

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Isabel Costa Rodrigues

Análise de Funções: Estudo de Caso numa PME

Projeto de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

abril de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

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

AGRADECIMENTOS

A realização do projeto desenvolvido adquiriu um maior significado devido ao contributo imprescindível de alguns elementos, na qual presto o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Doutora Emília Fernandes, orientadora deste trabalho de investigação, pela constante disponibilidade, generosidade, sensibilidade e dedicação com que sempre acompanhou o presente estudo e cujas palavras de incentivo foram essenciais para o prosseguimento desta jornada.

Agradeço a todos os docentes do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos (2015/2016) pelos conhecimentos transmitidos que em muito contribuíram para a concretização deste trabalho e que me enriqueceram a nível pessoal e profissional.

Agradeço à instituição em estudo, à presidência e administração que possibilitaram a realização deste projeto. Agradeço igualmente a todos os participantes pela cooperação, pelo acolhimento e pelo carinho demonstrados. Quero deixar um agradecimento, em especial, ao Doutor João pela preciosa partilha de conhecimentos e pela palavra amiga que sempre teve nos momentos de maior desalento.

Agradeço às minhas amigas Paula, Inês e Marta pelo apoio constante, pelas gargalhadas e desabafos, pela motivação e amparo nesta caminhada.

Agradeço aos meus pais pelos ensinamentos e valores transmitidos e pelo amor incondicional. Devo-lhes a pessoa que sou hoje e espero que possa de algum modo retribuir todo o ânimo, carinho e apoio que constantemente me oferecem. A eles dedico este trabalho.

Não podia terminar sem antes endereçar um especial agradecimento ao Bruno pelo amor, pela paciência, pelo apoio e por estar sempre presente e acreditar que conseguiria concretizar este objetivo.

A todos, o meu profundo agradecimento.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

RESUMO

Análise de Funções: Estudo de caso numa PME

Sublinhando a importância da Análise de Funções, esta detém um papel estratégico no desenvolvimento das mais diversas práticas contribuindo, conseqüentemente, para a sustentabilidade de uma dada organização face ao atual ambiente de extrema competitividade.

Este projeto teve como finalidade o desenvolvimento de uma monografia de funções numa organização pedagógica. Esta conta com mais de trinta anos de atividade no Ensino Superior Politécnico Privado, sendo referência nas áreas de Educação e Tecnologias.

Com o objetivo de explorar as percepções dos atores organizacionais chave relativamente aos requisitos e responsabilidades de cada função, optou-se pela realização de uma pesquisa de caráter qualitativo. Assim, foi aplicado um guião de entrevista semiestruturado a dois elementos da direção e a 12 colaboradores operacionais da instituição.

A partir das respostas dos participantes foi elaborada uma monografia de funções apresentando a descrição de cada função, as competências necessárias para o bom desempenho das mesmas, as habilitações literárias necessárias, a experiência profissional mínima requerida e formações inerentes a cada função.

Com o intuito de contribuir para a criação de um Departamento/Gabinete de Recursos Humanos, bem como de alicerçar e alinhar outras práticas de Gestão de Recursos Humanos na monografia de funções, as informações recolhidas permitiram, ainda, a elaboração de um conjunto de propostas de intervenção passíveis de análise por parte da instituição em estudo, com vista à sua implementação no futuro.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Análise de Funções, Pequenas e Médias Empresas, Monografia de Funções.

ABSTRACT

Job Analysis: Case Study in a SME

The Job Analysis has a strategic role in the development of Human Resources Management, contributing practices, and an important role to the sustainability of organizations in the current environment of extreme competitiveness.

The current project aimed to develop a job Monograph in an Education Institution with more than thirty years of activity in the Private Polytechnic Higher Education sector, being a reference in the Education and Technology fields.

With the goal of exploring the key organizational actors' perceptions, regarding the requirements and responsibilities of each function, it was conducted a qualitative research. Thus, it was conducted a semi-structured interview with two members of the organization direction and 12 operational employees of the institution.

A monograph of functions was constructed based on the participants' answers, presenting the description of each function, the necessary competences for the good performance of the job, the necessary literary qualifications, the required minimum professional experience and additional education or training inherent to each function.

As a contribution for the creation of a Human Resources Department/Office, as well as to support and align other Human Resources Management practices in the monograph of functions, the collected information also allowed the elaboration of a suggestions' set for analysis by this institution, aiming to its future implementation.

KEYWORDS: Human Resources Management, Job Analysis, Small and Medium Enterprises, Monograph of Functions.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Lista de Figuras.....	vii
Lista de Tabelas.....	viii
Lista de Siglas.....	ix
Introdução.....	1
Capítulo I – Apresentação do Objeto de Estudo.....	3
1.1 Apresentação da Organização.....	3
1.2 Caracterização da Organização.....	6
1.3 Justificação do Tema.....	8
Capítulo II – Análise e Descrição de Funções.....	10
2.1 O que é a Análise de Funções?.....	10
2.2 Fases do Processo da Análise e Descrição de Funções.....	13
2.3 Objetivos e Aplicações da Análise e Descrição de Funções.....	16
2.4 Fontes e Técnicas de Recolha de Informação da Análise e Descrição de Funções.....	18
Capítulo III – Gestão de Competências.....	21
3.1 A Evolução do Conceito de Competências.....	21
3.2 Modelos de Gestão de Competências.....	26
Capítulo IV – Metodologia de Investigação.....	30
4.1 Metodologia.....	30
4.2 Caracterização da Amostra.....	31
4.3 Instrumentos.....	33
4.4 Procedimento.....	34
Capítulo V – Apresentação e Reflexão dos Dados.....	36
5.1 Apresentação dos Dados.....	36
5.2 Reflexões Resultantes do Trabalho.....	56
Capítulo VI – Considerações Finais.....	61
Bibliografia.....	64

Anexo I – Organograma da Organização.....	68
Anexo II – Grelha de Análise: Entrevista SDA.....	70
Anexo III – Guião de Entrevista aos Colaboradores Operacionais	73
Anexo IV – Guião de Entrevista à Direção da Organização.....	76
Anexo V – Monografia de Funções	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Atual da Organização em Estudo

Figura 2: Tarefas a Desempenhar pela Técnica de Tesouraria

Figura 3: Tarefas a Desempenhar pela Secretária da Direção e Administração

Figura 4: Tarefas a Desempenhar pela Técnica de Contabilidade

Figura 5: Tarefas a Desempenhar pela Colaboradora da Biblioteca

Figura 6: Tarefas a Desempenhar pela Colaboradora da Reprografia

Figura 7: Tarefas a Desempenhar pela Técnica de Ação Social

Figura 8: Tarefas a Desempenhar pela Técnica de Acesso Ingresso

Figura 9: Tarefas a Desempenhar pela Técnica de Relações Internacionais

Figura 10: Tarefas a Desempenhar pela Técnica de Comunicação e Imagem

Figura 11: Tarefas a Desempenhar pelos Técnicos dos Serviços Académicos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da Amostra

LISTA DE SIGLAS

GRH: Gestão de Recursos Humanos

PME's: Pequenas e Médias Empresas

A3ES: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

MMJA: Multi-Method Job Analysis

KSA: Knowledge, Skills, Abilities

AF: Análise de Funções

QI: Quociente de Inteligência

QE: Quociente Emocional

JCAM: Job Competence Assessment Method

MJCAM: Modified Job Competence Assessment Method

CGMM: Customized Generic Model Method

FJCMM: Flexible Job Competency Model Method

CEGOC: Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica

PC: Portfólio de Competências

PHC: Software de Faturação

AGE: Software do Aluno

INTRODUÇÃO

Atualmente, denota-se uma preocupação crescente tanto da sociedade quanto das organizações relativamente aos indivíduos, isto porque são estes – recursos humanos – que otimizam o desempenho das organizações face à elevada competitividade dos mercados.

Na economia global em que estamos inseridos é cada vez mais visível o papel central das pessoas no desenvolvimento da qualidade e da eficácia das organizações. As organizações veem dar resposta através do seu capital humano, “na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva” (Chiavenato, 2004, p.85).

O sucesso das organizações é condicionado pelo potencial dos colaboradores, bem como das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) adotadas (Drucker, 2002). Estas bem definidas e aplicadas, relacionadas todas entre si, desempenham um papel essencial e estratégico para o bom funcionamento da organização, uma vez que o agir de forma planeada e estruturada permite atrair e reter os sujeitos com as competências que melhor se adequam à organização (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006) e, igualmente, desenvolver o potencial dos indivíduos e, consequentemente, da organização (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson, 2011). Neste sentido, será possível as organizações subsistirem e diferenciarem-se no atual ambiente competitivo e de constante mudança (Sherman et al., 1998 referido por Siddique, 2004).

É um facto que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) constituem uma maior representatividade no tecido empresarial português, reconhecendo-se a sua importância ao nível do desenvolvimento económico, nomeadamente no que concerne à criação de postos de trabalho (Guerreiro, Pegado, Rodrigues & Saleiro, 2001). Ao nível das práticas e políticas de GRH, os poucos estudos realizados em PME's apontam a existência de políticas e práticas frequentemente informais, a ausência de uma unidade específica para funções de GRH, bem como a falta de uma orientação estratégica de recursos humanos (Melo & Machado, 2015) como, a título de exemplo, ocorre com a organização em estudo. Esta caracteriza-se como uma média organização pedagógica, no contexto do Ensino Superior Politécnico Privado, sendo referência nas áreas de Educação e Tecnologias.

A instituição conta com mais de 30 anos de atuação, assumindo um compromisso constante com a qualidade e inovação da sua oferta formativa. Contudo, ao nível da organização interna dos recursos humanos, esta ainda se encontra numa fase embrionária. Neste sentido, este projeto tem como objetivo principal desenvolver um sistema de análise e descrição de funções dos colaboradores

operacionais, para assim contribuir para um melhor desempenho organizacional e permitir à instituição ficar munida de uma ferramenta estrutural, base de todos os processos inerentes à GRH.

Para tal, foi necessário recolher as percepções dos colaboradores operacionais sobre as atividades, as competências e aptidões, as habilitações literárias, a experiência profissional, a formação para o exercício de cada função da organização. Assim, optou-se pela utilização da metodologia qualitativa com recurso à aplicação da técnica da entrevista semiestruturada, que se concretizou na realização de 12 entrevistas aos colaboradores e duas entrevistas a elementos da direção da organização, sendo posteriormente submetidas a uma análise de conteúdo. Esta análise possibilitou a elaboração de uma monografia de funções, contribuindo deste modo para a construção de um Departamento/Gabinete de Recursos Humanos, uma vez que esta PME não dispõe de um serviço com esta especificidade.

Este projeto encontra-se organizado em seis capítulos, que por seu turno se encontram subdivididos em subcapítulos.

No primeiro capítulo, intitulado por Apresentação do Objeto de Estudo, aborda-se a apresentação e caracterização da instituição, bem como a justificação do tema escolhido.

No segundo capítulo, intitulado por Análise e Descrição de Funções, pretende-se elaborar uma revisão de literatura do tema análise de funções e a sua importância e impacto na GRH e nas organizações.

No terceiro capítulo, intitulado de Gestão de Competências, apresenta-se uma revisão de literatura do tema gestão de competências, referindo o que é a gestão de competências, a evolução do conceito de “competência”, as vantagens de uma gestão de recursos humanos por competências e explicada a metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências.

No quarto capítulo, intitulado por Metodologia de Investigação, aborda-se a justificação e descrição das opções metodológicas, composto pela descrição da metodologia, descrição do método, dimensão da amostra, guião das entrevistas e o tratamento de dados.

No quinto capítulo, intitulado de Apresentação e Reflexões dos Dados, são apresentados e analisados os resultados obtidos neste projeto, bem como as propostas de intervenção.

Finalizando, no sexto capítulo, intitulado por Considerações Finais, são apresentadas as principais conclusões assim como as limitações decorrentes do estudo e algumas recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

1.1 Apresentação da Organização

O projeto foi realizado numa organização com origem na década de 80, pertencente ao setor terciário com a particularidade de ser considerada igualmente como uma empresa privada com fins lucrativos. A instituição conta com mais de 30 anos de atividade no Ensino Superior Politécnico Privado, de interesse público. Esta obedece à legislação, regulamentação e regime jurídico de Instituições de Ensino Superior Privado. Tendo como origem um curso médio de Educadores de Infância, a instituição tem vindo a acompanhar o desenvolvimento do Ensino Superior e da sociedade portuguesa, oferecendo de momento uma vasta oferta formativa.

Atualmente, a instituição é considerada um projeto de Ensino Superior de referência na área da Educação e das Tecnologias, com todas as suas formações acreditadas pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e valorizadas pela comunidade e pelos empregadores. De acordo com a informação presente no site oficial, o instituto é reconhecido pela sua aposta numa pedagogia de proximidades, focalizada nos alunos e na articulação da formação com as necessidades do mercado de trabalho. Esta assume-se como uma organização relacional, com capacidade de gerar sinergias com outras instituições de Ensino Superior, nacionais e internacionais, bem como com entidades empresariais e poderes públicos, locais e regionais.

As informações apresentadas no projeto no ponto relativo a momentos chave da história do instituto (e.g., missão, visão, valores e política de qualidade) foram obtidas a partir de documentos internos como o Manual de Qualidade, o Manual de Plano Estratégico, consultas ao site oficial da organização e pela realização de entrevistas à direção da organização. É de importância referir que existe a necessidade de manter o anonimato da organização em estudo, a pedido da mesma.

Segundo um Diretor da organização de ensino, os momentos chave que marcaram a sua história foi *a conversão em Instituto visto que antes não o era. Considero que terá sido um momento chave o processo de avaliação dos diferentes ciclos de estudos pela A3ES obviamente como certificado de qualidade de todos os nossos cursos, da nossa oferta formativa* D1. Na perspetiva de um outro Diretor, *o momento que marca acho que são, a meu ver, a abertura e funcionamento dos cursos técnicos superiores profissionais, pois esta nova forma de ensino superior, a meu ver, vai beneficiar e muito os Institutos Politécnicos e Escolas Superiores, porque são os únicos que podem administrar, as Universidades não podem* D2. Este refere ainda *outro momento marcante foi, digamos, a obtenção por*

parte da A3ES da creditação do primeiro Mestrado na área das Tecnologias, com a acreditação máxima possível/D2.

A instituição tem como missão “preparar o Homem para agir no seu tempo, é imperativo que ela se abra à contemporaneidade; que se assuma profissionalizante de vocação interdisciplinar; que busque o diálogo e a cooperação entre povos e culturas, respeitando os valores da tolerância e da independência” (Manual de Qualidade, 2017, p.8). Neste sentido, procura ser uma entidade de referência no mercado sustentada pela excelência e inovação, promovendo a formação integral da pessoa humana, garantindo o direito à educação e à cultura e patrocinando a investigação científica (Manual de Qualidade, 2017).

A concretização da missão da instituição segue os seguintes princípios orientadores: i)Ministrar o ensino superior em diferentes campos do saber científico e técnico; ii) Educar para a vida cívica e ativa, no respeito pela ética e pelos direitos humanos; iii) Estimular a atividade cultural e o desenvolvimento do pensamento crítico e científico; iv) Incentivar a pesquisa e a investigação científica fundamental e aplicada, bem como a divulgação dos seus resultados; v) Promover a formação contínua e a extensão cultural; vi) Fomentar a ligação com o tecido socioeconómico, no sentido da valorização recíproca; vii) Dinamizar, no âmbito próprio, ações de cooperação internacional, especialmente com o mundo da lusofonia; viii) Realizar intercâmbios culturais, científicos e técnicos com instituições similares, nacionais e estrangeiras (Manual de Qualidade, 2017, p.9).

Levando a cabo a sua missão, a organização pretende assumir-se como instituição de Ensino Superior que presenteia uma oferta formativa profissionalizante, inovadora, ancorada na investigação aplicada e em articulação com a região e o país (Plano Estratégico, 2016). Segundo o Diretor 1 (D1), *a missão está bem definida desde logo nos estatutos, obviamente falando do projeto educativo de ensino, falamos da dimensão da investigação que está em curso mas que ainda há muito caminho a percorrer, falamos da relação com a nossa região porque somos obviamente uma instituição plenamente integrada na região.* De acordo com o Diretor 2 (D2), *a nossa missão está vertida naquilo que é o projeto educativo, cultural e social defendido desde sempre pela Instituição.*

Neste sentido, a visão da instituição é ser reconhecida pela construção e transferência de conhecimento, pela qualidade de ensino e formação, pelo desenvolvimento de projetos e de colaborações com instituições regionais, nacionais e internacionais, assumindo-se como um foco promotor do crescimento económico, social e cultural da região (Manual de Qualidade, 2017, p.10).

Como referido no Manual de Qualidade (2017), os valores e princípios orientadores da instituição servem de guia para as atitudes e decisões, com vista ao alcance dos objetivos que

contribuem para a concretização da missão. Assim estão presentes os valores que enformam a missão, nomeadamente: o Humanismo, a Multiculturalidade, a Ética, a Qualidade, o Sentido Crítico, a Pluralidade, o Respeito, a Solidariedade, a Justiça e a Transparência (Manual de Qualidade, 2017).

Na linha de pensamento do D1, *o valor que mais nos distingue mesmo ao nível de organização é decorrente da nossa dimensão é a proximidade professor-aluno, professor-professor, professor-diretor, professores-presidente. Se fosse um só valor eu diria que esta proximidade que só é possível numa instituição da nossa dimensão. Ainda na sua perspetiva, o valor proximidade é considerado como principal vantagem competitiva relativamente a outras instituições, uma vez que uma proximidade quase familiaridade tão grande só mesmo aqui é que encontramos (...). O que para os nossos alunos, com o perfil dos nossos alunos é um fator muito muito decisivo (...). O que nós proporcionamos é uma forma de acompanhamento muito informal que por vezes faz com que os alunos consigam, com o nosso apoio, suplantam essas dificuldades e consigam ter sucesso.* Segundo o D2, o valor primordial da instituição é o humanismo, *vou utilizar um chavão que a Presidência utiliza muito e que é mesmo uma realidade, o valor fundamental é o humanismo e tudo assenta aí.*

Enquanto instituição de ensino e investigação com plena autonomia pedagógica, científica e cultural, a instituição reconhece que o seu desempenho é suportado pela adoção de uma política de garantia da qualidade dos seus ciclos de estudos, da implementação de medidas conducentes a uma cultura da qualidade e da execução de uma estratégia para a melhoria contínua, através da criação de procedimentos e instrumentos de avaliação interna e da informação pública apoiada em padrões internacionais, tomando como referência as políticas públicas e os critérios e diretrizes da A3ES para a garantia da qualidade no Ensino Superior (Manual de Qualidade, 2017).

