podermos seguir estas novas tendências e evoluir e não ficarmos estagnados. A empresa com a dimensão que já tem e com um grande valor de faturação tem que caminhar para estas áreas. Tal como estes *skills* para nível de *administrativo* são importantes: melhoria contínua, espírito crítico, é sempre aquilo que nós solicitamos e tu

lembraste no teu caso o que te dissemos “aprendes, mas queremos que deem a vossa opinião. Ideias de melhoria. Nós apostamos muitíssimo e está intrínseco nos objetivos de cada *administrativo* tem que ter esse objetivo. Para isso temos que ter o nosso espírito sempre aberto para tentar melhorar aquilo que estamos a fazer.”

### **3. Quais os comportamentos/atitudes que considera relevante adotar em contexto de trabalho? E os *administrativos*?**

SUPERVISOR: Cordialidade. Seja a nível interno como externo. Espírito crítico, flexibilidade, humildade, vontade de aprender, de crescer. Acho que isso é muito importante e em qualquer contexto de trabalho. Tanto o administrativo, como a nível de *accounting* como ali na produção.

MANAGER: Atitudes lá está... espírito crítico, o comportamento sempre de humildade é muito importante e acho que é transversal a qualquer cargo, admitirmos os nossos erros e aprendermos com os próprios erros. Muitas vezes quando tendemos a aceitar que não erramos, nós não vamos corrigir e isso é um comportamento por nós aceite.

Espírito crítico. Sempre com mentalidade de melhoria contínua. Temos que ter uma atitude de compreensão, de interligação quer da parte da empresa quer da parte do cliente, uma vez que fazemos esta interface, entre o nosso *customer service* e o cliente e por vezes temos que conseguir agradar aos dois e gerir as vontades e interesses internos com os do cliente

### **4. Quais os conhecimentos que consideram que um *administrativo* deve possuir?**

SUPERVISOR: Deve possuir conhecimentos básicos de *EXCEL*, de inglês, também não é necessário ser um nível elevado de inglês, mas, no entanto, com o decurso da função irá de certeza melhorar porque é essencial no nosso desempenho da tarefa. Uma pessoa que já está a exercer a função há um tempo considerável a nível de *EXCEL* já estará independente, no nível de inglês também já deverá estar independente. Espírito crítico e boa análise de problemas e de números também. Deverá conseguir reconciliar uma conta é bastante importante.

MANAGER: Aqui em termos de recrutamento não é necessário estabelecer um requisito mínimo. Já atualmente um *administrativo* o que é que ele tem que ter agora. O nosso sistema de RP e de ORACLE e também o nosso sistema de gestão de encomendas de clientes e de *shipping* que é o *ETBF, EASY TO BUY FROM*, que é o nome das siglas. Conhecimentos de *LOTUS NOTES* e de *DATA WAREHOUSE*, que é o nosso sistema de arquivo e também algumas noções contabilísticas uma vez que estamos a suportar as reconciliações das contas e também de impostos, de IVA, mas temos de fazer quando emitimos sempre documentos para clientes temo que ter sempre estas noções.

**5. Concordam que para o cargo de *administrativo* não é necessário possuir habilitações superiores para integrar a função? Porque se estabelece esse requisito aquando a contratação de novos membros?**

SUPERVISOR Não. É um requisito preferencial, mas não determinante. É preferencial.

MANAGER: Não. Não estabelecemos esse requisito. Não é porque já fizemos recrutamentos fora, fomos à EPRAL recrutar pessoas

**6. Uma vez que saber inglês é um dos aspetos mais importantes para integrar a função de *administrativo*, consideram necessário estabelecer um nível de inglês mínimo como requisito para a seleção de futuros candidatos?**

SUPERVISOR: Sim, tem que se ter o mínimo de noção de inglês, escrito. Daí nós fazermos também um pequeno teste quando vocês vêm à entrevista. Ter zero conhecimento de inglês é impossível integrar a função, mas um nível intermédio... sim, possivelmente um nível intermédio seja o mínimo. Avançado não. Mas é assim, se a pessoa tiver um conhecimento mínimo nós conseguimos a nível de funções conseguimos dar alguns Templates sobre a forma como contactar o cliente, como comunicar e a partir daí a pessoa vai conseguir extrapolar e vai conseguir crescer também a nível de inglês. Inclusivamente nós também já facultamos cursos de inglês a colegas que tinham um nível de inglês ainda mais baixo. Pelo menos noções de inglês.

MANAGER: claro que é preferencial quando as pessoas entram com um nível de inglês superior. No entanto não é requisito. Existem talvez outras variáveis mais importantes

que nós numa entrevista damos mais preferência. Já recrutámos pessoas com um nível de inglês bastante fraco, mas achámos que a pessoa tinha realmente força de vontade. E a atitude dessas pessoas prevalece. E temos exemplos de grandes sucessos em que se nota uma mudança desde que a pessoa entrou e passado um ano a pessoa já está completamente independente.

**7. E quanto ao *EXCEL*? Acham necessário estabelecer requisitos mínimos?**

SUPERVISOR: Tem que ter conhecimentos de *EXCEL* nem que seja o nível básico. O resto desenvolve-se à medida que se integra a função

MANAGER: Sim, também é preferencial.

