

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

**Evolução das funções e novas competências  
emergentes: os profissionais da distribuição  
postal dos CTT**

Floriano Manuel Graúdo Lagarto

**Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários  
à obtenção do grau de**

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientador: Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro

Setúbal, Julho de 2013

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho não se teria realizado/concretizado sem a preciosa colaboração de um conjunto de pessoas, cuja contribuição quero aqui agradecer.

Quero agradecer ao meu Orientador, Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro, não só pela ajuda preciosa no decorrer deste trabalho, sem ele não teria sido possível, mas também pela paciência que teve ao longo de todo o projeto. Por não me ter deixado desistir.

Um obrigado muito especial ao Professor Doutor António Almeida.

Um obrigado muito grande à Lily e à Filipa, sem estarem sempre presentes, nunca estiveram ausentes.

Um obrigado especial à minha família que muitas vezes esteve privada da minha companhia.

Por tudo... Obrigado.

## RESUMO

Este trabalho tem como finalidade apurar as competências existentes na distribuição postal na empresa CTT – Correios de Portugal.

As competências existentes e que estão previstas no acordo de empresa, as que existem e não estão previstas, que se foram desenvolvendo ao longo dos anos com a natural evolução da distribuição e as que poderão fazer falta, para fazer frente à concorrência e ao constante desenvolvimento da correspondência no séc. XXI. As técnicas de investigação que foram usadas, foram, o questionário, aplicado dentro da área da distribuição, aos profissionais da mesma, responderam 68 profissionais, nas categorias de GCDP, SD e CRT. E entrevistas, que foram aplicadas a um assistente comercial, uma chefia intermédia, um quadro superior e dois diretores de primeira linha. Os resultados indicam que, para além da constante evolução dentro do produto correspondência, existe uma constante mutação no mercado, a constante abertura e encerramento de parceiros comerciais. Indicam também a necessária e imediata formação para os profissionais da distribuição conseguirem fazer frente a todos estes predicados. Também foi referido a necessidade de uma boa e justa avaliação de desempenho, para um bom desempenho.

**Palavras-chave:** Competências; Funções; Gestão de Recursos Humanos; Profissionais da Distribuição.

## **ABSTRACT**

This paper aims to ascertain existing skills in postal distribution in the CTT - Correios de Portugal. Existing skills and those listed in the company agreement, those that exist but are not foreseen, those that have been developed over the years with the natural evolution of the distribution and others that may be missed in order to take on the competition and the constantly developing correspondence in the XXI century. The investigation techniques that were used were the questionnaire, applied within the area of distribution to the professionals where 68 of them answered in the categories of GCDP, SD and CRT. And interviews, which were applied to a trading assistant, one middle management, a senior staff and two top directors. The results indicate that, in addition to the constantly changing of the product, there is an ever changing market and a continuous opening and closing of the trading partners. Also it indicates the necessary and immediate training for professionals in distribution in order to face the situation. Also mentioned was the need for a good and fair performance evaluation, for a good performance.

Keywords: Skills, Functions; Human Resource Management; Distribution Professionals.

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	9
-----------------	---

## I Parte – Enquadramento teórico sobre as competências

1. Enquadramento Teórico.....	14
1.1. Sobre o conceito de competências.....	14
1.2. Competências: contributos interdisciplinares.....	16
1.3. Competências como comportamento.....	23
1.4. Tipos de competências.....	26

## II Parte – Metodologia e estudo empírico

2. Metodologia.....	29
2.1. Tipo de investigação.....	29
2.1.1. Abordagem qualitativa.....	29
2.1.2. Abordagem qualitativa.....	31
2.2. O estudo de caso.....	31
2.3. O objeto de estudo.....	32
2.4. Técnicas de investigação.....	36
2.4.1. A entrevista (semi-estruturada).....	36
2.4.2. O inquérito por questionário.....	37
2.4.2.1. A amostra.....	38

## III Parte – Apresentação e discussão dos resultados

3. Resultados.....	40
3.1. Análise dos questionários.....	40
3.1.1. Os profissionais da distribuição CTT: caraterização, funções e competências.....	40
3.1.1.1. Idade e sexo.....	40

3.1.1.2. Antiguidade.....	41
3.1.1.3. Funções e competências.....	43
3.1.1.3.1. GCDP Análise de funções e competências.....	43
3.1.1.3.2. SD Análise de funções e competências.....	51
3.1.1.3.3. CRT Análise de funções e competências.....	57
3.2. Análise das entrevistas.....	66
3.2.1. Os profissionais da distribuição CTT: funções e competências.....	66
3.2.2. Os valores da organização CTT e competências emergentes.....	68
3.2.3. Desafios futuros e competências emergentes.....	69
3.3. Discussão dos resultados.....	74
CONCLUSÃO.....	78
BIBLIOGRAFIA.....	82
ANEXOS.....	87
ANEXO 1 - Questionário 1 (GCDP).....	88
ANEXO 2 - Questionário 2 (SD).....	96
ANEXO 3 - Questionário 3 (CRT).....	103
ANEXO 4 - Guião de entrevista.....	111
ANEXO 5 - Entrevistas.....	112
Entrevista 1.....	114
Entrevista 2.....	125
Entrevista 3.....	133
Entrevista 4.....	141
Entrevista 5.....	151