De acordo com os dados presentes no Manual de Qualidade (2017), a política de qualidade da organização assenta em quatro pilares de atuação, nomeadamente: i) A procura contínua da melhoria e excelência no processo de ensino/aprendizagem e na formação integral do ser humano, promovendo os valores indispensáveis ao exercício da cidadania e da profissão; ii) A consolidação da qualidade como princípio de atuação institucional, o que pressupõe um compromisso de reflexão permanente e de participação ativa da comunidade e dos diversos parceiros estratégicos na construção da política de qualidade; iii) A satisfação dos clientes internos e externos, reconhecendo as práticas de avaliação estabelecidas por entidades de avaliação e acreditação competentes; iv) A formação e motivação dos docentes, estudantes e colaboradores com vista a alcançar a excelência do seu desempenho e o bom ambiente de trabalho.

Relativamente aos objetivos da política da qualidade, estes são assim descritos no Manual de Qualidade (2017): i) Desenvolver um ensino de qualidade e em condições adequadas de formação; ii) Desenvolver uma cultura de avaliação e de qualidade na comunidade; iii) Organizar, de forma integrada, a oferta formativa em função do Espaço Europeu de Educação Superior, das expectativas dos estudantes e das necessidades da sociedade; iv) Desenvolver a formação integral dos estudantes e facilitar a inserção na vida ativa; v) Promover a investigação científica, contribuindo para a afirmação da organização como polo de conhecimento e inovação; vi) Produzir, transferir e divulgar conhecimentos e tecnologia; vii) Promover as relações externas com instituições político-administrativas, municipais, académicas, empresariais e a sociedade civil, reforçando a sua capacidade de intervenção; viii) Acreditar os processos de ensino/aprendizagem e avaliação promovidos pela instituição; ix) Consolidar-se como uma Instituição de produção de saberes e competências de qualidade reconhecida; x) Desenvolver processos de formação pós-graduada e especializada em consonância com a definição dos princípios adotados para o ensino/aprendizagem; xi) Promover o empreendedorismo incentivando e dando apoio à criação de empresas, contribuindo para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos empreendedores (pp.13-14).

Ainda no âmbito do desenvolvimento da Política da Qualidade, segundo o Manual de Qualidade (2017), as estratégias passam pela criação de procedimentos normalizados, favoráveis ao desenvolvimento socioprofissional de docentes e colaboradores e altos níveis de satisfação dos estudantes e à sua contínua monitorização.

A estratégia da organização para os próximos cinco anos passa pela: *oferta formativa ampla com novos ciclos de estudos, uma vez que vão existir novas profissões no futuro D2; a internacionalização da instituição D1; a consolidação da investigação D1; um maior relacionamento e envolvimento com a comunidade D1 e D2; um maior raio de ação para continuarmos a crescer D2.*

1.2 Caracterização da Organização

A instituição é considerada uma média empresa, “empresa que emprega mais de 50 e menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios se situe entre os 10 e os 50 milhões de euros” (IAPMEI, 2003, p.39), com práticas de GRH informais e assentes na ótica administrativa. Neste sentido, verifica-se que não existe formalização dos procedimentos e as atividades têm impacto a curto prazo e são de índole administrativa, como o processamento salarial, elaboração e cessação de contratos, questões legais, entre outras. Existem alguns elementos que demonstram uma evolução, ao nível de práticas de

recrutamento e seleção e avaliação de desempenho, todavia ainda de um ponto de vista muito informal. De acordo com Rego et al. (2015), em PME's poderá não estar atribuído o papel de gestor de recursos humanos em concreto devido à não existência de padronização de práticas de GRH, como é o caso da instituição em estudo.

Atualmente, a instituição tem ao seu serviço 50 colaboradores com contrato, sendo que 50% são colaboradores docentes a tempo completo e 50% colaboradores não docentes (operacionais). A instituição conta ainda com 40 colaboradores com vínculo contratual através de contratos de prestação de serviços, nomeadamente docentes contratados a tempo parcial. A organização a nível estrutural apresenta-se dividida em nove Departamentos/Gabinetes que passo a enunciar: Contabilidade, Serviços Administrativos, Serviços Financeiros, Informática, Comunicação e Imagem, Relações Internacionais, Serviços Académicos onde se encontra integrado o Gabinete de Ação Social e o Gabinete de Acesso Ingresso.

No período temporal em que o estágio foi realizado a organização encontrava-se numa fase de reestruturação e não existia um organograma organizacional atualizado. Deste modo, houve necessidade em elaborar um organograma que refletisse a estrutura da organização no momento (ver Anexo 1). No entanto, perto da data de conclusão do estágio curricular, a instituição já se encontrava numa fase de reestruturação organizacional concluída. Neste seguimento, incluiu-se, também, no presente projeto o novo organograma formalizado pela instituição.

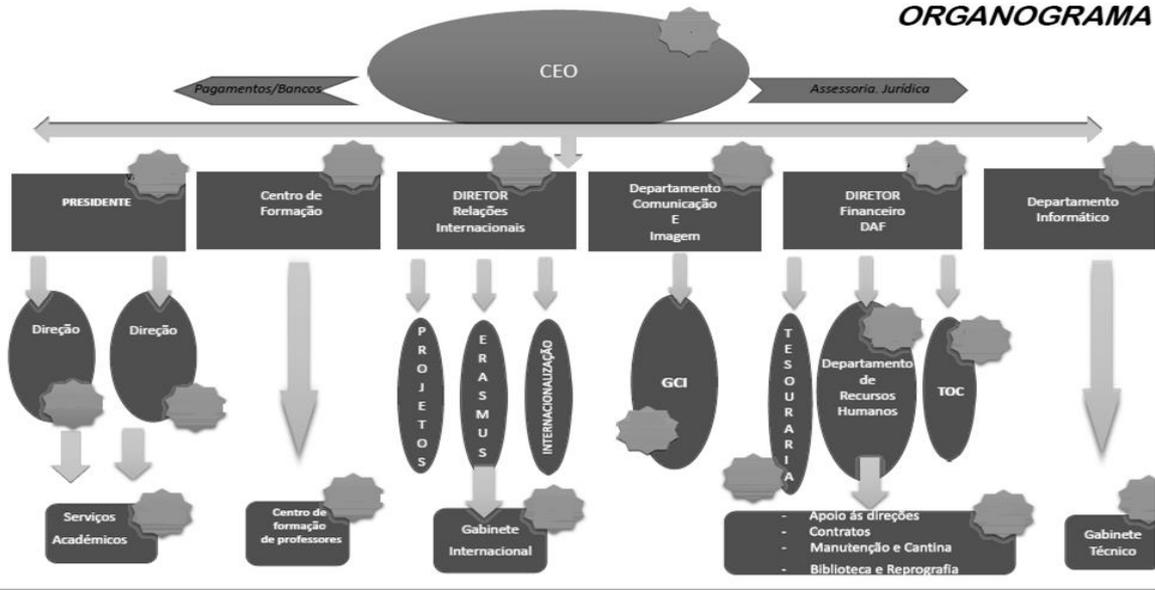


Figura 1. Organograma Atual da Organização em estudo.

1.3 Justificação do Tema

O projeto iniciou-se com a realização de um estágio curricular da autora do projeto na instituição, no âmbito da realização do segundo ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Dando continuidade a este processo, iniciou-se o contacto com a administração no sentido de explorar as necessidades e apurar potenciais dificuldades sentidas ao nível da gestão de pessoas. Desse contacto entendeu-se que o foco de análise principal se centraria no estudo das funções e competências dos colaboradores operacionais, visto que, até ao momento, a organização não dispunha de uma Monografia de Funções.

Apesar da organização adotar como valor institucional o compromisso com a qualidade pedagógica e de investigação e a promoção das competências dos seus diplomados junto dos empregadores e da sociedade (Manual de Qualidade, 2017), ao nível da organização interna dos recursos humanos esta ainda se encontra numa fase embrionária.

Na conjuntura das PME's nacionais, na sua maioria, as políticas e práticas de GRH são ainda de natureza, profundamente, administrativa e burocrática. Assim este projeto surge como forma de começar a dar os primeiros passos na tentativa de repensar as práticas de GRH, iniciando-se pela prática de GRH que alicerça as restantes práticas, a Análise de Funções.

Assim sendo, este projeto teve como objetivo geral a elaboração de uma Monografia de Funções dos colaboradores operacionais da organização. Para levar a cabo tal objetivo, tornou-se importante compreender a perceção que os colaboradores e as chefias detinham do exercício de cada função, dos requisitos e condições, bem como a importância que lhes era atribuída.

Entendeu-se que a Monografia de Funções será uma ferramenta fundamental, tanto para os atuais e novos colaboradores como para a própria instituição. Deste modo, a nível organizacional, a monografia irá fomentar a uniformização das perceções e expectativas dos colaboradores sobre as suas funções.

Do ponto de vista dos atuais colaboradores, pretende-se que esta seja um instrumento que contribua para a identidade, motivação, envolvimento e satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho o que, conseqüentemente, aumente o nível de eficiência (Bilhim, 2006). Para os novos colaboradores, a monografia permitirá um melhor conhecimento da função, de modo a estes desenvolverem as suas funções de forma autónoma e independente. Na perspetiva da organização, a monografia possibilitará futuramente um maior sucesso na realização de outras práticas de GRH, como: i) o planeamento de recursos humanos; ii) o recrutamento e seleção; iii) a avaliação de desempenho; iv) a formação e desenvolvimento; v) o planeamento e desenvolvimento de carreiras; vi) a

compensação/prêmios de incentivo e vii) a segurança no trabalho (Bilhim, 2006; Chiavenato, 1993, Rego et al., 2015; Siddique, 2004; Sousa et al., 2006; Toledo, 1989).

CAPÍTULO II – ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

2.1 O que é a Análise de Funções?

As constantes mudanças e a forte competitividade exigida às empresas proporcionaram uma evolução dos métodos de organização de trabalho, um maior investimento na organização e a incorporação das novas tecnologias. A economia global teve influência no desenvolvimento de uma área chave da GRH destinada a analisar o conteúdo do trabalho, designada por Análise de Funções. Emergem assim novas funções nas organizações com o intuito de atualizar novos perfis de competências e planos de formação para os colaboradores.

A análise de funções é constantemente assumida como a “pedra basilar” ou “espinha dorsal” no campo de intervenção da GRH (Prien, Goodstein, Goodstein & Gamble, 2009; Rego et al., 2015; Siddique, 2004; Suthar et al., 2014), uma vez que esta é considerada um elemento fundamental no desenvolvimento das mais diversas práticas da GRH (e.g., o recrutamento, a seleção, a formação, a avaliação de desempenho, a gestão de carreiras e a gestão de competências) (Bilhim, 2006; Ivancevich, 2008; Rego et al., 2015; Siddique, 2004; Stybel, 2010), bem como fornece aos gestores informações pertinentes como base para as atividades da GRH (Dessler, 2003).

Na perspectiva de Rego et al. (2015), a análise de funções é “susceptível de acrescentar mais valor à organização (...) permite racionalizar e automatizar os processos de trabalho dando origem a uma nova arquitetura de funções e postos de trabalho” (p.139), ou seja, a existência de uma análise de funções pode contribuir para o desenvolvimento da organização como, também, para o aumento da eficiência e eficácia nas restantes atividades pertencentes à GRH (Royer, 2009; Singh, 2008).

Uma adequada análise de funções constitui “uma informação útil, objetiva e concisa acerca do conteúdo, deveres e responsabilidades inerentes a um determinado cargo. Dá igualmente a oportunidade de desenvolver um entendimento mútuo acerca das atribuições do trabalhador e do modo como os cargos se inter-relacionam” (Twine, 1993, p.9).

Por análise de funções entende-se “o processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o seu desempenho” (Sousa et al., 2006, p.30). Pela definição de Rocha (1997), a análise e descrição de funções consiste na “indicação do conjunto de tarefas que compõem uma função (descrição) e no enunciado das capacidades, responsabilidades e esforços exigidos por essa função (análise)” (p.97). Numa definição geral, a análise de funções consiste na

recolha de informação sobre o contexto e o conteúdo que envolve uma ou mais funções dentro de uma organização (Rego et al., 2015). Pode ser compreendida como um processo organizado pelo qual se consegue descobrir a natureza de um trabalho (Suthar, Chakravarthi & Pradhan, 2014).

Torna-se evidente salientar que o processo de análise de funções é um procedimento comum em todas as organizações, “ainda que com variações no que respeita à sua extensão, rigor, custos e grau de organização” (Rego et al., 2015, p.139) e que este deve ser dinâmico e nunca estático, uma vez que as funções se encontram constantemente a sofrer alterações, sendo assim essencial “ter em conta tanto as capacidades humanas como as considerações tecnológicas e comerciais” (Cowling & Mailer, 1990, p.41).

Ainda que as organizações estejam constantemente sujeitas a obedecer a requisitos normativos a nível da certificação exigida, assiste-se na maioria das vezes que, na prática, as funções não são planeadas, estas “surgem espontaneamente na empresa na medida das necessidades de racionalização, organização ou manutenção de operações” (Lobos, 1979, p.119).

É de notar, que a nível do desenho das funções, as organizações necessitam de possuir documentos formais, que incluam descrições pormenorizadas da totalidade das funções e padrões de desempenho que compõem as mesmas. Assim, verifica-se que existem variadíssimos exemplos de manuais, uma vez que o desenho da função varia de organização para organização e cada uma apresenta particularidades e contextos organizacionais distintos.

Como se pode verificar existe uma grande diversidade de referências na literatura sobre o tema análise do conteúdo de trabalho, subsistindo algumas divergências nomeadamente na utilização de diferentes nomenclaturas para tentar designar a mesma técnica: análise do trabalho, análise de cargos, análise de tarefas e, a mais recorrente, a análise de funções (e.g., Bilhim, 2006; Chiavenato, 1993; Rego et al., 2015).

A natureza do trabalho é definida como “o conjunto de tarefas nomeadamente executadas pelo titular de um posto de trabalho e respetivas exigências, sendo a profissão caracterizada em sentido lato, por um conjunto de postos de trabalho aparentados em tarefas e exigências” (Classificação Nacional de Qualificações, 2001, referido por Rego et al., 2015, p.135).

A definição do conceito de análise de funções pode ser definida, a um nível mais amplo, como a descrição do papel desempenhado por um indivíduo numa organização e, a um nível mais restrito, como definir uma operação realizada num momento específico (Rego et al., 2015). Na mesma linha de ideias, Bilhim (2006) refere que a análise de funções identifica as tarefas, as atividades e as responsabilidades de uma determinada função, sendo assim possível responder a questões como: de

onde vem o trabalho; que conhecimentos, capacidades e aptidões são necessários ao titular da função; que equipamentos devem ser utilizados; em que condições deve a função ser realizada; que supervisão precisa; que expectativas existem para a concretização da função, entre outras.

De acordo com Morgeson, Spitzmuller, Garza e Campion (2016), a análise de funções é um processo sistemático de recolha e análise de informação acerca de uma função de uma dada organização. As organizações utilizam a análise de funções para indicar os objetivos estratégicos em requisitos específicos do trabalho, o que permite o alinhamento estratégico das funções com os objetivos globais da organização (Morgeson et al., 2016; Singh, 2008)

Segundo Siddique (2004) subsistem duas categorias de métodos de análise de funções, nomeadamente: i) a análise orientada para o trabalhador, focando-se na recolha de informações relacionadas com a capacidade de adaptação, motivação, orientação para o trabalho de equipa, entre outras características, que os colaboradores devem deter por serem consideradas fundamentais para um bom desempenho da função; ii) a análise orientada pela função, concentrando-se nas tarefas executadas pelos colaboradores, que se debruça assim sobre o trabalho em si como, por exemplo, responsabilidades inerentes à função, competências, conhecimentos e habilidades necessárias para o exercício da função, condições de trabalho, entre outros.

Depois de dar conta das principais definições de análise de funções, torna-se igualmente importante abordar algumas diferenças que podem existir relativamente a conceitos como função/tarefa/cargo/posto de trabalho, visto que na maioria das vezes, estes são entendidos como sinónimos.

Em conformidade com a literatura sobre a análise do conteúdo de trabalho, verifica-se que, na grande maioria das vezes, os conceitos de função e cargo assumem-se como sinónimos. Segundo Bilhim (2006), a função é entendida como um

conjunto de tarefas integradas em um posto de trabalho, inseridas em unidades de trabalho diferenciadas, com características semelhantes quanto às aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas considerações gerais ambientais ou de organização (p.220).

Chiavenato (1993) define o conceito cargo como “um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma” (p.238). Na perspetiva de Rocha (1997), o conceito tarefa é apresentado como “qualquer atividade em que se pode decompor uma função que requeira um esforço físico e (ou) mental com o fim de atingir um objetivo específico” (p.95). O ocupante do cargo é a pessoa indicada para “executar as funções específicas do cargo, bem como

para exercer autoridade e responsabilidade inerentes à posição que o cargo ocupa no organograma” (Chiavenato, 1993, p.238). De acordo com Bilhim (2006) o posto de trabalho é entendido como um “conjunto de tarefas destinadas à concretização de um objetivo predeterminado, com aptidões, exigências e responsabilidades específicas e inseridas numa dada unidade organizacional” (p.220).

Perante os mercados altamente competitivos e as inovações tecnológicas os postos de trabalho e as funções rapidamente se tornam obsoletas e com necessidade de reestruturação (Schneider & Konz, 1989; Singh, 2008). Segundo os mesmos autores torna-se necessário considerar o futuro de modo a responder à instabilidade do mercado. Assim, as organizações precisam de passar de uma análise de funções tradicional para uma abordagem focada nas competências necessárias à adaptação às rápidas mudanças no ambiente (Siddique, 2004). Para Scheneider e Konz (1989), a abordagem da análise de funções deverá estar estrategicamente pensada para o presente e futuro, no sentido de incluir a especificação das tarefas e funções a serem desenvolvidas bem como os conhecimentos, competências e habilidades (KSA – Knowledge, Skills, Abilities) necessárias para um bom desempenho.

Importa, pois, conhecer as fases que compõem o processo da Análise e Descrição de Funções.

2.2 Fases do Processo da Análise e Descrição de Funções

Para a análise de funções (AF), Scheneider e Konz (1989) desenvolveram um procedimento tradicional denominado de *Multi-Method Job Analysis* (MMJA). Este consiste em oito etapas de análise, nomeadamente, a recolha de informação relativa à função, a especificação das tarefas da função e construção de *clusters*, o desenvolvimento e aplicação de inquéritos de funções, a análise estatística dos dados, a condução do processo de KSA, o desenvolvimento e administração dos inquéritos de KSA, a reunião de informação relativa ao futuro, a revisão das tarefas e/ou dos *clusters* e/ou dos KSA com vista a possíveis mudanças.

Segundo Ivancevich (2008) e Sousa et al. (2006), o processo de análise de funções deverá envolver uma sequência de etapas que poderão ser reunidas em quatro partes, nomeadamente, a definição dos objetivos, a determinação das funções a serem analisadas, a recolha de dados utilizando os métodos mais adequados e a análise das funções e suas especificidades.

Para a análise e redação das funções, Harvey (1986) Kleiman e Biderman (1989) referem passos concretos a seguir: i) definir o conteúdo do trabalho e identificar os comportamentos e

atividades, ii) agrupar os dados de acordo com as suas semelhanças e natureza das funções, iii) especificar a importância de cada tarefa para a sua função, iv) inferir acerca das KSA necessárias ao bom desempenho na função. De modo a obter uma descrição adequada da função bem como o que é necessário para um bom desempenho é necessário concretizar de forma rigorosa e sistemática as etapas anteriores (Prien et al., 2009). Segundo o mesmo, uma análise de funções deverá ter como produto final uma descrição de funções, em que deve ter explícita a informação relativa às especificações de cada função.