## Anexo 4 – Apresentação Powerpoint Focus Group administrativos



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

Focus Group



Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

*FOCUS GROUP*

O que é?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

## FOCUS GROUP

### O que é?

- Instrumento de natureza qualitativa de recolha de dados
- Capta as reações dos participantes
- Conhecer as suas experiências
- Desmistifica resultados obtidos nas entrevistas individuais
- Técnica de interpretação de resultados e validação de pressupostos
- Agiliza a recolha de dados



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos



Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Atendendo o cargo ocupado e as tarefas atribuídas a cada um, acham que as habilitações que possuem influenciam o desempenho das vossas funções? Ou creem que não é necessário deter habilitações superiores para o tipo de tarefas realizadas?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Quais são as *skills*, isto é, as capacidades, que consideram importantes uma pessoa deter para fazer parte da equipa?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

Quais os conhecimentos que consideram importantes possuir?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

Quais os comportamentos/atitudes que cada um considera relevante  
adotar em contexto de trabalho?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Uma vez que saber inglês é um dos aspetos mais importantes para integrar a função de *AR Credit Representative*, consideram necessário estabelecer um nível de inglês mínimo como requisito para a seleção de futuros candidatos?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



E quanto ao *EXCEL*? Acham necessário estabelecer requisitos mínimos?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Tendo em conta as tarefas realizadas, quais as que consideram determinantes e quais as que consideram importantes, mas não determinantes, para a vossa performance? Isto é, quais as tarefas que afetam diretamente o vosso desempenho e o da equipa e quais as tarefas que ao não serem realizadas por esquecimento, por exemplo, não comprometem de imediato os resultados?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino

<i>Intellectual</i>	<i>Personal</i>	<i>Communication</i>	<i>Interpersonal</i>	<i>Leadership</i>	<i>Result Oriented</i>
1. Information Collection	13. Adaptability	21. Reading	26. Impact	32. Organizing	38. Risk Taking
2. Problem Analysis	14. Independence	22. Written Communication	27. Persuasiveness	33. Empowering	39. Decisiveness
3. Numerical Interpretation	15. Integrity	23. Listening	28. Sensitivity	34. Appraising	40. Business Sense
4. Judgement	16. Stress Tolerance	24. Oral Expression	29. Flexibility	35. Motivating Others	41. Energy
5. Critical Faculty	17. Resilience	25. Oral Presentation	30. Ascendancy	36. Developing Others	42. Concern for Excellence
6. Creativity	18. Detail Consciousness		31. Negotiating	37. Leading	43. Tenacity
7. Planning	19. Self-management				44. Initiative
8. Perspective	20. Change Oriented				45. Customer-oriented
9. Organizational Awareness					
10. External Awareness					
11. Learning Oriented					
12. Technical Expertise					



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

DETERMINANTE

ÚTIL

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino

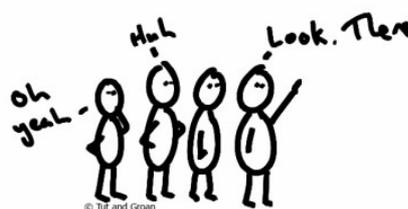
## Anexo 5 – Apresentação Powerpoint Focus Group supervisor & manager



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

Focus Group



Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

*FOCUS GROUP*

**O que é?**

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

## FOCUS GROUP

### O que é?

- Instrumento de natureza qualitativa de recolha de dados
- Capta as reações dos participantes
- Conhecer as suas experiências
- Desmistifica resultados obtidos nas entrevistas individuais
- Técnica de interpretação de resultados e validação de pressupostos
- Agiliza a recolha de dados



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos



Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Atendendo o cargo ocupado quais os conhecimentos que consideram indispensáveis possuir?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Quais são as *skills*, isto é, as capacidades, que consideram importantes possuir para o cargo atualmente ocupado? E os *AR Credit Representatives*?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Quais os comportamentos/attitudes que considera relevante adotar em contexto de trabalho? E os *AR Credit Representatives*?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Quais os conhecimentos que consideram que um *AR Credit Rep* deve possuir?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Concordam que para o cargo de *AR Credit Representative* não é necessário possuir habilitações superiores para integrar a função? Porque se estabelece esse requisito aquando a contratação de novos membros?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



Uma vez que saber inglês é um dos aspetos mais importantes para integrar a função de *AR Credit Representative*, consideram necessário estabelecer um nível de inglês mínimo como requisito para a seleção de futuros candidatos?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

E quanto ao *EXCEL*? Achem necessário estabelecer requisitos mínimos?

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos



Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino

<i>Intellectual</i>	<i>Personal</i>	<i>Communication</i>	<i>Interpersonal</i>	<i>Leadership</i>	<i>Result Oriented</i>
1. Information Collection	13. Adaptability	21. Reading	26. Impact	32. Organizing	38. Risk Taking
2. Problem Analysis	14. Independence	22. Written Communication	27. Persuasiveness	33. Empowering	39. Decisiveness
3. Numerical Interpretation	15. Integrity	23. Listening	28. Sensitivity	34. Appraising	40. Business Sense
4. Judgement	16. Stress Tolerance	24. Oral Expression	29. Flexibility	35. Motivating Others	41. Energy
5. Critical Faculty	17. Resilience	25. Oral Presentation	30. Ascendancy	36. Developing Others	42. Concern for Excellence
6. Creativity	18. Detail Consciousness		31. Negotiating	37. Leading	43. Tenacity
7. Planning	19. Self-management				44. Initiative
8. Perspective	20. Change Oriented				45. Customer-oriented
9. Organizational Awareness					
10. External Awareness					
11. Learning Oriented					
12. Technical Expertise					



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
Ano letivo: 2017/2018

Mestrado: Gestão  
Especialização: Recursos Humanos

DETERMINANTE

ÚTIL

Orientador: Paulo Resende da Silva

Orientanda: Ana Teresa Pena Severino