# ÍNDICE DE ABREVIATURAS

**ANACOM** – AUTORIDADE NACIONAL DE COMUNICAÇÕES

**CAD** – CENTRO DE ATENDIMENTO E DISTRIBUIÇÃO

**COC S** – CENTRO OPERACIONAL DE CORREIOS DO SUL

**CDP** – CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO POSTAL

**CRT** – CARTEIRO

**DCN** – DIRETOR DE CLIENTES NACIONAIS

**GC** – GESTOR DE CLIENTES

**GCDP** – GESTOR DE CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO POSTAL

**GE** – GESTOR DE ESTAÇÃO

**GSCLS** – GESTOR DE SERVIÇO AO CLIENTE – LISBOA

**OMS** – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE

**RH** – RECURSOS HUMANOS

**QHSST** – QUALIDADE, HIGIENE, SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

**RSCLS** – RESPONSÁVEL SERVIÇO AO CLIENTE – LISBOA SUL

**SD** – SUPERVISOR DE DISTRIBUIÇÃO

**SNC** – DIRETOR DE CLIENTES NACIONAIS

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Metáfora de Iceberg.....	18
Figura 2 - Dimensões Organizacionais da Competência.....	22
Figura 3 - Organograma na área GSCLS.....	33

# ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Idade.....	41
Tabela 2 - Género.....	41
Tabela 3 - Antiguidade (GCDP).....	42
Tabela 4 - Antiguidade (SD).....	42
Tabela 5 - Antiguidade (CRT).....	43
Tabela 6 - Organização e otimização do trabalho.....	44
Tabela 7 - Colaboração com o RSC na elaboração e execução do plano e orçamento.....	44
Tabela 8 - Analisar e reportar ao RSC o comportamento dos clientes, mercado e concorrência, na sua área geográfica.....	45
Tabela 9 - Liderar (motivando, envolvendo e dinamizando o trabalho em equipa para obtenção de resultados de excelência).....	45
Tabela 10 - Assegurar a articulação com as lojas, centros de tratamento de correspondências e transportes da respetiva área, tendo como objetivo melhorar a qualidade de serviço e reduzir os custos operativos.....	46
Tabela 11 - Garantir a defesa da imagem dos CTT, (exemplo: a utilização do vestuário de serviço de acordo com as normas adequadas).....	46
Tabela 12 - Assegurar o bom estado de conservação e operacionalidade das instalações e meios afetos ao CDP, garantindo uma utilização racional e eficiente dos mesmos.....	47
Tabela 13 - Cumprir e fazer cumprir com as políticas de RH, qualidade, ambiente, higiene e segurança vigentes na empresa.....	47
Tabela 14 - Conhecimentos na área de RH (exemplo: Recrutamento e seleção de pessoas para o CDP).....	48
Tabela 15 - Conhecimentos na área comercial (exemplo: Formação para contactar	

com o cliente).....	48
Tabela 16 - Conhecimentos de Língua estrangeira, Inglês.....	49
Tabela 17 - Conhecimentos de Língua estrangeira, Alemão.....	49
Tabela 18 - Conhecimentos de Língua estrangeira, Espanhol.....	49
Tabela 19 - Conhecimentos de Língua estrangeira, Francês.....	50
Tabela 20 - Capacidade de autonomia.....	50
Tabela 21 - Estado.....	51
Tabela 22 - Gerir o potencial da equipa a seu cargo.....	52
Tabela 23 - Acompanhar e controlar no exterior a distribuição domiciliária.....	52
Tabela 24 - Conhecimento na área comercial (exemplo: formação para contactar com o cliente).....	53
Tabela 25 - Conhecimento de liderança e motivação de equipas.....	53
Tabela 26 - Conhecimentos de língua estrangeira, Inglês.....	54
Tabela 27 - Conhecimentos de língua estrangeira, Alemão.....	54
Tabela 28 - Conhecimentos de língua estrangeira, Espanhol.....	55
Tabela 29 - Conhecimentos de língua estrangeira, Francês.....	55
Tabela 30 - Capacidade de tomada de decisão (exemplo: ao nível dos objetivos do CDP).....	55
Tabela 31 - Capacidade de autonomia.....	56
Tabela 32 - Capacidade de resolver problemas.....	56
Tabela 34 – Estado.....	57
Tabela 35 - Funções inerentes ao CDP.....	58
Tabela 36 - Funções inerentes às atividades de carga e descarga, (exemplo: acondicionamento, transporte, tratamento manual ou mecanizado de objetos postais).....	58
Tabela 37 - Função de recolha, distribuição, entrega e cobrança de objetos postais e outros serviços de terceiros.....	59

Tabela 38 - Funções de assistência, de atendimento a clientes, e colaboração na promoção e venda de produtos comercializados pelos CTT.....	59
Tabela 39 - Funções de colaboração em ações que visem o desenvolvimento da organização e metodização do trabalho ou dos serviços postais.....	60
Tabela 40 - Conhecimentos na área comercial (exemplo: formação para contatar com o cliente).....	60
Tabela 41 - Conhecimentos de tecnologias de informação e comunicação (TIC).....	61
Tabela 42 - Conhecimentos de língua estrangeira, Inglês.....	61
Tabela 43 - Conhecimentos de língua estrangeira, Alemão.....	62
Tabela 44 - Conhecimentos de língua estrangeira, Espanhol.....	62
Tabela 45 - Conhecimentos de língua estrangeira, Francês.....	63
Tabela 46 - Capacidade de autonomia (exemplo: gestão do rodízio de giros).....	63
Tabela 47 - Capacidade de tomada de decisão (exemplo: ao nível dos objetivos do CDP).....	64
Tabela 48 - Capacidade de autonomia.....	64
Tabela 49 - Capacidade de trabalhar em equipa.....	65
Tabela 50 - Competências relacionais e sociais (ex: relacionamento interpessoal)....	65
Tabela 51 - Estado.....	66