Para Bilhim (2006), a descrição de funções é “um documento escrito que identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações” (p.224). Segundo o mesmo autor, existem dois modelos de descrição de funções, nomeadamente a descrição específica e a descrição geral da função. Enquanto a descrição específica é um resumo das tarefas, atribuições e responsabilidades da função e encontra-se associado a “estratégias de fluxos de trabalho que enfatizam a eficiência, o controlo e o planeamento detalhado do trabalho” (Bilhim, p.224), a descrição geral da função refere atribuições genéricas e está relacionada a “estratégias de fluxos de trabalho onde predomina a inovação, flexibilidade e ligeiro controlo do trabalho” (Bilhim, p.224).

Em relação à forma não existe um formato genérico, porém os autores Rego et al. (2015) e Stybel (2010) referem que a descrição de funções deve conter a identificação da função, os objetivos globais da função, as condições físicas e sociais envolventes à função, os deveres e responsabilidades inerentes à função e outras condições, como os benefícios/recompensas, o regime contratual e a sua sazonalidade.

De acordo com Bilhim (2006), o conjunto dos dados recolhidos, com a finalidade de definir a função, são posteriormente reunidos numa monografia, da qual deve constar a identificação, a posição na estrutura, a missão, a descrição das tarefas, os conhecimentos profissionais exigidos, o inventário das atribuições, a margem de autonomia, o controlo pelo superior, os meios humanos e materiais e as relações funcionais.

Uma descrição de funções completa e objetiva, que retrate a função tal como ela é no contexto real, garante o sucesso de um recrutamento ou mudança de função, pois o candidato terá conhecimento prévio do conteúdo do trabalho e as exigências da sua realização (Royer, 2009).

No caso da não existência prévia de uma função e/ou descrição da mesma, torna-se pertinente assumir o desenho da função como uma das fases contempladas na análise de funções. Neste sentido, pode definir-se por desenho de funções, de uma forma simplista, “a forma como a

organização atribui funções e responsabilidades a cada um dos seus membros” (Bilhim, 2006, p.225). Na perspetiva de Chiavenato (1993), desenhar cargos/criar funções deve contemplar o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar (conteúdo do cargo), de que forma esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (processos e métodos de trabalho), a quem o ocupante do cargo deverá reportar e a quem supervisionar, se for o caso (Chiavenato, 1993). O autor estabelece, ainda, sete critérios de orientação para quem cria e desenha funções, tais como, considerações sobre o processo, considerações económicas, considerações sobre o tempo ou espaço despendido, tipos de habilidades disponíveis ou número de pessoas disponíveis, instrumentos e equipamentos requeridos, costumes, tradições, acordos sindicais e legislação trabalhista.

Bilhim (2006) sublinha a importância do desenho da função nas questões de produtividade, motivação e satisfação dos colaboradores de uma organização. O mesmo refere, ainda, a sensibilidade detida pelos gestores na reformulação e no (re)desenho de uma função, visto que esta deve ser revista periodicamente face às mudanças organizacionais. É pertinente que a GRH possua modelos teóricos que auxiliem nos processos de diagnóstico, planeamento e implementação do desenho da função, como também estejam alinhados com os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, com a estratégia organizacional. De modo a ser realizada eficazmente, os autores Rego et al. (2015) assinalam seis fases para a implementação de um programa de análise de funções:

Fase 0 – *estratégia e objetivos*, a definição dos objetivos e de quem vai realizar o trabalho bem como dos recursos necessários e as técnicas a utilizar. Estes devem ser elencados previamente ao arranque do processo;

Fase 1 – *planeamento*, estrutura-se todo o processo de análise do trabalho, desde a definição dos objetivos a estudar, a elaboração do cronograma de trabalho, a escolha dos métodos e das técnicas a aplicar e o enquadramento legal do processo;

Fase 2 – *preparação*, exige a elaboração dos meios logísticos necessários para dar início ao processo (analistas, material de trabalho, ambiente);

Fase 3 – *execução*, procede-se à recolha dos dados relativos às funções utilizando os métodos selecionados, triagem dos dados obtidos, redação provisória, revisão da informação com os colaboradores e com as chefias de modo a validar a informação e, por fim, redação definitiva da análise de funções de todas as funções estudadas;

Fase 4 – *utilização dos produtos da análise de funções*, utiliza-se o produto final para alcançar os objetivos estabelecidos inicialmente e pode, ainda, proceder-se à elaboração de manuais de funções;

Fase 5 – *utilização futura e atualização*, consiste em determinar como é que a informação pode ser armazenada e atualizada para uso futuro.

No seguimento das fases elencadas, Chiavenato (1989) refere que a quantidade de detalhes, a apresentação de informação e os itens críticos de informação sobre as necessidades de um cargo “assumem variações enormes de uma organização para a outra” (p.76), isto é, o guia de desenho de implementação de um programa de AF necessita de ser ajustado às condições e contextos próprios das organizações onde for aplicado.

2.3 Objetivos e Aplicações da Análise e Descrição de Funções

Os objetivos da análise e descrição de funções devem estar associados ao plano estratégico da organização, podendo também ser elencados fatores como a tecnologia e a competitividade dos mercados. Neste sentido, as necessidades de um ambiente competitivo conduzem a mudanças na natureza do trabalho, pelo que se requer uma reavaliação das funções existentes bem como o surgimento de novas funções requer novas descrições funcionais (Sousa et al., 2006).

Como já referido anteriormente, a análise de funções caracteriza-se por um processo de recolha de dados destinados à tomada de decisão referente aos aspetos que se encontram diretamente ou indiretamente relacionados com as funções. Assim, com o desenvolvimento de um sistema de análise e descrição de funções é possível reunir informações basilares que assistem a diversas atividades de GRH (Chiavenato, 1993; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2006; Toledo, 1989) como:

- i) Planeamento de Recursos Humanos - “a AF é o processo que permite obter a informação necessária para compreender os fluxos de conhecimentos, capacidades e aptidões no seio da organização – hoje e no futuro” (Rego et al., 2015, p.143);
- ii) Recrutamento e Seleção - “o conhecimento das funções a desempenhar pelos futuros ocupantes contribui para determinar com maior precisão tanto as características do trabalho a desenvolver como o perfil de atributos pessoais que os candidatos devem possuir” (Rego et al., 2015, p.143). Trata-se do processo que visa a comparação entre os requisitos exigidos pela função e as características e competências apresentadas pelos candidatos (Sousa et al., 2006);

- iii) Avaliação de Desempenho - “é através da AF que se determinam os padrões a alcançar e as atividades específicas a serem desempenhadas e se compreende se o titular da função executou a mesma de modo apropriado” (Rego et al., 2015, p.143); “(...) só podemos utilizar um método de avaliação objetivo de desempenho de um funcionário se tivermos o cargo por ele ocupado claramente descrito” (Toledo, 1989, p. 53).
- iv) Formação e Desenvolvimento - “uma descrição correta das funções ajuda a estabelecer as necessidades de formação profissional dos ocupantes de cada posto de trabalho” (Rego et al., 2015, p.143). A análise de funções fornece o “material necessário ao próprio conteúdo dos programas de treinamento” (Chiavenato, 1993, p.252).
- v) Planeamento de Carreiras – “a AF poderá prestar um contributo para tal sistema de progressão, através da definição de grupos de profissionais em que as várias funções estejam articuladas entre si, de modo que a passagem de um nível para o seguinte surja como natural no desenvolvimento profissional do indivíduo” (Rego et al., 2015, p.143).” (...) se soubermos exatamente o que se faz e quais as características principais das funções de uma empresa, podemos, com mais segurança, determinar as promoções e transferências no quadro do seu pessoal” (Toledo, 1989, p.53).
- vi) Compensação - “a AF revela as semelhanças e diferenças entre os postos de trabalho, facilitando a sua avaliação e qualificação, bem como a posterior definição de uma estrutura salarial equitativa” (Rego et al., 2015, p.143). Este objetivo vai, também, permitir fornecer informação para a qualificação de funções, determinando a posição (valor) relativa de cada função (Sousa et al., 2006).
- vii) Orientação – A AF permite orientar a chefia na relação com os colaboradores e servir-lhes de guia (Sousa et al., 2006).
- viii) Segurança no Trabalho – A AF faculta “fornecimentos de dados à higiene e segurança (...) no sentido de minimizar a insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos” (Chiavenato, 1993, p.252).

Segundo Rego et al. (2015), existem outras aplicações de um sistema de análise de funções que se tornam um *input* privilegiado para outras áreas da gestão potenciando as organizações e o desenvolvimento das mesmas, nomeadamente, a organização do trabalho, a ergonomia e fatores humanos, a perspetiva motivacional e o facilitador de mudança.

É perceptível que para se alcançar cada objetivo em específico seria necessário uma descrição e análise de funções adequada para cada um deles, no entanto limitações de tempo e recursos financeiros impossibilitam essa abordagem (Lobos, 1979).

Face ao exposto, a análise de funções pode ser considerada uma mais-valia para a organização, no sentido em que pode ajudar a melhorar os métodos de trabalho, a reduzir os erros, a eliminar ações e esforços desnecessários, a reduzir a fadiga, a aumentar o envolvimento e a responsabilidade do colaborador e, conseqüentemente, a melhorar o desempenho da própria unidade de trabalho (Rego et al., 2015). Siddique (2004) acrescenta, ainda, que a análise de funções contribui para a definição da estrutura e clara percepção de hierarquia, atitudes positivas na organização pela percepção objetiva das funções bem como das progressões, conduzindo a uma maior motivação e satisfação por parte dos colaboradores.

2.4 Fontes e Técnicas de Recolha de Informação da Análise e Descrição de Funções

Segundo Rego et al. (2015), as principais fontes de informação para conhecer as partes constituintes de uma função são, nomeadamente, o incumbente, os supervisores ou chefias diretas, os analistas de funções e outras fontes de informação. Os manuais de informação, os arquivos e base de dados, as descrições de funções anteriores, os relatórios de avaliação de desempenho são também fontes passíveis de utilização, seja em conjugação com as anteriores seja em casos específicos.

Neste sentido, a fonte mais direta de informação sobre um determinado trabalho é considerado o seu incumbente, isto porque, espera-se que o titular do posto de trabalho conheça naturalmente a sua função (o que faz, como faz e quando o faz). Os supervisores também são detentores de informações para a construção da imagem de uma função, pois possuem conhecimento dos objetivos da função e sobre o trabalho que os seus subordinados executam, bem como podem ter, igualmente, executado essa função antes de ocuparem funções de gestão. Os profissionais preparados e experientes no processo de métodos e técnicas de Análise de Funções são designados por analistas de funções. Estes além de possuírem um vocabulário próprio da atividade, encontram-se familiarizados com os instrumentos de análise (Rego et al., 2015).

Todas as fontes de informação apresentam desvantagens, pois toda a recolha e registo da informação implica julgamento humano o que, conseqüentemente, origina “distrações, filtragens e outros mecanismos perceptuais e cognitivos que podem afetar a qualidade da informação recolhida,

seja ela fornecida pelo incumbente ou recolhida de outras fontes antes citadas” (Rego et al., 2015, p.150).

No que diz respeito às técnicas de recolha de informações, Brannick e Levine (2002) apontam as técnicas de observação, a entrevista individual, a entrevista em grupo, os questionários, os diários, as conferências técnicas, a revisão da literatura e a leitura de registos.

Segundo os mesmos autores, um analista de funções ao utilizar a técnica de observação e ao anotar o seu registo aprofunda o seu conhecimento de uma determinada função, com a possibilidade de levantar questões sobre os comportamentos específicos quando estes ocorrem. Esta técnica rápida permite a recolha de informações como a frequência, duração, complexidade, condições de trabalho e eficiência das tarefas (Brannick & Levine, 2002). Na perspectiva de Prien et al. (2009), esta técnica será mais eficaz em funções que exijam tarefas e atividades de ordem mais física e menos cognitiva, visto que a “observação não permite obter informação rica sobre o trabalho mental do indivíduo” (Rego et al., 2015, p.151). Quando na análise de funções é somente utilizado a observação, torna-se necessário a combinação com outras técnicas de modo a ser uma abordagem mais completa e fiel, a fim de combater o enviesamento da informação (dependendo do olhar do analista) (Chiavenato, 1993).

Segundo Brannick e Levine (2002), nas entrevistas individuais o analista de funções tem a oportunidade de questionar os colaboradores e supervisores sobre a função em estudo. As entrevistas são realizadas, por norma, com base na atividade executada pelo colaborador num dado período de tempo (dia anterior, semana ou mês). Relativamente às entrevistas em grupo, é criado um grupo de colaboradores mais experientes e de supervisores com a finalidade de debaterem uma determinada função (Brannick & Levine, 2002). As entrevistas são apontadas como o método mais eficaz no levantamento de informação relativa à função, ao permitir estabelecer uma interação direta entre o entrevistador e o executante da respetiva função, permitindo o esclarecimento de dúvidas (Bilhim, 2006). O entrevistador deve deter as competências necessárias para que a recolha de informação seja fidedigna e ajustada à realidade (Sousa et al., 2006). Por existir um diálogo existe a possibilidade de recolha de uma maior quantidade de informação, uma verificação e clarificação de respostas e a possibilidade de elaborar análise de funções mais complexas (Rego et al., 2015).

O questionário consiste numa série estruturada de perguntas relativas ao posto de trabalho, onde os itens são as tarefas ou atividades que os colaboradores devem avaliar numa ou mais escalas diferentes (Brannick & Levine, 2002). O questionário poderá ser assumido como um método rápido e económico que permite a recolha de informação de forma padronizada (Rego et al., 2015) e a sua

aplicação será mais indicada em organizações com diversos colaboradores a executar uma mesma função (Sousa et al., 2006).

O diário é uma técnica em que os colaboradores anotam periodicamente as atividades que realizaram num determinado momento, sendo mantidos ao longo de um período de 2 a 3 semanas (Brannick & Levine, 2002). É considerada uma técnica sistemática de recolha de informação e de uma enorme exigência ao nível da disciplina que é requerida ao colaborador (Rego et al.,2015).

As conferências técnicas consistem numa reunião com um ou mais especialistas para melhor se compreender as razões da existência de uma determinada função (Brannick & Levine, 2002). Tal irá, certamente, permitir ao analista perceber a importância que cada função desempenhada na organização.

Um analista de funções pode também encontrar uma grande quantidade de informações úteis nos documentos da organização (e.g., anteriores avaliações de desempenho, descrições de funções, relatórios de acidentes, manuais de instrumentos de trabalho, relatórios de trabalho, manuais de formação e registos de manutenção) (Brannick & Levine, 2002; Rego et al.,2015).

Um outro método que poderá ser utilizado por um analista de funções, para recolher informação sobre uma determinada função, é ele próprio executar a função, isto é, o analista pode ocupar o lugar do colaborador responsável pela função (Brannick & Levine, 2002).

Todas as técnicas de recolha de informação mencionadas apresentam vantagens e desvantagens e, por norma, a escolha a utilizar depende da natureza e qualidade da informação pretendida, da disponibilidade de tempo e de recursos financeiros (Siddique, 2004). O mais adequado será a combinação de várias técnicas, uma vez que permite uma abordagem mais completa e proveitosa. A análise de funções deverá ser uma ferramenta em constante atualização, preferencialmente entre três a cinco anos, para assim não se tornar obsoleta face às alterações da envolvente (Prien et al., 2009; Sousa et al., 2006).

CAPÍTULO III – GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Face às exigências da globalização e à forte competitividade dos mercados, o contexto organizacional tradicional tem sofrido várias alterações. Devido a estas transformações as organizações passaram de estruturas rígidas e hierarquizadas a estruturas de maior flexibilidade organizacional (Cascão, 2004). Para assegurar a sua sobrevivência, estas necessitam de “criar estruturas organizacionais que conciliem a excelência funcional e que desenvolvam nos colaboradores comportamentos de excelência necessários à eficiência” (Ceitil, 2007, p.87), ou seja, as organizações procuram novas dinâmicas e relações com os seus colaboradores, promovendo a sua motivação, participação e comprometimento com a mesma.

Espera-se, assim, que com esta nova relação os colaboradores não só executem a sua função, como se sintam parte integrante da organização, na medida em que possam criar e desenvolver iniciativas, assumir novas responsabilidades, dar o seu contributo em processos cruciais para a organização e desenvolver novos conhecimentos técnicos, comportamentais ou de gestão (Ceitil, 2007). Os indivíduos tornam-se o principal foco estratégico das organizações, pois é neles que está concentrado o diferencial competitivo que as posicionará em vantagem face à concorrência.

Assim para enfrentar os padrões globais da competitividade surge a gestão de competências. As organizações devem deter a capacidade de saber distinguir quais os comportamentos, o conjunto de saberes, as características pessoais que levem a um desempenho superior dos seus colaboradores, contribuindo para o futuro sucesso da organização (Ceitil, 2007).

3.1 A Evolução do Conceito de Competências

No início da década de 70, David McClelland (1973), pioneiro em pesquisas e estudos de avaliação de competências, começa a evidenciar o conceito de competências. Este publicou um artigo denominado *Testing for Competence Rather Than Intelligence* e nele refere que os tradicionais testes de inteligência e conhecimento, como por exemplo o teste do QI, possuíam duas lacunas: a primeira, que o grau de inteligência do indivíduo não garantia o seu sucesso, tanto pessoal como profissionalmente, e a segunda lacuna, que estes testes promoviam preconceitos contra as mulheres, minorias e pessoas de nível socioeconómico inferior (McClelland, 1973).

Para combater estas lacunas, McClelland (1973) concebeu um método de avaliação que lhe permitiu identificar variáveis de competências, isentas de discriminação de cor, sexo e condição social, e que esperava que pudesse prever êxito na esfera pessoal e profissional dos indivíduos.

Em 1973, McClelland colaborava com o Governo Americano e, na altura, participava num processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado. Com o seu trabalho de campo, conclui que o que diferenciava os melhores embaixadores dos medianos eram as diferenças de aptidões, habilidades e atitudes (McClelland, 1973).

Posteriormente, surge na área das competências o trabalho de Richard Boyatzis (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, em que o autor utiliza o termo competência como “uma característica subjacente de um individuo, e que tem uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior à função” (p.23), podendo ser percebida como uma “característica intrínseca de uma pessoa que resulta em efectiva ou superior performance na realização de uma actividade” (p.23). Segundo o mesmo autor, essas características reduzem-se a 21 dimensões comportamentais que eram agrupadas em cinco *clusters*, sendo eles: a motivação, os traços de carácter, o conceito que tem de si próprio, os conhecimentos, as competências comportamentais e cognitivas, constatando que diferentes combinações de traços de personalidade derivavam diferentes graus de desempenho.

Em 1993, o casal Spencer publica o primeiro *Dicionário de Competências*, retratando as competências como qualidades pessoais e comportamentos capazes de mobilizar conhecimentos técnicos. O primeiro dicionário identificou um número elevado de competências, ultrapassando Boyatzis, combinando o QI e o QE (Pedro, 2014).

Importa referir que a diversidade dos sentidos inerentes às diferentes concepções sobre o que são e não são as competências levam a que existam intervenções e sistemas diferenciados, sustentados em instrumentos e metodologias distintas, o que conduz a consequências e resultados igualmente diferentes (Ceitil, 2007). A noção de competência encontra-se envolvida num debate conceptual, devido essencialmente a “uma grande diversidade de abordagens que procuram utilizá-la de acordo com determinados objetivos e interesses próprios e contextuais” (Cascão, 2004, p.29).

Assim, na vasta literatura existente sobre a temática da gestão de competências verifica-se não existir um consenso na definição do conceito de competência: compreende-se que este pode ser trabalhado sob diferentes perspetivas, assumindo diversas definições possíveis. Neste sentido, apresenta-se de seguida um conjunto de definições baseadas na revisão da literatura.

De acordo com Parry (1998 referido por Rego et al.,2015), competência é definida como “um conjunto (um *cluster*) de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afeta a maior parte de uma função, que se correlaciona com o desempenho na função, que se pode medir relativamente a padrões aceites, e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento” (p.547).

Para Chiavenato (1993) as competências são consideradas características pessoais dos indivíduos que traduzem vantagem competitiva para a organização em termos de gestão estratégica do negócio.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2016, p.309), o conceito competência define-se como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa. Na mesma linha de pensamento, Devaud (1997 referido por Ceitil, 2002) refere que a competência é a “capacidade de um indivíduo mobilizar e pôr em prática saberes práticos e teóricos, validados e requeridos para dominar uma situação de trabalho com diferentes dimensões” (p.351). Resende (2004) acrescenta que uma competência possuída efetivamente pelo indivíduo deve deter três condições essenciais: possuí-la, aplicá-la e obter os resultados desejados.

Uma outra definição, dada por Bilhim (2006), considera a competência como um processo dinâmico de resolução de problemas relacionado a um desempenho específico e eficaz, desenvolvido numa determinada envolvente e validado socialmente. Este refere, ainda, que as “competências reúnem-se à volta de: saber mais (intelectuais, gerais, técnicas); saber fazer (operatórias); saber ser (traços de personalidade e atitudes)” (Bilhim, 2006, p.240). Nesta linha, Besson (1999, referido por Pedro, 2014), defende que as “competências são relativas a pôr em prática atitudes integradas, traços de personalidade e os conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, no quadro das organizações e dentro do espírito das suas estratégias e da sua cultura” (p.113).

McLagan (1996 referido por Fleury & Fleury, 2000), constata que nas organizações o conceito de competência denota vários sentidos, alguns característicos do indivíduo - habilidades, conhecimento e atitudes (*variáveis de input*) - e outros à tarefa e aos resultados (*variáveis de output*).

Adsule e Berad (2014) estendem o conceito ao nível coletivo e designam-nas como “conjunto de dimensões de desempenho observáveis, capacidades, atitudes e comportamentos, assim como capacidades de equipa, processo e organizacionais, que estão ligadas ao alto desempenho, e que abona a organização de vantagem competitiva sustentável” (p.216).

Um aspeto que caracteriza as competências é o facto de estas estarem relacionadas com os objetivos do negócio e com a estratégia organizacional. Sendo assim, elas são os conhecimentos, habilidades, capacidades que são necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais (Campion et al., 2011).

Ceitel (2007) identifica quatro perspetivas principais sobre o conceito de competências: a competência como atribuição, a competência como qualificação, a competência como traço ou característica pessoal e a competência como comportamento ou ação.

Na perspetiva da competência como atribuição, “as competências são um dado, um elemento externo à pessoa, que é adstrito a um determinado papel organizacional ou social que essa pessoa desempenha” (Ceitel, 2007, p.25). Assim sendo, a competência é vista como algo que é atribuído ao indivíduo tendo em conta o seu cargo, função ou responsabilidade.

A perspetiva da competência como qualificação enfatiza-a como “um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional” (Ceitel, 2007, p.25). Portanto, a competência é vista como uma atribuição baseada no grau académico que o indivíduo possui. Neste sentido, esta perspetiva como a perspetiva anterior vão ao mesmo encontro, na medida em que ambas as competências são consideradas “como elementos extra-pessoais e definidas como atributos” (Ceitel, 2007, p.24).

A perspetiva da competência como traço ou característica pessoal tende a ser a perspetiva mais conhecida e aplicada das quatro. Ceitel (2007) defende que as competências estão associadas às características individuais do ser humano, sendo que elas se expressam independentemente da ocorrência dos comportamentos. McClelland (1973 referido por Ceitel 2007) refere que

o melhor preditor para aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e irá fazer no futuro, é aquilo que ela espontaneamente pensa e faz numa situação não estruturada – ou então aquilo que ela já fez em situações semelhantes no passado (pg. 29).

Neste sentido, torna-se necessário observar os indivíduos em contexto real de modo a conhecer o seu funcionamento, a sua mentalidade, o seu comportamento em determinadas situações e contextos (Ceitel, 2007).

A perspetiva da competência como comportamento ou ação define competências como fenómenos inter-pessoais (Ceitel, 2007). Esta perspetiva defende a competência como um conjunto de comportamentos e ações observáveis que o indivíduo exhibe no exercício da sua função e que resulta num bom desempenho. Assim, a competência já não será uma atribuição externa, sustentada pela

função que o indivíduo exerce ou pela qualificação conforme as habilitações literárias do indivíduo ou por características pessoais que o indivíduo detenha desde o seu nascimento, mas sim pela demonstração de bons resultados.

Sob o ponto de vista de Ceitil (2007), as competências são “modalidades estruturadas de acção, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto” (p.41). Simplificando, as competências são consideradas como *outputs de desempenho*, ou seja, resultados dos comportamentos exigidos aos colaboradores, que variam consoante o seu contexto (Ceitil, 2007). Esta definição remete-nos para a classificação das competências como comportamento ou acção e, neste sentido, abordaremos neste trabalho esta linha de orientação.

Ceitil (2007) faz a distinção de competências *hard* - competências que enfatizam o saber-fazer, competências mais técnicas e administrativas - de competências *soft* - competências que realçam a liderança, a motivação e a comunicação. Nesta linha, Bilhim (2006) acrescenta que “as competências de tipo *hard* são fundamentais para que um indivíduo seja tido como competente no seu trabalho, enquanto as competências de tipo *soft* permitem diferenciar as realizações inter-indivíduos” (p.238).

Segundo Ceitil (2007), as competências podem, também, ser distinguidas enquanto específicas ou transversais: as competências específicas são hierarquizadas e estão diretamente relacionadas com a atividade profissional, nomeadamente a domínios técnicos instrumentais. Tendo como características a transferibilidade e a transversalidade, as competências transversais são as mais requeridas universalmente e são vistas como um conjunto de conhecimentos e capacidades que devem ser detidas pelos indivíduos, independentemente do contexto ou atividade específica, que facilitam a empregabilidade (Cabral-Cardoso et al., 2006; Ceitil, 2007; Pedro, 2014). Estas competências são fundamentalmente de natureza comportamental e de gestão, embora também possam englobar competências técnico-profissionais, como conhecimentos informáticos e linguísticos, quando são determinantes para a competitividade da organização (Pedro, 2014).

Deste modo, podemos associar as competências específicas às competências *hard* uma vez que são aplicadas somente pelas pessoas que necessitam delas para obter um bom desempenho no exercício da sua função e, conseqüentemente, as competências transversais às competências *soft* na medida em que são tudo o que não envolve conhecimento técnico, de produto ou tecnologia (Ramos & Bento, 2007).

3.2 Modelos de Gestão de Competências

Uma gestão baseada num modelo de competências permite formular um sistema de gestão de pessoas alinhado com os objetivos da organização, conduzindo a ação dos colaboradores para a concretização dos objetivos organizacionais (Caetano & Vala, 2002).

São vários os modelos de competências que se referem ao conjunto de conhecimentos, competências, habilidades e outras características que são necessários para o desempenho eficaz de uma função (Campion et al., 2011; Shippmann et al., 2000). Na perspectiva de Salgado e Tavares (2001), os modelos de gestão por competências procuram criar e definir o modo como uma organização procura gerir os conhecimentos dos indivíduos e associa-los às tarefas, ao contexto da função e da organização. Por sua vez, Sienkiewicz, Joniewicz, Sajkiewicz, Konador e Podwójcic (2014, p.13) descrevem este modelo como um conjunto de todas as competências exigidas aos colaboradores de uma determinada organização, agrupadas em perfis adequados para funções individuais ou funções organizacionais. Referem, ainda, o perfil de competências como o conjunto de todas as competências inerentes a uma determinada função ou papel organizacional, devendo também incluir os níveis de competência exigidos a cada colaborador (Sienkiewicz et al., 2014, p.13).

Segundo Pedro (2014, p. 114), o modelo de competências é definido como referenciais de exigências comportamentais, técnicas e cognitivas determinantes para as funções e que ilustram o modo como as coisas são/devem ser feitas na organização.

De acordo com Juchnowicz e Sienkiewicz, referidos por Sienkiewicz et al. (2014), o modelo de competências permite determinar, essencialmente, quais os conhecimentos, habilidades e características necessárias para a realização de uma determinada tarefa, como também, quais os comportamentos que têm impacto mais significativo sobre o desempenho e sucesso numa dada função. Esta descrição do modelo de competências permite averiguar a aplicabilidade prática dos conhecimentos e habilidades, sendo avaliada através da análise do resultado no alcance dos objetivos e da missão da organização (Pedro, 2014).

Temos assim que o modelo de gestão de competências visa criar o equilíbrio entre as competências (o capital humano da empresa) e a organização (a missão, a estrutura, a cultura e a liderança organizacional), fornecendo a ligação necessária para coordenar as ações entre os diversos sistemas de gestão de recursos humanos numa organização (Cooper et al., 1998 referido por Sienkiewicz, 2014, p.13).

Desde os anos 70 foram produzidos vários modelos de competências, utilizados por inúmeras organizações e com metodologias distintas. Evidenciamos modelos como o *Job Competence*

Assessment Method (JCAM), o *Modified Job Competence Assessment Method* (MJCAM), o *Customized Generic Model Method* (CGMM) e o *Flexible Job Competency Model Method* (FJCMM) (Pedro, 2014).

O modelo JCAM tem assumido uma elevada importância neste âmbito visto que os restantes modelos são as suas variantes (Pedro, 2014). Este modelo permite determinar as competências que potenciam desempenhos elevados distinguindo-os dos desempenhos medianos, com base em entrevistas aos colaboradores (Dubois, 1993 referido por Pedro, 2014). Ainda segundo o mesmo modelo, ao identificar as competências diferenciadoras da elevada performance obtém-se a base para identificação de competências (Dubois, 1993 referido por Pedro, 2014). Assim que as competências são identificadas, procede-se à construção do modelo que deve ser validado à posteriori no sentido de verificar a adequação das competências às funções para o qual foi construído (Pedro, 2014).

O modelo MJCAM é idêntico ao modelo referido anteriormente. Todavia, as entrevistas não são conduzidas presencialmente, sendo que estas podem ser descritas ou gravadas pelos entrevistados e, posteriormente, enviadas ao entrevistador (Spencer & Spencer, 1993 referidos por Pedro, 2014). As entrevistas visam reconstruir experiências do trabalho dos entrevistados, no entanto com menos detalhes do que sucede nas entrevistas presenciais.

Por sua vez, o modelo GMOM distingue-se dos anteriores, já que se baseia na utilização, ou na transposição, de um modelo já existente noutra organização, ajustando-o à função e à organização para a qual se pretende construir (Pedro, 2014). Segundo Spencer e Spencer (1993, citados por Pedro, 2014), o facto de se utilizar um modelo de competências já existente, sendo modificado com o intuito de ir ao encontro das exigências organizacionais internas, permite evitar o custo associado ao desenvolvimento de um novo modelo de competências.

O modelo CGMM pretende identificar as competências genéricas associadas aos indivíduos que demonstram desempenhos médios e superiores, no exercício de uma função, estando estas competências de acordo com o contexto organizacional (Pedro, 2014). Como resultado deste método, resulta um modelo de competências constituído por um conjunto de competências específicas, que caracterizam os indivíduos com desempenhos de sucesso (Pedro, 2014).

Já o modelo FJCMM procura realizar o levantamento das competências que a organização necessitará futuramente para um desempenho de excelência. Para esse efeito, são utilizados cenários atuais e futuros sobre a função e a organização (Pedro, 2014).

A nível nacional, Ceitil e Custódio (2007) apresentam dois modelos de gestão de competências, nomeadamente o modelo do *Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica* (CEGOC) e o modelo *Portfólio de Competências* (PC), ambos descritos e divididos em fases.

De acordo com o modelo CEGOC, existem cinco fases: i) identificação e seleção das competências do projeto e dos comportamentos de excelência, tendo por base as orientações estratégicas da organização, com vista a constituir o portfólio de competências chave; ii) definição e descrição detalhada das competências-chave e indicadores comportamentais, originando um manual de competências específicas e transversais; iii) avaliação das competências dos colaboradores para a identificação da diferença/*gap* existente entre estas e as competências que são pretendidas, originando relatórios individuais; iv) criação do plano de desenvolvimento de competências para diminuir os fatores pessoais e/ou organizacionais que contribuiram para o *gap*, v) avaliação do desempenho de competências a longo-prazo, para verificar se o plano foi adequado (Ceitil & Custódio, 2007).

Por fim, o modelo PC consiste na elaboração de um portfólio de competências, surgindo como resposta à dificuldade das organizações perante o desafio de migrar do enfoque cultural centrado nas funções para o enfoque centrado nas competências (Vieira & Varão, 2007). Neste sentido, são descritas quatro fases para a implementação deste modelo: i) identificação do portefólio de competências transversais e específicas – na qual se identificam os tipos de competências (clusters e/ou famílias funcionais) após análise cuidada da missão e estratégia da organização (*bottom-up* ou *top-down*); ii) definição operacional do portefólio de competências chave – na qual se identificam os comportamentos alinhados com a visão organizacional e se criam os respetivos indicadores; iii) definição dos perfis individuais de competências requeridas – na qual se identificam os perfis individuais de competências e o nível de atualização de competência, com base nas exigências e fatores de qualificação de cada função; iv) ligações e alinhamento nas políticas e sistemas de GRH – na qual se averigua a concordância entre a missão e estratégia organizacionais com os perfis de competências, bem como do sistema integrado de GRH (Vieira & Varão, 2007).

Assim, definido e operacionalizado o portefólio de competências chaves e, conseqüentemente, identificados os perfis individuais de competências requeridos para cada função, a organização (1) saberá quais as competências chave que precisa recrutar; (2) pode concretizar a avaliação de desempenho dos colaboradores tendo por base indicadores comportamentais e/ou de medida coerentes com os indicadores de performance organizacional; (3) pode conseguir um planeamento, execução e avaliação da formação mais focalizado no desenvolvimento ou superação de *gaps* nos níveis de atualização de competências; e (4) pode também conceber uma gestão de carreiras alinhada juntamente com as necessidades da organização e com as expectativas dos colaboradores (Vieira & Varão, 2007).

De acordo com Sienkiewicz et al. (2014), com a implementação da gestão de competências nas organizações, esta indica uma melhoria significativa no desempenho, uma oportunidade de melhor corresponder à oferta de formação relativamente às necessidades individuais dos colaboradores, o que à partida resultará num maior domínio de competências por partes destes, bem como no aumento da motivação intrínseca dos indivíduos.

A gestão de competências vem dar resposta às alterações expressivas registadas na sociedade e na economia possibilitando às organizações garantir vantagem competitiva, num clima de competitividade, e assegurar a sua estabilidade para o futuro (Brandão & Guimarães, 1999). Esta permite à organização um alinhamento interno do sistema integrado de GRH, bem como um alinhamento entre as práticas de GRH e a estratégia e missão da organização.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Metodologia

“Investigar é assim uma atividade que pressupõe algo que é investigado, uma intencionalidade de quem investiga e um conjunto de metodologias, métodos e técnicas para que a investigação seja levada a cabo” (Coutinho, 2011, pp.5-6).

O projeto procurou identificar a análise e descrição das funções e competências dos colaboradores operacionais da organização. A concretização do propósito do estudo implicou a revisão de literatura, partindo dos pressupostos teóricos da análise e descrição de funções e da gestão de competências, segundo uma estratégia metodológica baseada num estudo de caso. Conforme Bromley (1990), o estudo de caso é uma “investigação sistemática baseada num evento ou conjunto de eventos relacionados, que tem como objetivo descrever e explicar um fenómeno de interesse” (p.302). Segundo Yin (1994), os dados provenientes dos estudos de caso poderão surgir de seis fontes, nomeadamente de documentos, registos de arquivo, observações diretas, observação participante, entrevistas e artefactos físicos.

Neste estudo foi adotada uma metodologia qualitativa, uma vez que se procurou atribuir significado às expressões de linguagem que os indivíduos usam para exprimir emoções, sentimentos ou perceções sobre as suas experiências (Gomes & Cesário, 2014). A perspetiva qualitativa assume a investigação das ideias e a descoberta de significados, quer nas ações individuais como nas interações sociais, partindo sempre das perspetivas dos atores intervenientes no processo (Coutinho, 2011). Esta metodologia fornece uma descrição mais sólida e rica de fenómenos sociais e da execução da ação, como é o caso da descrição de uma função dentro do contexto organizacional, o que permite um maior aprofundamento e detalhe da informação sobre o fenómeno em estudo (Gomes & Cesário, 2014).

Refira-se, ainda, que se pretende obter através do recurso à metodologia qualitativa a riqueza da diversidade individual em vez da uniformização dos comportamentos, sendo que “mais importante que o rigor é a relevância dos significados, e daí que o propósito do investigador não seja de generalizar mas particularizar, estudar os dados a partir de uma situação concreta” (Coutinho, 2011, p.27).

De acordo com Pacheco (1993, referido por Coutinho, 2011), a investigação de índole qualitativo baseia-se no método indutivo, sendo o objetivo do investigador desvendar a intenção e o propósito da ação, analisando-a na sua posição significativa, ou seja, o significado tem um valor

enquanto inserido nesse contexto. O investigador, num estudo de caso, adota uma postura de quem tenta compreender a situação sem impor expectativas prévias ao fenómeno estudado (Mertens, 1997, referido por Coutinho, 2011). Neste seguimento, a teoria surge à posteriori dos factos e a partir da análise dos dados, alicerçando-se na observação dos indivíduos, na sua interpretação e significados próprios (Miles & Huberman, 1994, referidos por Coutinho, 2011). O pesquisador qualitativo parte assim de questões ou focos de interesses amplos, que no decorrer da investigação vão-se tornando mais diretos e específicos (Câmara, 2013). Assim, compreende-se que o interesse da pesquisa qualitativa se centra no conteúdo, sendo a metodologia determinada pelo foco em estudo (Coutinho, 2011).

No presente projeto procurou-se utilizar uma metodologia qualitativa com vista à análise de casos específicos dos colaboradores da organização, partindo do conteúdo das entrevistas. Com esta abordagem pretende-se obter informações, através da análise de conteúdo, para a criação da monografia de funções, nomeadamente identificar, definir e descrever as funções e competências expressas pelos colaboradores da organização em estudo.

Dada a facilidade de acesso às estruturas da instituição e a flexibilidade da organização em permitir o contacto com os colaboradores foi selecionado o método de amostragem não probabilístico por conveniência (Oliveira, Almeida & Barbosa, 2012), uma vez que “há uma escolha deliberada dos elementos que irão constituir a amostra” (Haro et al., 2016, p. 142).

4.2 Caracterização da Amostra

O objetivo inicialmente estabelecido foi realizar entrevistas à totalidade dos colaboradores operacionais para cada função existente e à direção e administração da instituição. Todavia, devido a limitações, (e.g., licenças de maternidade, férias, dificuldades de agendamento) foi apenas possível entrevistar 12 colaboradores operacionais e dois elementos da direção da instituição. Para efeitos de análise, consideram-se apenas as respostas dos colaboradores, uma vez que a informação obtida junto dos diretores serviu apenas a caracterização da instituição (ver Anexo 4), na medida em que estes referiram informações redundantes relativamente às funções e respetivas competências dos colaboradores operacionais. Importa também referir que todas as 14 entrevistas foram gravadas para posterior transcrição, tendo a duração média de 49.56 minutos (*Min* = 16.88 minutos; *Máx* = 167.38 minutos).

A entrevista orientada para os colaboradores foi aplicada a uma técnica de tesouraria, uma técnica de contabilidade, uma secretária da direção e administração, uma técnica do gabinete de acesso ingresso, uma técnica do gabinete de ação social, uma técnica do gabinete de relações internacionais, uma técnica do gabinete de comunicação e imagem, três colaboradores dos serviços académicos, uma colaboradora da reprografia e uma colaboradora da biblioteca.

Para o efeito do estudo, participaram 12 colaboradores, dois homens (16.66%) e dez mulheres (83.33%), com idades compreendidas entre os 31 e os 67 anos. Verifica-se que a faixa etária com mais entrevistados é a que abrange as idades dos 30 aos 39 anos, seguindo-se a faixa etária dos 40 aos 49 anos. Por sua vez, as faixas etárias com menor número de entrevistas são as dos 50 aos 59 anos e dos 60 aos 69 anos (ver Tabela 1). Importa referir que a média de idades dos colaboradores da organização atualmente é de, aproximadamente, 43 anos.

Tabela 1. *Caracterização da Amostra*

Sigla	Função	Sexo	Idade	Antiguidade	Habilitações Literárias
SDA	Secretariado da Direção e Administração	Feminino	31	12	Licenciatura
TT	Tesouraria	Feminino	43	18	Licenciatura
TC	Contabilidade	Feminino	36	14	Licenciatura
TB	Biblioteca	Feminino	56	30	8º Ano
TR	Reprografia	Feminino	49	20	12º Ano
TAC	Ação Social	Feminino	51	23	12º Ano
TAI	Acesso Ingresso	Feminino	40	5	Mestrado
TRI	Gabinete de Relações Internacionais	Feminino	32	5	Licenciatura
TCI	Gabinete de Comunicação e Imagem	Feminino	33	3	Mestrado
TSA1	Serviços Académicos	Masculino	33	15	Licenciatura
TSA2	Serviços Académicos	Feminino	49	14	12º Ano
TSA3	Serviços Académicos	Masculino	67	30	12º Ano

No momento do estudo, pode-se referir que a colaboradora mais recente na organização exerce funções há três anos e que os colaboradores mais antigos se encontram na organização há 30 anos. Constatase que, desde a fundação da instituição foram ingressando novos colaboradores e foram permanecendo nesta. A antiguidade dos colaboradores na organização apresenta como média aproximada 16 anos de serviço, sendo que estes, neste caso, ocuparam outras funções ao longo dos anos, existindo rotatividade entre os serviços académicos, a tesouraria, a contabilidade, a biblioteca e a reprografia. Em termos de habilitações literárias, constata-se que existe um equilíbrio entre os colaboradores que frequentaram o ensino superior e os que frequentaram o ensino básico e

secundário (ver Tabela 1). É visível uma diversificação em relação aos níveis de ensino concluídos, ou seja, a habilitação literária mais baixa é o 8º ano, contando apenas uma colaboradora e, por sua vez, a habilitação literária mais alta é o Mestrado, contando com duas colaboradoras, verificando-se que o grau de Licenciatura representa a grande maioria dos colaboradores (ver Tabela 1).

4.3 Instrumentos

Para implementar a recolha de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada como método, junto das chefias e dos colaboradores da organização. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), o método da entrevista semiestruturada permite um elevado “grau de profundidade dos elementos de análise” (p.195) e alguma flexibilidade, por não ser tão diretiva, o que possibilita obter informações complementares às questionadas. Segundo os mesmos (Quivy & Campenhoudt, 1992), o investigador possui um guião de entrevista com perguntas abertas, tendo como objetivo a recolha das informações mais importantes. Todavia, este método permite sempre possibilidade de se colocarem outras questões que se julguem pertinentes de acordo com o discurso do entrevistado. Em consonância com Harrell e Bradley (2009), este tipo de entrevistas seguem um estilo que se traduz um pouco em conversação e são utilizadas, frequentemente, quando o investigador quer aprofundar um tópico e compreender claramente as respostas dadas.

Neste estudo, a entrevista aplicada aos colaboradores operacionais teve como objetivo a descrição das tarefas/atividades que desempenhavam. O guião de entrevista contém, inicialmente, um breve esclarecimento acerca da temática em investigação, bem como a explicação dos procedimentos éticos adotados (Prada & Garrido, 2013). Além da inicial elucidação e da caracterização sociodemográfica e profissional, o guião de entrevista contém 28 questões de resposta aberta, subdivididas em cinco pontos, nomeadamente, as tarefas inerentes à função, os requisitos exigidos pela função, as responsabilidades envolvidas à função, as condições do ambiente de trabalho e a relação e perspetiva relativa à organização.

Assim, os colaboradores tiveram de referir o nome da função que desempenhavam e o nome do superior hierárquico a quem reportavam. Os colaboradores tiveram ainda de identificar todas as tarefas e responsabilidades relativas à sua função, indicando para cada uma delas a periodicidade com que a realizavam, os materiais que utilizavam para a realização das tarefas, o local onde as executavam, qual o grau de importância dessas tarefas e quais as que consideravam mais complexas (ver Anexo 3).

4.4 Procedimento

As entrevistas foram agendadas direta e individualmente com os colaboradores, tendo sido realizadas em locais e horários diferentes, consoante a disponibilidade dos mesmos. Os dados recolhidos em cada entrevista foram transcritos na íntegra, respeitando pausas, vocábulos e exclamações (Amado & Ferreira, 2013) e devolvidos aos respetivos colaboradores para a sua validação. Por sua vez, foi atribuído um código alfanumérico a cada participante, garantido a confidencialidade (Prada & Garrido, 2013). No decorrer das entrevistas, foi adotada uma postura profissional, mantendo-se o contacto ocular, realizando declarações, reiteraões, interrogaões e complementaões.

No decorrer do estudo, foram garantidos procedimentos éticos na investigação, como a participação voluntária, a confidencialidade e o esclarecimento aos colaboradores (American Psychological Association, 2010). Posteriormente, foi realizada uma análise de conteúdo com base nas transcrições, com vista à recolha e organização das informações pretendidas.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), a análise de conteúdo trata-se de uma das técnicas mais enriquecedoras na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências sociais e humanas. Na perspetiva de Guerra (2006), a análise de conteúdo apresenta uma dimensão descritiva que visa dar conta do que foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das perguntas do investigador perante o objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo caracteriza-se por um

conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p.47).

Ainda segundo a autora, a utilização da análise de conteúdo decorre em três fases, nomeadamente a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados (Bardin, 2011), resultando em conjuntos de informações organizadas tal como descrito no capítulo da apresentação dos resultados.

Torna-se importante referir que, sendo uma instituição de dimensão média, esta contém na maioria das funções apenas um único colaborador a desempenhar determinada função, com exceção dos serviços académicos. Por esta razão, a análise de cada função será realizada com base no testemunho de um só colaborador, limitando assim a análise.

Como referido anteriormente, foi solicitado pela organização que esta não fosse identificada no presente projeto. Assim, de modo a ser possível manter o seu anonimato, determinada informação presente na descrição de funções teve de ser ocultada, não sendo apresentada uma descrição tão detalhada das funções como a existente na monografia de funções realizada para a organização.

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E REFLEXÃO DOS DADOS

5.1 Apresentação dos Dados

Considerado o objetivo que se propôs desenvolver no presente projeto, será apresentado, neste capítulo, toda a informação recolhida por meio da opção metodológica utilizada. Assim, na primeira parte da apresentação dos resultados, procura-se traçar o mapa de funções da organização e o conjunto de tarefas associadas a cada função na perspetiva dos sujeitos que a executam. Num segundo momento, serão apresentadas as respostas dos colaboradores relativamente aos requisitos exigidos pela função, as responsabilidades envolvidas, as condições de trabalho, a filosofia da organização e estrutura, o contacto com o cliente, a avaliação de desempenho, a relação com a instituição. Os 12 colaboradores que participaram no estudo identificaram nove funções, sendo que apenas uma das funções identificada por mais do que um sujeito como sua – Técnico dos Serviços Académicos, identificada por três colaboradores – será analisada comparativamente.

Nas seguintes figuras (figura 2 à figura 11), encontram-se para cada função as tarefas descritas pelos sujeitos, segundo a ordem de importância percebida por estes, bem como a análise de conteúdo referido às restantes categorizações.

Função	Tarefas
Técnica de Tesouraria - TT -	<ul style="list-style-type: none">- Processamento da faturação automática;- Processamento da faturação das candidaturas, propinas, renovações dos alunos;- Esclarecimento de informações aos Serviços Académicos relativo a pagamentos efetuados (ou não) dos alunos;- Emissão de faturas e envio para as Finanças;- Atendimento presencial e telefónico;- Gestão de correio eletrónico;

Figura 2. Tarefas Desempenhadas pela Técnica de Tesouraria.

A colaboradora TT descreve seis tarefas diferenciadas para a sua função e considera-as *todas importantes, sendo que estão um bocado interligadas no sentido que, na minha opinião, acho que uma sem a outra não funciona*. Relativamente à complexidade das suas tarefas, a entrevistada refere que *nenhuma das minhas tarefas é complicada, desde que se esteja atenta ao que se está a fazer*. De acordo com a colaboradora TT, a sua função é apenas desempenhada por si - *atualmente sou a única* e a missão global da sua função é caracterizada *pelo contacto direto com os alunos e com os serviços académicos, estabeleço a correspondência da informação do pagamento dos alunos de acordo com o*

seu plano no programa de faturação. Em relação ao contacto com o cliente, esta refere que a grande maioria é presencial, no entanto os alunos que se encontram a frequentar ciclos de estudos pós-laboral ou b-learning esses basicamente é quase tudo por email ou por telefone que entramos em contacto.

Relativamente aos requisitos mentais exigidos na função que ocupa, a colaboradora TT argumenta que o nível de escolaridade que o sujeito deve possuir para desempenhar a sua função é uma *Licenciatura na área da Economia, da Contabilidade ou da Gestão* e o ideal seria com *dois a três anos de experiência*. A entrevistada refere importantes aptidões/competências como *falar outras línguas (...) ter conhecimentos de plataformas Web (...) ter conhecimentos na parte de Gestão de Recursos Humanos são sempre uma boa aposta*. Segundo esta, para um desempenho exemplar da sua função, é necessário *ser uma pessoa calma e ciente da sua responsabilidade porque se lida com dinheiro (...) estar concentrada e atenta para não haver erros* o que implica *em algumas alturas muito desgaste*. No que se refere à formação necessária para o exercício da sua função, a colaboradora TT defende formações de atendimento ao público e formações dos programas utilizados na organização, nomeadamente o AGE e o PHC. Esta considera *muito vantajoso* experiências noutras funções para o desempenho da sua função, mas não determina ser essencial.

A entrevistada acentua que no desempenho da sua função divulga a filosofia e estrutura da organização, *nós tentamos sempre quando estamos com novos alunos ou novos profissionais transmitir essas informações de modo a integra-los na nossa organização*.

Relativamente às responsabilidades envolvidas, a colaboradora TT assume que não detém poder de decisão nem de supervisão *não tomo decisões, comunico à administração ou para posteriormente comunicar ao aluno*. Nas questões monetárias a sua responsabilidade é total, visto que recebe e guarda o dinheiro dos pagamentos dos alunos, como gere as senhas relativas ao Portal das Finanças. No desenrolar da sua função, a colaboradora TT considera ser necessário manusear as plataformas web, o programa de faturação e o programa dos alunos – PHC e AGE.

No que se refere às condições de trabalho, a entrevistada descreve como boas condições e que não apresentam qualquer risco associado à concretização da função. Por fim, relativamente à avaliação de desempenho, esta refere que a sua avaliação passa pela administração e pela presidência, responsável máxima da organização.

Função	Tarefas
Secretária de Direção e Administração - SDA -	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamento da documentação requerida pelo Ministério da Educação; - Entrega de cheques e recibos aos docentes e funcionários; - Dar saída dos cheques emitidos pela organização; - Realização do enquadramento fiscal dos cheques da organização; - Encaminhamento dos horários letivos e calendário de exames para o Gabinete de Acesso Ingresso para colocação na página oficial da organização; - Encaminhamento dos horários letivos e calendário de exames para os docentes. - Elaboração da base de dados dos currículos dos docentes e funcionários; - Resposta a inquéritos da organização; - Registo do correio recebido e enviado pela organização; - Elaboração de ofícios, editais e avisos; - Elaboração dos processos pedagógicos dos docentes; - Elaboração de declarações para docentes e funcionários; - Realização dos sinistros de docentes, funcionários e alunos para entrega na seguradora; - Elaboração das convocatórias e atas do centro de investigação, do conselho técnico, científico e pedagógico; - Distribuição do material e da documentação de apoio para as reuniões do centro de investigação, do conselho técnico, científico e pedagógico; - Estabelecimento de ligação entre os docentes e os diretores; - Agendamento de viagens, hotéis e restauração; - Atendimento presencial e telefónico; - Esclarecimento de dúvidas relativas à direção; - Gestão de correio eletrónico;

Figura 3. Tarefas Desempenhadas pela Secretária de Direção e Administração.

A colaboradora SDA enumera 20 funções que considera *serem todas importantes*, mas destaca *a parte do Ministério de Educação onde se tem que cumprir os prazos estipulados por eles*, como também *a parte dos processamentos, à qual a informação tem que estar correta e ser precisa pois envolve dinheiro*. Relativamente às tarefas que possam ser mais complexas, esta refere que *quando aparece uma coisa que nunca se fez é sempre complicado, mas fora isso não considero ter tarefas mais complexas em relação à minha função*.

A entrevistada descreve a missão global da sua função como o canal entre a direção e a presidência – *na minha opinião, a minha missão passa pelo apoio prestado aos diretores e à gerência*. Para a sua função, a colaboradora SDA refere ser a única a desempenhá-la na organização – *Só eu a dar apoio à direção*. Contudo acrescenta que *quanto à gerência tenho uma colega que também apoia, mas acabamos por ter os assuntos divididos*. Em relação ao contacto direto com o cliente, a colaboradora SDA refere que no seu caso o *contacto passa pelos professores e por vezes alguma pessoa que venha falar com a direção ou com a presidência eu encaminho*.

No que se refere aos requisitos mentais, a colaboradora SDA considera que o ocupante da função em causa, *no mínimo o 12º ano já dava para fazer a maioria das tarefas*. Contudo, esta

também refere *que há tarefas como os processamentos, que se não tivesse a Licenciatura em Contabilidade não conseguiria desempenhar, não tinha bases para as fazer*. Quando questionada sobre a experiência mínima necessária para o desempenho da sua função, a colaboradora SDA julga *que num ano ou dois já se faz um bom trabalho*. Segundo a entrevistada, as aptidões/competências relevantes para esta função passam por *vontade para tentar fazer o máximo que se possa e para resolver da melhor maneira*, bons conhecimentos a nível informático *tem de saber utilizar as ferramentas básicas como o office e a internet*. No desenvolvimento desta função é necessário *ser uma pessoa concentrada e atenta a todos os pormenores*, considerando e por vezes isso envolve *que haja dias que o esforço mental e psicológico seja mais acentuado*. No exercício desta função, o colaborador deverá, de acordo com a entrevistada, ter formações de *atendimento ao público* e considera uma *mais-valia qualquer experiência que envolva a interação com as pessoas*.

No que se refere à filosofia e estrutura da organização, a colaboradora SDA divulga na entrada de novos colaboradores na organização – *sim, quando vem os novos professores a primeira vez cá à escola eu tento sempre transmitir a informação necessária incluindo isso*.

Relativo às responsabilidades envolvidas na função, a colaboradora SDA afirma que não possui nenhum grau de autoridade e supervisão para o exercício da sua função – *decisões não é comigo, só passo os assuntos a quem de direito*. Ainda nas responsabilidades envolvidas, esta assinala que é necessário manusear equipamentos como o telefone, o computador, a impressora e programas específicos como o *CSD* e o *PHC*. A colaboradora SDA possui responsabilidade pela segurança de dados confidências, todavia não verifica nenhum risco envolvido nesse processo – *tenho acesso a documentos confidenciais, mas isso não condiciona nenhum risco*. Em relação às condições de trabalho, a entrevistada considera ter *muito boas condições*, não assinalando nenhum risco de trabalho associado ao desempenho da sua função, *só por infortuna*. Por fim, relativamente à avaliação de desempenho, esta afirma ser avaliada pela direção da organização, como quer pela administração e presidência.

Função	Tarefas
Técnica de Contabilidade - TC -	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração das declarações fiscais e contabilísticas da organização; - Processamento dos documentos fiscais; - Introdução dos documentos fiscais no programa de contabilidade – PHC; - Realização de relatórios finais, balancetes e balanços da organização; - Realização de declarações IES e Modelo 22; - Resposta a inquéritos do INE; - Atendimento telefónico; - Gestão de correio eletrónico.

Figura 4. Tarefas Desempenhadas pela Técnica de Contabilidade.

A colaboradora TC aponta sete tarefas para o exercício da sua função e não estabelece nenhuma ordem de importância, visto que na sua perspetiva *não há tarefas mais importantes na minha função, porque são todas importantes (...) a qualquer momento a gerência quer saber como está a empresa a nível economicamente e eu tenho que estar sempre a atualizar*. Para esta, as tarefas mais complexas da sua função passam por *os fechos do ano (...) a resposta a inquéritos do INE em que temos de parar o nosso trabalho porque eles colocam prazo de 15 dias e são obrigatórios*. A entrevistada menciona que é a única colaboradora na organização que desempenha esta função. Esta define *o tratamento contabilístico da documentação da empresa* como a missão global da sua função. Em relação ao contacto com o cliente, a colaboradora TC retrata a sua função como *back office*, com exceção de esporádicos auxílios aos docentes na ausência de alguma das suas colegas de gabinete.

A colaboradora TC considera que os requisitos mentais inerentes à função que ocupa passam por ter uma Licenciatura em Contabilidade, uma vez que *para exercer a minha função é necessário ser contabilística certificada*. Esta considera que o sujeito até ficar apto para cumprir todas as tarefas necessita de, no mínimo, um ano, *porque durante um ano de contabilidade faz os passos todos, desde a contabilidade depois as obrigações fiscais e entregas de relatórios para se ter a certeza que passou pelo ciclo todo*. Segundo a colaboradora TC, as aptidões/competências necessárias para o desempenho da sua função são *o domínio na ótica do utilizador (...) saber trabalhar com o Word e, especialmente, o Excel (...) saber trabalhar com o programa de contabilidade, quer seja a crédito ou a débito*. Esta acrescenta que para a sua função, o sujeito deve ser detentor de integridade *porque qualquer pessoa pode criar problemas para as empresas por isso tem que ser uma pessoa de confiança e de responsabilidade ser uma pessoa séria porque bem ou mal mexe com os números de uma empresa*. No que se refere a formações, a colaboradora TC menciona não ser necessário, justificando *em relação à minha área precisamos só de fazer a Licenciatura, depois fazer um estágio e um exame de admissão*. Relativamente a experiências noutras funções, a mesma defende ser uma mais-valia por considerar que é com as *experiências do dia-a-dia que vamos aprendendo e nos*

moldando. Para desempenhar nitidamente a função que ocupa, a entrevistada refere que a capacidade de concentração é primordial *porque é um constante entrar e sair de alunos devidos aos pagamentos (...) é preciso é estar concentrado e abstrair-se do resto*. Como consequência, esta refere que a sua função exige um esforço mental *vou para casa com uma cabeça, às vezes nem é por desempenhar a função, mas de estar sempre a ser interrompida perco o raciocínio do que estou a fazer*.

Na perceção da colaboradora TC a sua função é *imparcial e objetiva, tratando apenas os números da empresa* e neste sentido não considera importante divulgar a missão, a visão e política de gestão da organização.

Referente às responsabilidades envolvidas, a colaboradora TC salienta que não possui qualquer tipo de autoridade, *eu apresento o problema e as soluções, a gerência decide*. No desenrolar das funções, esta considera ser necessário manusear as plataformas web e o programa contabilístico da organização – PHC. Considera, também, que o exercício da sua função envolve a manipulação de dados confidenciais relativos aos números da organização, *mas lá está com a tal integridade e profissionalismo que já falamos antes*.

No que concerne às condições de trabalho, a colaboradora TC descreve encontrar-se bem e não ter nada de negativo a apontar. Relativamente aos riscos possíveis de acidentes associados ao desempenho da sua função, esta considera *que pode acontecer, mas muito dificilmente*.

No que refere à avaliação de desempenho, a colaboradora TC menciona que a sua supervisão passa internamente pela administração e externamente pelos revisores oficiais de contas.

Função	Tarefas
Técnica de Biblioteca - TB -	<ul style="list-style-type: none"> - Preenchimento da requisição dos livros que os alunos levam para o seu domicílio; - Auxílio aos alunos na procura dos livros pretendidos; - Esclarecimento de dúvidas relativas ao processo de requisição; - Verificação do espaço em termos de organização; - Atendimento presencial e telefónico; - Gestão de correio eletrónico.

Figura 5. Tarefas Desempenhadas pela colaboradora da Biblioteca.

A colaboradora TB enumera seis tarefas, igualmente importantes, para o desempenho da sua função e refere, ainda, que *não considero nenhuma mais complexa que outra*. Sendo a entrevistada a única a desempenhar a função, esta considera que a missão global da função que ocupa passa por *ir de encontro daquilo que o aluno pretende e necessita da biblioteca*. Relativamente ao contacto com o cliente, esta menciona o contacto direto com os alunos e com os docentes da organização.

No que se refere aos requisitos mentais, a colaboradora TB menciona que para o exercício da sua função a escolaridade mínima seria o ensino secundário completo, contudo acrescenta que seria *um apoio muito básico* e que idealmente *uma pessoa com formação de bibliotecária possuía uma ação muito mais direta e concretizável*. Para o bom desempenho da sua função, esta defende *pelo menos 1 ano a trabalhar na área e com formação*. Como aptidões/competências necessárias para a função, a entrevistada considera ser importante *saber funcionar a nível informático para a catalogação dos livros*. Esta acrescenta, ainda, que para a função que ocupa o sujeito *deve ser responsável, organizado, ter interesse pelas pessoas, ter interesse por varias áreas, ter gosto pelos livros e pela leitura*. No que se refere à formação necessária para o exercício da sua função, a colaboradora TB menciona *formações de línguas, formações de programas informáticos próprios para o sistema da Biblioteca e até mesmo formações esporádicas de bibliotecária*. Em relação a experiências noutras funções, a entrevistada afirma *ser sempre um ponto a favor e nunca contra*. Sob o seu ponto vista, a sua função exige muito esforço mental visto que *o facto de ainda não existir programa de catalogação faz com que tenha de saber na minha cabeça onde se encontra cada livro em específico* o que condiciona a sua capacidade de concentração, isto porque, *não me possibilita ter a mesma concentração da mesma maneira se o tivesse*.

Para a colaboradora TB é fundamental divulgar e acentuar a missão, visão e a política de gestão da organização uma vez *essa tal transmissão de informação, de valores, de gostar, de pertencer, de seguir, de fazer tudo por brilhar eleva a organização*.

No que se concerne às responsabilidades envolvidas, a ocupante da função em causa não considera ter qualquer grau de autoridade, nem possui acesso a dados confidenciais. Na sua função, esta precisa de utilizar apenas o computador e o telefone.

Relativamente às condições de trabalho, a colaboradora TB define como *péssimas, quando chove muito pinga cá dentro, sinto-me frustrada*, porém prevê melhorias visto que o problema já foi identificado e será solucionado antes do próximo inverno. Posicionando a existência de riscos de acidentes de trabalho associados à função, assegura que *tenho sempre muito cuidado, tenho noção que posso cair ao arrumar os livros nas estantes*, mas não considera estar exposta a grandes riscos.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, a colaboradora TB refere que inicialmente *um professor responsável direcionava o trabalho aqui na biblioteca, mas depois com o tempo isso deixou de acontecer*, identificando a administração e por fim a presidência da organização.

Função	Tarefas
Técnica de Reprografia - TR -	<ul style="list-style-type: none"> - Realizações de impressões, fotocópias e digitalizações; - Realização de encadernações; - Auxílio aos alunos e docentes no processo de impressão; - Registo das requisições dos docentes e funcionários; - Venda de material escolar; - Atendimento presencial e telefónico; - Gestão de correio eletrónico.

Figura 6. Tarefas Desempenhadas pela colaboradora da Reprografia.

A colaboradora TR destaca sete tarefas para o exercício da sua função e considera serem todas importantes de igual modo e acessíveis de desempenhar. Na organização, a entrevistada indica ser a única colaboradora que ocupa esta função. Esta refere que a missão global da sua função *passa por desempenhar um serviço aos alunos e professores*, demonstrando ter contacto direto com estes.

Os requisitos mentais exigidos no desempenho da função, de acordo com a colaboradora TR, passam pelo ensino secundário completo relativamente à escolaridade mínima. Em relação à experiência mínima exigida esta considera não ser necessário, visto que na sua opinião *se a pessoa souber trabalhar com o computador principalmente, o resto ela acaba por ir aprendendo facilmente*, acrescentando, ainda, não considerar necessário experiência noutras funções nem formações específicas. No que se refere às aptidões/competências, a colaboradora TB menciona conhecimentos na ótica do utilizador, conhecimentos do manuseamento de equipamentos e conhecimento em línguas. Para o exercício da sua função, esta estabelece características como *organizada e responsável* e salienta a capacidade de concentração como uma exigência primordial. Refere, ainda, que exige muito esforço visual, *o facto de estar sempre ao computador todos os dias acaba por desgastar a vista*.

Relativamente à divulgação da filosofia e estrutura da organização, a colaboradora TR desconsidera justificando, *quando tenho contacto com os alunos, eles já estão inscritos e frequentam a escola e já são sabedores de tudo isso*.

No que concerne às responsabilidades envolvidas, a entrevistada assume que não detém poder de decisão nem de supervisão e não possui acesso a documentos confidenciais. Porém, assume que a sua função envolve como responsabilidade o manuseamento de dinheiro e o controlo sobre os materiais expostos para venda. Na sua função, precisa de utilizar o computador, o telefone e duas impressoras multifunções.

A colaboradora TR considera ter boas condições de trabalho, com a exceção de *no inverno, por vezes, tenho muito frio, mas fora isso*. Segundo a mesma, existe pouca probabilidade de existir riscos de acidentes de trabalho associados à sua função.

Por fim, no que diz respeito à avaliação de desempenho, menciona a administração e a presidência como seus supervisores diretos.

Função	Tarefas
Técnica de Ação Social - TAS -	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura da legislação; - Atendimento presencial e telefónico; - Pedido do histórico de informações aos alunos que solicitam a bolsa; - Atribuição da palavra-passe ao aluno para candidatura na DGES; - Realização de entrevistas aos alunos que solicitam a bolsa; - Realização de minutas académicas aos alunos que solicitem a bolsa; - Verificação dos dados dos alunos no programa AGE; - Introdução de documentos oficiais requeridos ao aluno no programa da DGES; - Elaboração de pareceres relativamente ao processo do aluno; - Gestão de correio eletrónico.

Figura 7. Tarefas Desempenhadas pela Técnica de Ação Social.

A colaboradora TAS menciona dez tarefas para o desempenho da sua função, considerando de maior importância o conhecimento constante da atualização da legislação emergente no Ensino Superior e *o receber, o acolher, o informar, o esclarecer o aluno acho que isso é muito importante na minha função*. Relativamente à complexidade das suas tarefas, a entrevistada refere que *o grau de dificuldade há em todas, mas a parte das entrevistas aos alunos torna-se um bocadinho mais complexa*. Segundo a colaboradora TAS, a sua função é apenas desempenhada por si na organização e a missão global da sua função é caracterizada *pelo apoio prestado aos alunos com dificuldades económicas, sociais e profissionais (...) tendo a instituição protocolo com a DGES, a minha missão passa por tentar ajudar esses alunos a desenvolver os seus estudos e a melhorar o seu futuro*. Esta estabelece que na função que ocupa possui contacto, maioritariamente, com os alunos e com os familiares destes.

No que diz respeito aos requisitos mentais, exigidos na função que ocupa, a colaboradora TAS defende que basta o ensino secundário completo para o desempenho da sua função, uma vez que na sua opinião *um canudo de Doutoramento, um canudo de Mestrado ou um canudo de grau superior pode não desempenhar tão bem a função como uma pessoa que tenha o 12º ano*. A entrevistada enfatiza que *a sabedoria não se mede aos palmos nem se mede por canudos*, não referindo concretamente a experiência mínima para o desempenho da sua função. Para esta, as aptidões/competências da sua função passam por *conhecimentos informáticos a todos os níveis, desde a programas como o AGE, o Word e Excel, abertura às mudanças*, conhecimentos noutras áreas *a Ação Social tem um bocadinho de tudo, tem contabilidade, tem IRC, tem IRS*, capacidade de

iniciativa e proatividade *eu posso não saber mas vou procurar*, necessidade de desenvolvimento pessoal *tentar saber sempre mais porque se não é estagnar*. Relativamente às formações exigidas para o exercício da função, a colaboradora TAS refere as formações específicas credenciadas pelo Ministério da Educação, sendo obrigatória a realização destas pelo menos uma vez por ano. Segundo a mesma, a capacidade de concentração *tem de ser total, porque não pode falhar nenhum dado importante (...)* *está dependente do meu trabalho o futuro de um aluno* e isso exige um elevado esforço cognitivo por parte desta.

A entrevistada acentua que na realização da sua função se deverá claramente divulgar a filosofia e estrutura da organização *eu acho que isso também faz parte da nossa profissão (...)* *acho que todos os trabalhadores deveriam transmitir e demonstrar tudo o que é valores, missão e visão da organização*.

Nas responsabilidades envolvidas, a colaboradora TAS, assume que *em decisões simples relativamente aos alunos acabamos por ser autónomos (...)* *a nossa autonomia perante toda a legislação e o regulamento académico existente* e em *decisões mais complexas são levadas à hierarquia*. No desenrolar da sua função, esta considera que é necessário manusear as plataformas web, os programas do AGE e da DGES e a linha telefónica e, acrescenta, *a manipulação de dados confidenciais da vida dos alunos e seus familiares*.

A colaboradora TAS refere que *as condições de trabalho não quer dizer que sejam precárias mas poderiam ser melhores, de forma a nos sentirmos melhor*, não revelando nenhum risco de acidente associado.

No que refere à avaliação de desempenho do exercício da sua função, a colaboradora TAS faz distinção em que refere *a direção em determinadas situações e presidência noutras situações*.

Função	Tarefas
Técnica de Acesso Ingresso - TAI -	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura da legislação; - Atendimento presencial e telefónico; - Gestão de correio eletrónico do acesso ingresso; - Esclarecimento de dúvidas aos potenciais alunos; - Verificação das condições de acesso do candidato; - Encaminhamento dos candidatos para a forma de acesso mais adequada; - Verificação do correio eletrónico institucional e encaminhamento para quem de direito; - Recolha de contatos de possíveis interessados em determinado ciclo de estudos; - Realização de candidaturas; - Análise de planos de estudos para fins de equivalência; - Apoio na parte informática relativamente a questões estatísticas da DGES; - Realização de publicações no Diário da República.

Figura 8. Tarefas Desempenhadas pela Técnica de Acesso Ingresso.

A colaboradora TAI aponta 12 tarefas para o exercício da função que ocupa, enfatizando a importância de estar a par da legislação direcionada ao Ensino Superior, o atendimento, maioritariamente, telefónico para o esclarecimento de eventuais dúvidas dos potenciais candidatos, *não temos noção da quantidade de alunos que realmente nos contactam com interesse em ingressar ou mesmo tirar dúvidas*. Relativamente às tarefas que possam ser mais complexas no exercício da sua função, esta refere que *no acesso ingresso, para mim, é mesmo a questão de saber a lei e interpretar (...) depois há outras questões que me constrange um bocadinho, por exemplo, a análise de planos de estudos em que os alunos vêm já de um curso e querem pedir equivalências*. A entrevistada menciona ser a única colaboradora na organização que desempenha esta função, todavia na sua opinião *quase toda a gente sabe ou deveria saber pelo menos algumas coisas do acesso ingresso, a forma de acesso ao ensino superior, quantos cursos tem, as provas de ingresso (...) quase toda a gente tem que ter uma ideia da minha função*. Segundo a mesma, a missão global da sua função *passa pelo acolhimento e orientação dos alunos ou futuros alunos*, indicando ter contacto direto com estes.

A colaboradora TAI considera que os requisitos mentais inerentes à função que ocupa, passam por ter um grau superior, *não necessita de ser uma formação específica, mas ajuda se tiveres alguma base*. Esta considera que uma pessoa até ficar apta para cumprir todas as tarefas necessita de, pelo menos, um ano. Para a entrevistada é fulcral que se tenha formação sobre aspetos legislativos *porque está sempre a sair leis novas ou atualizações e nós temos que estar constantemente atualizados (...) se a nossa formação não tiver adequada podemos perder muitos alunos ou, até o contrário, imagina que sai uma legislação, uma oportunidade qualquer de reconversão profissional, se o docente tiver formação em direito de trabalho, vamos supor, nós fomos os pioneiros a criar a formação direcionada para estes docentes logo temos turmas cheias*. Esta considera, também, pertinente para desempenhar a sua função que o sujeito já tenha vivenciado experiências anteriores no Ensino Superior. Na execução das suas tarefas, considera pertinente dominar aptidões/competências de caráter informático, capacidade de argumentação *em última análise nós temos que criar uma expectativa à pessoa para a tentar manter connosco*, capacidade de análise e escrita *porque no meu ponto de vista devemos usar uma linguagem muito clara e acessível nas respostas aos emails*, conhecimentos de legislação, *gostar de trabalhar no atendimento ao público*, capacidade de iniciativa *para o esclarecimento de dúvidas por partes dos alunos é necessário estar bem por dentro dos assuntos*, capacidade de *criar empatia com as pessoas*, capacidade de resiliência *ser capaz de ultrapassar a questão e aqui como sabes passamos de tudo* e características pessoais como *ter um feitio tranquilo e apaziguador isso também ajuda muito*

na minha função. Para desempenhar nitidamente a função que ocupa, a colaboradora TAI justifica ser necessário uma elevada capacidade de concentração e muito esforço cognitivo e esforço visual, são longas horas em frente ao computador (...) às vezes é o telefone a tocar, é alunos a entrar e acaba por ser difícil (...) mas preciso de focar para conseguir dar resposta aos emails que recebo.

A colaboradora TAI defende ser fundamental divulgar e acentuar a missão, visão, valores e política de gestão da organização uma vez que contribui para o bom desempenho da mesma.

No que se refere às responsabilidades envolvidas, a entrevistada refere não possuir nenhuma autoridade no exercício da sua função, contudo *tenho poder de decisão no sentido das informações que dou e quais as melhores informações a dar às pessoas.* Esta acrescenta, ainda, que não supervisiona ninguém, mas alerta os seus colegas de trabalho sobre informações importantes, *atenção que está uma candidatura aberta para isto ou para aquilo, os prazos são estes, os valores são aqueles (...) para depois quem atender o telefone estar a par da informação.* Na sua função, a colaboradora TAI precisa de utilizar o computador, o telefone, o programa do AGE e a plataforma web. Relativamente ao grau de responsabilidade de documentos confidenciais, a colaboradora TAI refere ser bastante elevado no sentido em que possui acesso *a todas as informações do AGE, aos contactos telefónicos, aos emails, aos processos dos alunos.*

No que concerne às condições de trabalho, a entrevistada considera ter boas condições mas *gostava de ter alguma privacidade quando quisesse estar mais concentrada, mesmo para escrever ou ler coisas.* Posicionando a existência de riscos de acidentes de trabalho associados à função, esta afirma que *acidentes de trabalho pode acontecer mas não vejo (...) por acaso acho que a questão poderá partir dos olhos só.*

Em relação à avaliação do desempenho, a colaboradora TAI define como seus superiores a direção, a administração e a presidência em última instância. Refere, ainda, não conhecer o modo como é avaliada defendendo *não sei como se faz essa avaliação (...) também não sei se as pessoas sabem bem quais são as nossas funções.*

Função	Tarefas
Técnica de Relações Internacionais - TRI -	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação e promoção do programa Erasmus; - Realização de candidaturas ao programa Erasmus; - Estabelecimento de acordos nacionais e internacionais; - Realização de protocolos com outras universidades e empresas, nacionais e internacionais; - Integração e acolhimento dos alunos estrangeiros; - Preparação do processo administrativo de alunos locais e internacionais; - Gestão da parte financeira do programa Erasmus, nomeadamente bolsas de estudo e estadias; - Realização da candidatura à União Europeia para próximos anos letivos relativas ao financiamento e ao número de vagas existentes para os alunos, os docentes e os funcionários operacionais; - Preparação da documentação dos alunos da organização para realização de intercâmbio; - Elaboração de relatórios intercalares e finais direcionados para a Agência Nacional Erasmus; - Atendimento presencial e telefónico; - Gestão de correio eletrónico.

Figura 9. Tarefas Desempenhadas pela Técnica de Relações Internacionais.

A colaborada TRI menciona 12 tarefas, considerando todas elas importantes para o desempenho da sua função. Porém, esta dá destaque à divulgação do Programa Erasmus aos alunos e, conseqüentemente, as candidaturas. A entrevistada refere ser a única colaboradora na sua função, contudo aponta para a existência de um Coordenador do Gabinete que, eventualmente, pode desempenhar algumas das suas tarefas. A missão global da sua função, de acordo com a entrevistada, passa pela *internacionalização* da organização. Esta refere, ainda, que a sua função exige o contacto direto tanto com os alunos, como com os professores e colaboradores operacionais da organização, visto que *qualquer pessoa da instituição pode concorrer ao Programa Erasmus*.

No que concerne aos requisitos mentais a colaboradora TRI assume que, para o exercício da sua função, o sujeito deve possuir no mínimo uma Licenciatura e, pelo menos, um ano e meio de experiência em funções semelhantes, desvalorizando qualquer experiência noutras funções. Segundo a mesma, as formações chave passariam pelas línguas. A entrevista diz-nos que são relevantes algumas aptidões/competências como *ter conhecimentos de office e de plataforma web* e conhecimento de diversas línguas *porque o Gabinete passa por estabelecer uma relação entre os alunos estrangeiros como também comunica com várias Universidades e Institutos de outros países*. Para o exercício da sua função, a colaboradora TRI menciona ser necessário *uma pessoa dinâmica, responsável, rigorosa, profissional e acima de tudo ser uma pessoa de espírito livre, aberta à multiculturalidade* e com uma elevada capacidade de concentração *principalmente quando se trata da elaboração dos relatórios onde se apresenta, com rigor e sem erros, os resultados alcançados ou os não alcançados e, também, as questões financeiras relativas ao financiamento do Programa Erasmus*. De acordo com a entrevistada, é necessário muito esforço cognitivo para desempenhar a função que ocupa *devido à articulação dos*

processos dos alunos que participaram no Programa Erasmus como também a parte do financiamento do mesmo, em que é necessário ter sempre tudo em ordem para se conseguir um número mínimo de vagas e um maior número de protocolos.

A colaboradora TRI acentua que na execução da sua função se deverá claramente divulgar a filosofia e estrutura da organização *para assim transmitir confiança a outras organizações, quer Empresas, quer Universidades, de forma a conseguir um maior número de parcerias.*

No que refere às responsabilidades envolvidas, a entrevistada refere que não possui nenhum tipo de autoridade, *como já tinha referido todas decisões passam pelo Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais.* Afirma, também, a necessidade de na sua função dirigir/supervisionar, quando integra novos elementos *só supervisiono alguém quando o Gabinete acolhe estagiários, fora isso não.* No exercício da sua função, a colaboradora TRI pondera que seja necessário a manipulação de *dados confidenciais como o NIB do aluno e outras informações importantes.* Esta refere, ainda, o uso de um computador, um telefone e uma impressora para o desenrolar da sua função.

Relativamente às condições de trabalho, a entrevistada descreve como sendo boas no geral e que não existe riscos de acidentes de trabalho associados à sua função.

Por fim, no que diz respeito à avaliação de desempenho, menciona que é avaliada pelo Coordenador do Gabinete, sendo que *este avalia os processos e as ações de antemão, visto que estas têm obrigatoriamente de serem aprovadas pelo Coordenador.*

Função	Tarefas
Técnica de Comunicação e Imagem - TCI -	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação e participação nas Feiras de Amostra Formativa; - Realização de contactos telefónicos direcionados; - Preparação e divulgação de campanhas; - Distribuição por pontos; - Envio de emails a alunos colocados na organização; - Auxílio de preparação de post e notícias; - Organização e preparação dos eventos; - Preparação de material de Merchandising para ano letivo (livros, lonas, etc.) - Arquivo e documentação; - Realização de inventários; - Arrumação de stock e arrecadação; - Preparação do kit de chegada dos alunos na organização; - Elaboração do clipping; - Pedidos de orçamentos e o restante processo; - Elaboração do Plano de Abertura do ano letivo, nomeadamente: - Agendamento e planeamento de atividades com interação com os eventos locais; - Criação de uma Bolsa de Colaboradores para auxílio de atividade futuras; - Relatório anual do gabinete – constatação de tudo o que foi programado e realizado e quais os custos associados; - Atendimento presencial e telefónico; - Gestão de correio eletrónico.

Figura 10. Tarefas Desempenhadas pela Técnica de Comunicação e Imagem.

A colaboradora TCI aponta 20 tarefas associadas ao desempenho da sua função, considerando todas elas importantes, mas destaca a preparação e participação nas Feiras de Amostra Formativa *porque essa ocupa-nos efetivamente seis meses do nosso ano letivo (...) é muito importante porque é uma forma de angariarmos contactos directos do nosso público-alvo.* Esta refere, ainda, que as tarefas que possam ser mais complexas no exercício da sua função, são a produção de conteúdo porque *gera sempre muitas dúvidas e por vezes lá está é muito difícil escolhermos qual é o mais correto digamos,* bem como *desenhar uma campanha de divulgação, uma proposta a apresentar que seja bem pensada, bem justificada do porquê desta forma de acesso, deste curso, deste local (...) temos que justificar o porquê daquela escolha e eu acho isso extremamente complexo.* A entrevistada menciona que a sua função é desempenhada apenas por si e a missão global da sua função é caracterizada como a ponte da organização *passamos por todas as áreas do Instituto (...) existe vários campos que temos que ir fazendo (...) será sempre algo muito alargado em que temos que estar preparados para fazer um bocadinho de tudo.* Em relação ao contacto direto, esta menciona ter *contacto claro com os clientes que neste caso são os potenciais alunos como os alunos já efetivos na escola.* Acrescenta, ainda, *efetivamente nós lidamos muito quer com fornecedores, quer com a direção, os professores e os colegas.*

No que se concerne aos requisitos mentais, a colaboradora TCI considera que o ocupante da função em causa deve possuir uma Licenciatura uma vez que *nesta função temos que nos adaptar ao momento, ao meio e à pessoa e sem dúvida nenhuma que alguém com maior nível de formação vai estar mais preparado para atuar.* Relativamente à experiência mínima exigida para o exercício da função esta não define claramente, *se ninguém nos der uma oportunidade nunca ninguém vai fazer nada na vida.* Na sua perspetiva *é um meio-termo, o fundamental é as pessoas quererem trabalhar, quererem fazer (...) porque de facto vamos aprendendo e vamos fazendo desde que queiramos.* De acordo com a entrevistada, experiências noutras funções tornam-se numa mais-valia para o exercício da sua função, isto porque, *nós ao longo da vida vamos fazendo coisas, vamos absorvendo e depois quando chegar o momento vamos saber aplicar e isso é importante.* As aptidões/competências relevantes para esta função, segundo esta, passam por bons conhecimentos a nível informático *tem de saber as ferramentas básicas, do office, do correio eletrónico, da manutenção do site.* No desenvolvimento desta função são necessárias *características que muitas vezes não estão digamos no currículo ou no canudo (...) questões relacionadas com a inteligência emocional ou até as chamadas soft skills.* Acrescenta, ainda, a capacidade de iniciativa *que consiga por as coisas a andar e a mexer*

sempre com um sorriso, a capacidade de comunicação, a capacidade de interação, a capacidade de trabalho em equipa e *tem que ser uma pessoa digamos com espírito aberto, dinâmica, criativa, divertida*. Como áreas chave de formação, a colaboradora TCI destaca Marketing Digital, Gestão de Eventos, Línguas e *coisas mais ligadas à comunicação* e refere como sendo importantes e necessárias para um bom desempenho da função que ocupa. Para esta é necessário *um esforço físico grande porque vamos para as feiras cedo e por vezes temos viagens longas e com chuva, vento e torna-se muito cansativo* que acaba por ser *um desgaste mental e psicológico muito grande (...) às vezes não é fácil estar perante determinadas turmas hostis e temos que estar ali a querer passar a mensagem quando o público não está a colaborar*. Menciona, ainda, que a capacidade de concentração necessária é sem dúvida uma exigência primordial.

Para o desempenho da sua função, a colaboradora TCI defende ser importante a divulgação da missão, visão, valores e política da organização, uma vez que *desde que falemos com verdade e sentimento e transmitirmos aquilo em que acreditamos os outros também vão sentir e acreditar*.

Relativamente às responsabilidades envolvidas na função, a entrevistada afirma que no exercício desta, não possui nenhum grau de autoridade. Esta menciona possuir autonomia em determinadas questões *normalmente uma pessoa sabe que há coisas por fazer e vai dando despacho à informação (...) o que é relevante enviamos sempre para ser analisado e consoante o feedback é que damos ou não despacho*. Segundo a colaboradora TCI no seu gabinete predomina o trabalho colaborativo, *portanto já estamos a dirigir a partir do momento que alguém me pede alguma coisa ou eu peço alguma coisa a alguém*, referindo ainda que, esporadicamente, o gabinete acolhe estagiários sendo necessário supervisionar o seu trabalho. Esta assinala que para o exercício da função que ocupa é imprescindível um computador, um telefone, uma impressora e um carro para as deslocações em dias de Feiras de Amostras Formativas. A sua responsabilidade perante a manipulação de dados confidenciais encontra-se assegurada pela administração sendo que *nos autoriza a que tratemos os dados como é óbvio para fazer o trabalho circular como pela ética, caráter e valores do profissional*.

Em relação às condições de trabalho, a colaboradora TCI refere que *o ar condicionado é um ponto negro (...) outro ponto negro, no período das férias, é o carro pela instabilidade*, sendo que essas preocupações foram já mencionadas à administração e esperam resolução breve. Por este efeito, a entrevistada assinala existir risco de acidentes de trabalho associados à sua função, uma vez que *(...) tivemos um Inverno rigoroso em que apanhamos alguns sustos (...) cada vez que saímos é sempre um risco*.

Por último, referente à avaliação de desempenho, a colaboradora TCI menciona a direção, a administração e a presidência da organização como supervisores do seu trabalho, sendo que *apresentamos sempre as nossas propostas, eles avaliam e depois dão-nos o feedback da sua tomada de decisão.*

Função	Tarefas
Técnico dos Serviços Académicos - TSA1 - - TSA2 - - TSA3 -	<ul style="list-style-type: none"> - Entregas e verificações de certificados – (TSA2); - Atendimento presencial e telefónico – (TSA1, TSA2, TSA3); - Gestão de correio eletrónico – (TSA1, TSA2, TSA3); - Esclarecimento de dúvidas quer dos alunos como dos docentes em algum processo – (TSA1, TSA2, TSA3); - Realização de candidaturas – (TSA1 e TSA2); - Realização de matrículas – (TSA1); - Elaboração de declarações de matrículas – (TSA2); - Encaminhamento das justificações dos alunos para os Coordenadores do curso – (TSA2); - Extração do programa AGE o histórico de notas do aluno – (TSA2); - Introduzir documentos nos processos dos alunos – (TSA1 e TSA2); - Arquivar documentos e processos nas respetivas pastas – (TSA1 e TSA2); - Retificação de pautas – (TSA1); - Atribuição de plafom à conta dos docentes relativamente às impressões e fotocópias – (TSA1); - Realização de certificados de habilitações – (TSA3); - Realização de suplementos ao diploma – (TSA3); - Procura de códigos que o Ministério da Educação atribui às disciplinas de determinado ciclo de estudos – (TSA3); - Atribuição de códigos às disciplinas de determinado ciclo de estudos quando não atribuído pelo Ministério da Educação – (TSA3).

Figura 11. Tarefas Desempenhadas pelos Técnicos dos Serviços Académicos - TSA1, TSA2 e TSA3

Os colaboradores TSA1, TSA2 e TSA3 apontam num total 17 tarefas inerentes ao exercício da função que ocupam. Estes desempenham a mesma função – Técnico dos Serviços Académicos, porém as suas tarefas encontram-se divididas.

Há coisas que fazemos um bocadinho todos, as tarefas mais básicas (...) Claro que depois cada um dos meus colegas tem tarefas mais específicas tal como eu TSA1.

(...) acabamos por realizar as tarefas quase todas por igual modo mas depois cada um tem uma parte mais específica no serviço TSA2.

Todos nós estamos por dentro dos assuntos (...) mas depois cada um tem os seus TSA3.

Neste sentido, verifica-se que existem tarefas mencionadas por apenas um colaborador, tarefas mencionadas por dois colaboradores e tarefas mencionadas pelos três colaboradores dos Serviços Académicos. Constata-se, assim, que no total das tarefas enumeradas existe tarefas gerais como o atendimento presencial e telefónico e a gestão de correio eletrónico, que são referidas por todos os colaboradores (TSA1, TSA2, TSA3), *fazemos todos o básico como atender telefones e atender alunos TSA1.*

Relativamente à importância atribuída às suas tarefas, todos os colaboradores TSA1, TSA2 e TSA3 consideram todas importantes, *eu gosto daquilo que faço e considero tudo importante* TSA2.

No que se refere às tarefas que possam ser mais complexas no exercício da sua função, os colaboradores TSA1 e TSA2 mencionam diferentes tarefas e o colaborador TSA3 não apresenta nenhuma tarefa complexa.

Talvez só a questão das pautas (...) se os professores quando entregassem as notas assinassem logo ou imprimissem a pauta era mais simples TSA1.

Talvez o mais difícil seja agora a fase onde os meninos se vêm inscrever (...) as candidaturas eu sei fazer mas ver os pormenores todos (...) e as coisas estão sempre a mudar, a legislação está sempre a mudar TSA2.

A tarefa mais complexa para mim foi a organização do início porque não tinha praticamente ninguém que me ajudasse (...) eu era uma pessoa leiga no assunto (...) agora já não há tarefas difíceis TSA3.

Referente à missão global da função que ocupam, os colaboradores TSA1 e TSA2 apresentam uma definição similar, enquanto o colaborador TSA3 apresenta uma definição distinta.

Passa pelo atendimento ao público e pela orientação dos processos dos alunos TSA1.

A minha missão é, no fundo, o atendimento e orientação aos alunos da parte académica TSA2.

A minha função global é que sou pau para toda a colher no que diz respeito aos alunos e professores TSA3.

Os colaboradores TSA1 e TSA2 referem ter contacto direto com os potenciais alunos, com os alunos efetivos na organização e com os docentes, enquanto o colaborador TSA3 menciona que *por norma não estou na parte do atendimento, mas quando é necessário também o faço*.

No que se refere aos requisitos mentais exigidos pelo exercício da função que ocupam, os colaboradores TSA1 e TSA2 defendem o ensino secundário completo, já o colaborador TSA3 estabelece no mínimo o ensino secundário completo, contudo dá maior relevância a um grau superior.

Na minha opinião basta o 12ºano TSA1.

Eu acho que não é preciso uma licenciatura, chega o 12ºano (...) acho que uma pessoa qualquer consegue TSA2.

Para aqui teria de ter um curso superior (...) não quer dizer que seja obrigatório, mas terá sempre de ter um mínimo de escolaridade, pelo menos o 12º ano no mínimo dos mínimos TSA3.

Relativamente à experiência mínima para o desempenho da função, os colaboradores TSA1, TSA2 e TSA3 apresentam perspetivas diferentes, não havendo uma concordância.

Há um ano no mínimo a trabalhar nisto TSA1.

Bem acho que a experiência mínima é discutível, acho que tem que se ter vontade de aprender e os colegas ajudarem no processo (...) ninguém nasce ensinado, há sempre uma primeira vez e penso que é assim em todas as funções TSA2.

A experiência de, pelo menos, meio ano (...) de qualquer das formas, os conhecimentos vão sendo adquiridos sempre com a prática, como em tudo TSA3.

Em relação a experiências noutras funções, os colaboradores TSA1 e TSA2 referem não ser necessário, no entanto o colaborador TSA3 menciona ser uma mais-valia para o desempenho da função que ocupa.

Não acho que seja necessária experiência noutras funções TSA1.

Pelo meu exemplo, não considero ser necessário porque uma pessoa aprende quando lá está TSA2.

Por exemplo, se for uma pessoa que tenha experiência ou um curso ligado à área vocacional de administração escolar já vai estar bastante por dentro (...) e por exemplo, se já tiver experiência no atendimento ao público é sempre vantajoso pois já sabe como funciona as regras do atendimento TSA3.

No que concerne às áreas chave das formações, para o exercício da sua função, todos os colaboradores (TSA1, TSA2 e TSA3) referiram formações de atendimento ao público e formações de programas de base de dados dos alunos que a organização utilizasse.

Como aptidões/competências necessárias para o desempenho da função, os colaboradores mencionam *conhecimentos básicos de informática* TSA1 e TSA3, *conhecimentos de inglês* TSA1. No desenvolvimento desta função é *necessário um bom ambiente com os teus colegas de trabalho para te ajudar em qualquer coisa que precisas* TSA2, *ser uma pessoa competente, organizada, responsável* TSA1 e o colaborador TSA3 acrescenta, ainda, *o requisito tem que ser sempre uma pessoa atenta aos outros, cuidada e interessada.*

Todos os colaboradores (TSA1, TSA2 e TSA3) afirmam que para o exercício da sua função é necessário um elevado esforço mental *por estar sempre atento e dentro dos assuntos* TSA1 o que leva, conseqüentemente, a que a capacidade de concentração seja uma exigência primordial no sentido *de evitar erros (...) sendo inspecionados temos que tentar ter sempre tudo direitinho e para isso é preciso sabermos o que estamos a fazer* TSA3.

No que diz respeito à divulgação da filosofia e estrutura da organização, no exercício da função que ocupam, não se verifica um consenso entre os colaboradores.

Considero ser importante essa divulgação pois contribui para o bom funcionamento da escola TSA1.

Acho que não é necessário porque a partir do momento que os meninos vêm cá e nos escolhem já não passa por isso TSA2.

Eu não sei se considero importante, porque geralmente quem está na escola está por dentro e sabe perfeitamente e os alunos não se interessam com isso TSA3.

Relativamente às responsabilidades envolvidas na função, os colaboradores afirmam que no exercício desta, não possuem nenhum grau de autoridade *nós aqui só acarretamos aquilo que os superiores determinam TSA3*. Contudo mencionam possuir autonomia *no básico da minha função sim, mas coisas superiores a isso são eles quem decide TSA2*. Estes referem, ainda, que não supervisionam ninguém no exercício da sua função.

Para desempenhar a sua função, segundo todos os colaboradores (TSA1, TSA2 e TSA3), é necessário um computador para manusear o programa dos alunos - AGE, um telefone e uma impressora. Consideram, também, que o exercício da sua função envolve a manipulação de dados confidenciais relativos aos processos dos alunos, mas não consideram que implique qualquer tipo de risco.

Tenho acesso a dados de alunos, mas isso não apresenta riscos na minha opinião TSA1.

Dados confidenciais só se for o processo dos alunos (...) não ache que isso envolva algum tipo de risco, visto que todas as informações dos alunos são guardadas nos seus processos TSA2.

Eu possuo acesso a dados e processos dos alunos, mas hoje em dia o risco já não é tão grande porque está tudo informatizado, logo há passwords (...) como também os processos físicos dos alunos estão guardados num cofre com acesso limitado e protegidos da humidade TSA3.

No que concerne às condições de trabalho, todos os colaboradores (TSA1, TSA2 e TSA3) concordam que possuem boas condições nos Serviços Académicos. Posicionando a existência de riscos de acidentes de trabalho associados à função, estes afirmam que não é muito provável, *à priori não é um local onde possa haver riscos de acidentes, que seja propício, mas pode sempre acontecer TSA2*.

Por fim, em relação à avaliação do desempenho, os colaboradores TSA1, TSA2 e TSA3 definem como seus superiores diretos a direção e, em última instância, a administração e a presidência da organização.

É importante referir que todas estas questões foram pensadas e tidas em consideração para a conceção da monografia de funções que se segue, posteriormente, nos contributos (ver Anexo 5).

5.2 Reflexões Resultantes do Trabalho

Após a apresentação dos dados recolhidos, com base nas grelhas de análise (exemplo no Anexo 2), procedeu-se à análise dos elementos obtidos através das entrevistas realizadas aos colaboradores da organização em estudo.

Como referido anteriormente, os colaboradores que apresentam um maior número de anos de serviço na organização referem que ao longo dos anos ocuparam outras funções: *a minha função foi sendo adaptada, já tinha o apoio à direção mas depois de concluir o curso fiquei no apoio à administração TSD; inicialmente tive na administração, trabalhava com a parte dos professores e fazia contabilidade (...) depois passei a trabalhar diretamente com os alunos com a parte da tesouraria TT; primeiro eu era polivalente, ajudava nas limpezas das salas, ajudava no bar e depois fiquei especificamente só na reprografia (...) com a especificação do serviço vim para a biblioteca e fui ficando aqui TB; no início comecei a trabalhar na biblioteca, estive lá 12 anos, e depois passei para a reprografia onde me encontro até agora TR; nos serviços académicos desde Outubro, mas eu já estive aqui cinco anos depois fui para a reprografia nove anos e depois voltei novamente aos serviços TSA2.*

Alguns colaboradores mencionam que, apesar de saberem em que constitui a sua função e as suas tarefas, isso não invalida que não desempenhem, esporadicamente, outras tarefas que pertencem a outras funções: *há muita coisa que está interligada (...) no caso da Ação Social por vezes acabo por estar envolvida nos serviços académicos TAS; digamos que eu faço o acesso ingresso e outras questões académicas TAI; (...) internamente muitas vezes recorrem a mim para esclarecer determinadas dúvidas em relação à situação do aluno TT; quando os alunos vêm à escola querem falar com as pessoas com quem já falaram, criaram aquele contacto, portanto, no fundo nós para além de gabinete de comunicação e imagem também fazemos acesso ingresso, também fazemos aconselhamento ou orientação vocacional num primeiro momento TCI; há são coisas normais, básicas que nós podemos fazer para ajudar um colega mas é uma coisa pontual TSA3.*

Pela análise da perceção dos colaboradores foi possível, em algumas funções, identificar as tarefas principais e o seu grau de complexidade. A grande maioria dos colaboradores caracterizaram as suas tarefas como sendo igualmente importantes, não valorizando tarefas em detrimentos de outras. Relativamente à dificuldade destas, constatou-se que os entrevistados que o referem atribuem maior dificuldade a tarefas que desempenham com menos frequência, ou que não estão na base da sua função, ou quando não têm as competências suficientemente desenvolvidas para o seu desempenho: *quando aparece uma coisa nova que nunca se fez é sempre complicado (...) para mim foi mais complexo, teve de ser uma aprendizagem à pressão SDA; depois há outras questões que surgem que*

até nem eram da minha função, por exemplo, a análise de planos de estudos TAI; há coisas que ainda estou a aprender como estou aqui à pouco tempo e as coisas estão sempre a mudar como a questão da legislação que não domino muito bem TSA2.

Relativamente às formações, a generalidade dos colaboradores refere que foram reduzidas as formações prestadas pela organização, sendo identificadas as formações dos programas informáticos com os quais lidam no exercício da sua função. Quando colocada a pergunta “Quais as áreas chave de formação?” aos entrevistados, estes mencionaram formações ao nível do atendimento ao público, ao nível legislativo, ao nível linguístico, ao nível informático, ao nível do marketing digital, entre outras.

Neste sentido, torna-se necessário que a direção e os supervisores, juntamente com os colaboradores, reflitam e determinem quais as estratégias para o desenvolvimento e solidificação de aptidões/competências para o exercício de cada função. Para tal, suporta-se a teoria da importância da análise e descrição de funções que pode servir para a construção de planos de formação adequados e adaptados a cada colaborador da organização (Bilhim, 2006; Chiavenato, 1989; Rego et al., 2015; Sousa et al., 2006; Prien et al., 2009; Toledo, 1989). De acordo com Huselid (1995 referido por Melo & Machado, 2015), “proporcionar experiências de formação formal e informal e apresentar resultados do desempenho dos colaboradores permite influenciar o desempenho organizacional e, com isso, constituem uma vantagem em relação aos seus concorrentes” (p.46). Neste sentido, propõe-se a elaboração de um plano de formação a nível macro e outro a nível micro, coerente com as necessidades da organização e as necessidades dos colaboradores.

No que concerne às funções de cada colaborador, denota-se uma clara perceção de quais as suas tarefas e responsabilidades. Todavia, o mesmo não se verifica no que diz respeito às exigências e objetivos da sua função, uma vez que os colaboradores desconhecem se são, de facto, avaliados e de que modo o são, (...) *também não sei se as pessoas sabem quais são as nossas funções, não sei se as pessoas têm conhecimento de tudo o que fazemos (...) agora quem faz essa avaliação, eu espero que seja a direção, a administração e a presidência, agora como é que se faz essa avaliação não sei* TAI. Face ao exposto, constata-se que todos os colaboradores detêm uma clara noção de quem tem o poder de decisão final, referindo permanentemente a direção, administração e presidência. A grande maioria das funções são supervisionadas/avaliadas pelos mesmos superiores hierárquicos, sem envolvimento de outros avaliadores, como os colegas e os docentes ou até uma autoavaliação. Segundo Kotey e Slade (2005, referidos por Melo & Machado, 2015), em empresas de pequena e média dimensão, os gerentes assumem o controlo da avaliação do desempenho das atividades ou controlam diretamente o desempenho dessas, como é o caso da organização em estudo.

Perante isto, a monografia de funções poderá ser utilizada para tornar este processo mais transparente e rigoroso, sendo que permitirá uma formalização das funções com descritivos de funções estabelecidos na organização o que, conseqüentemente, permitirá o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho.

Constatou-se que na organização existe um bom relacionamento entre colegas e espírito de entreatada: *somos pouquinhos, convivemos muito, somos todos muito próximos* SAD; (...) *damo-nos todos bem, ajudamo-nos, há muito espírito de entreatada e acho isso fundamental* TT; *regra geral nós funcionários até nos damos bem, conseguimos dar umas gargalhadas todos juntos* TC; *há dias que até parece uma família* TSA1; *com os meus colegas de trabalho é um espetáculo, acho que é por sermos pequeninos que estamos mais juntos e conhecemo-nos melhor e assim no nosso local de trabalho ganhamos amizades* TSA2.

Relativamente à organização, constata-se um número de colaboradores que demonstra um menor sentido de pertença e de comprometimento, a título de exemplo, *não posso falar muito sobre isso, porque nestes muitos anos tive muitos prós e contras nesta escola*. Todavia, existem algumas exceções que demonstram um elevado comprometimento para com a organização: *é uma casa que me deu muito (...) que me ajudou a ser melhor pessoa (...) eu cresci aqui, são 30 anos, é uma vida dedicada a esta casa* TB; (...) *estando eu num cargo que é tão importante sinto-me uma privilegiada, porque eu gosto de estar e de trabalhar aqui (...) por gostar tanto é que acabamos sempre por pôr em primeiro lugar a profissão e a organização* TAS; *a instituição é quase um bocadinho da minha família, realmente é uma casa que eu gosto e gostava que continuasse viva, ativa na região e eu trabalho continuamente nesse sentido* TAI; *para mim representa tudo, porque digamos se eu não estivesse cá não estava tão feliz e não tinha um trabalho que me realiza (...) sinto-me em casa* TC1; *pretendo levar o bom nome do instituto o mais longe possível* TRI.

Todos os colaboradores possuem uma clara perceção dos objetivos da organização e da importância das suas responsabilidades na conquista desses mesmos objetivos: *a minha função é o elo de ligação extremamente importante com os potenciais alunos e com toda a gente da Instituição (...) não basta só trazer o aluno, é preciso mante-lo e mante-lo satisfeito (...) é preciso que depois toda a Instituição ajude a dar esse apoio, professores, funcionários, colegas de curso* TAI; *a minha função é importante porque além de divulgar o Instituto em outros países, também cativo novos alunos internacionais como também possibilito aos nossos alunos uma melhor experiência nos seus estudos em fazer estágios fora* TRI; *eu sinceramente acho muito importante a minha função porque se não fizer o meu trabalho a máquina não rola (...) se eu não fizer bem a minha função podemos não aproveitar*

aquela determinada oportunidade para fazer passar a mensagem do nosso curso ou da nossa Instituição (...) passinho a passinho vamos chegar onde queremos e vamos consolidar os nossos objetivos com que o Instituto pretende, que neste caso é aumentar o número de alunos, aumentar o nível de satisfação quer interno quer externo TCI.

No que se refere aos dados obtidos dos conhecimentos, qualificações e experiência exigida para o desempenho da função a maioria dos entrevistados demonstrou uma clara consciência dos mesmos. Neste sentido, todos os colaboradores identificaram as habilitações literárias e a experiência mínima necessária para a concretização da função, todavia não existiu uma conformidade de opiniões referente à importância de experiências anteriores: *é sempre vantajoso ter outras experiências, mas não considero essencial* TT; *para a minha função considero que não seja necessária experiência noutras funções* TRI; *acho fundamental já estar por dentro de uma organização escolar* TSA3.

Os entrevistados demonstraram diferentes perspetivas no que diz respeito às suas carreiras e ao desenvolvimento das mesmas. Alguns colaboradores negam que exista oportunidades de progressão dentro da organização e veem as suas funções como estanques: *é aqui na biblioteca e pára aqui na biblioteca* TB; *não há progressão na carreira, nunca houve por isso não acredito que vá haver agora* TSA; *(...) lá está a contabilidade não é uma profissão que vá ter futuro, acima da minha função só se for na administração* TC; *no meu caso não há muito por onde crescer (...) há coisas que eu fazia antes e que agora não faço, como antes não fazia e agora faço* SAD; *atualmente aqui, perante os cargos que a Instituição tem, perante a função que desempenho é atingir o meu dia-a-dia apenas* TAS. Enquanto outros colaboradores não desenvolvem expectativas e planos para o futuro: *é uma coisa da qual ainda não pensei muito nisso porque também não estou aqui assim há tantos anos, aos cinco da minha estadia aqui não tenho ainda digamos definido um objetivo essencial* TAI; *já não planeio nada, que já estou reformado* TSA3; *de momento já anseio a reforma* TR; *não sei, não planeio nada para o futuro* TT. Numa outra abordagem, os colaboradores apresentam perspetivas de carreira de acordo com o desenvolvimento da organização: *tenho como objetivo continuar a fazer um bom trabalho e um dia ser coordenadora do gabinete* TRI; *tenho objetivos pessoais que se traduzem em profissionais e era esse que eu gostava de concretizar futuramente na organização* TCI; *pretendo aprender cada vez mais e ser feliz no meu trabalho* TSA1.

Relativamente às aptidões/competências necessárias à função, todos os colaboradores foram capazes de as identificar consoante a sua função, apesar de nem sempre terem respondido explicitamente à questão sobre este ponto. O reconhecimento das competências para cada função poderá prover a organização de elementos que lhe permitem prever e adaptar-se em contextos de

mudança (Singh, 2008), como antecipar a probabilidade de adaptação de um candidato a um lugar ou carreira (Toledo, 1989). Contudo, não foi perceptível a identificação de aptidões/competências transversais a toda a organização, uma vez que a organização, sendo de caráter pedagógico apresenta uma estrutura burocrática, rígida e hierarquizada. Por este efeito, uma organização centralizada dificulta a operacionalização de uma gestão de competências. O modelo de competências acaba por ir contra a própria cultura da organização.

Constata-se que as sugestões de melhoria mencionadas pelos colaboradores encontram-se alinhadas com o discurso público da administração e presidência relativamente ao desenvolvimento físico da organização, a criação de um pavilhão poliesportivo e uma residência de estudantes (Entrevista da Presidência a órgãos de comunicação locais): *penso que seria proveitoso para o instituto a construção de um pavilhão para os nossos alunos* TR; *na minha opinião, a construção de uma residência para os nossos alunos, quer locais quer estrangeiros, seria uma mais-valia* TRI.

A nível de organização de serviços, os colaboradores sugerem *reuniões com todo o pessoal não docente uma vez por mês (...) se fosse possível todos os meses dialogar e confrontar e solucionar uma causa* TB, *mudar um bocadinho a estruturação dos serviços* TAS. Referem, ainda, sugestões como *a criação de mais cursos, abria logo outras oportunidades de termos mais alunos na Instituição TAI, (...) formações também acho que é muito importante para cada um de nós (...) independente da função todas as pessoas deveriam ter formação aos vários níveis* TSA. Alguns colaboradores não apresentam sugestões de melhoria, a título de exemplo, *de momento não estou a ver nada; nenhuma sugestão, há coisas que não vale a pena*.

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais deste estudo é relevante refletir e compreender a importância que a análise e descrição de funções e a gestão de competências possuem na estruturação de um sistema de GRH.

Partindo do princípio que o tecido empresarial português é constituído por um elevado número de PME's, como é o caso da organização em estudo, estas necessitam de se especializarem face às exigências do mercado, especificamente ao nível da competitividade. Para tal, torna-se fulcral que as organizações evoluam, no sentido de implementarem estratégias onde estejam conjugados os diversos recursos. Assim, o departamento de recursos humanos é basilar, visto que permitirá assegurar que os recursos humanos de uma dada organização se encontrem preparados, motivados e conscientes, o que possibilitará que a estratégia organizacional seja bem-sucedida.

Posto isto, de modo a colmatar uma necessidade da organização em estudo, este projeto apresenta como objetivo central a conceção de uma monografia de funções dos colaboradores operacionais da organização, com o intuito de contribuir para a criação de um Departamento/Gabinete de Recursos Humanos, bem como de alicerçar e alinhar outras práticas de GRH na monografia de funções.

Este projeto poderá, então, contribuir para o desenvolvimento da organização, mais especificamente permitirá o desenvolvimento de novas práticas de GRH, como: i) o recrutamento e seleção, visto que permite encontrar o candidato certo para o lugar certo, com base na identificação do perfil pretendido e o necessário ajustamento para com a organização (Bilhim, 2006; Sousa et al. 2006; Prien et al., 2009); ii) a formação, no sentido em que permite estabelecer, avaliar e desenvolver planos de formação adaptados a cada colaborador segundo as necessidades identificadas no exercício da sua função (Prien et al., 2009; Rego et al. 2015; Sousa et al., 2006; Toledo, 1989); iii) a avaliação de desempenho, uma vez que com a identificação das exigências e competências inerentes a cada função, a organização poderá avaliar os seus colaboradores e o seu desempenho, o que permitirá desenvolver um sistema de gestão de recompensas (Prien et al., 2009).

Melo e Machado (2015) salientam a importância da Análise de Funções, referindo que “enquanto os requisitos comportamentais de um cargo específico não estiverem identificados, o esquema de seleção, os programas de formação ou os sistemas de avaliação de desempenho não podem ser efetivamente desenvolvidos” (p.86).

A monografia de funções, enquanto ferramenta estratégica, levará a um melhor ajustamento entre a organização e os colaboradores contribuindo, significativamente, para o desenvolvimento de potencial na organização.

Ao longo deste estudo, foram encontradas algumas limitações que podem ter afetado a plenitude do projeto nomeadamente, a não integração do número total de colaboradores operacionais da organização devido a fatores anteriormente mencionados, bem como supervisores. Outra limitação prendeu-se com o número reduzido de colaboradores por função, dado que, com a exceção dos serviços académicos, as restantes funções continham apenas um colaborador a desempenhar a função. A ausência de resposta relativamente aos requisitos para cada função por parte da direção e juntamente com a ausência de regulamentos sobre as tarefas impossibilitou análises comparativas. Assim, estes fatores limitaram a análise, sendo esta baseada apenas na visão dos colaboradores de cada função, não existindo nenhum termo de comparação à exceção da função dos serviços académicos que conta com três elementos. Uma outra limitação prendeu-se com o espaço temporal de realização do projeto, em que não foi possível testar o sistema de análise de funções para avaliar o seu impacto na organização.

Como fator fortemente positivo do projeto sublinha-se o carácter pioneiro na organização da realização de uma Análise de Funções, uma vez que, até ao momento, não existia nenhum documento formal relativo às funções dos colaboradores operacionais.

No futuro, convém completar a análise de funções com as representações dos superiores hierárquicos relativamente à identificação das atividades, requisitos e responsabilidades de cada função. Considera-se, ainda, importante que, antes da implementação da monografia de funções, sejam auscultadas as reações dos colaboradores ao mapeamento das funções, incluindo possíveis alterações, de modo a adquirir uma informação mais rica dos conteúdos funcionais e da forma como são entendidos por todos os elementos significativos da organização. Uma outra possível linha de orientação de pesquisa seria aprofundar a relação existente com outras práticas de GRH, posteriormente à implementação da análise de funções, uma vez que “a análise de funções (...) constitui a base de muitas outras práticas” (Sousa et al., 2006, p.44).

Face ao exposto, a conceção de uma monografia de funções será uma mais-valia para a organização, dado que proporcionará que esta ajuste e direcione de forma estratégica as atividades inerentes aos recursos humanos com a estratégia da organização, de modo a assegurar a sua sustentabilidade e vantagem competitiva.

Como contributo para a melhoria do funcionamento da organização, de forma complementar ao estágio foram, ainda, realizados três manuais de acolhimento – um manual destinado aos novos alunos, um manual destinado aos novos docentes e um manual destinado aos novos colaboradores operacionais.

BIBLIOGRAFIA

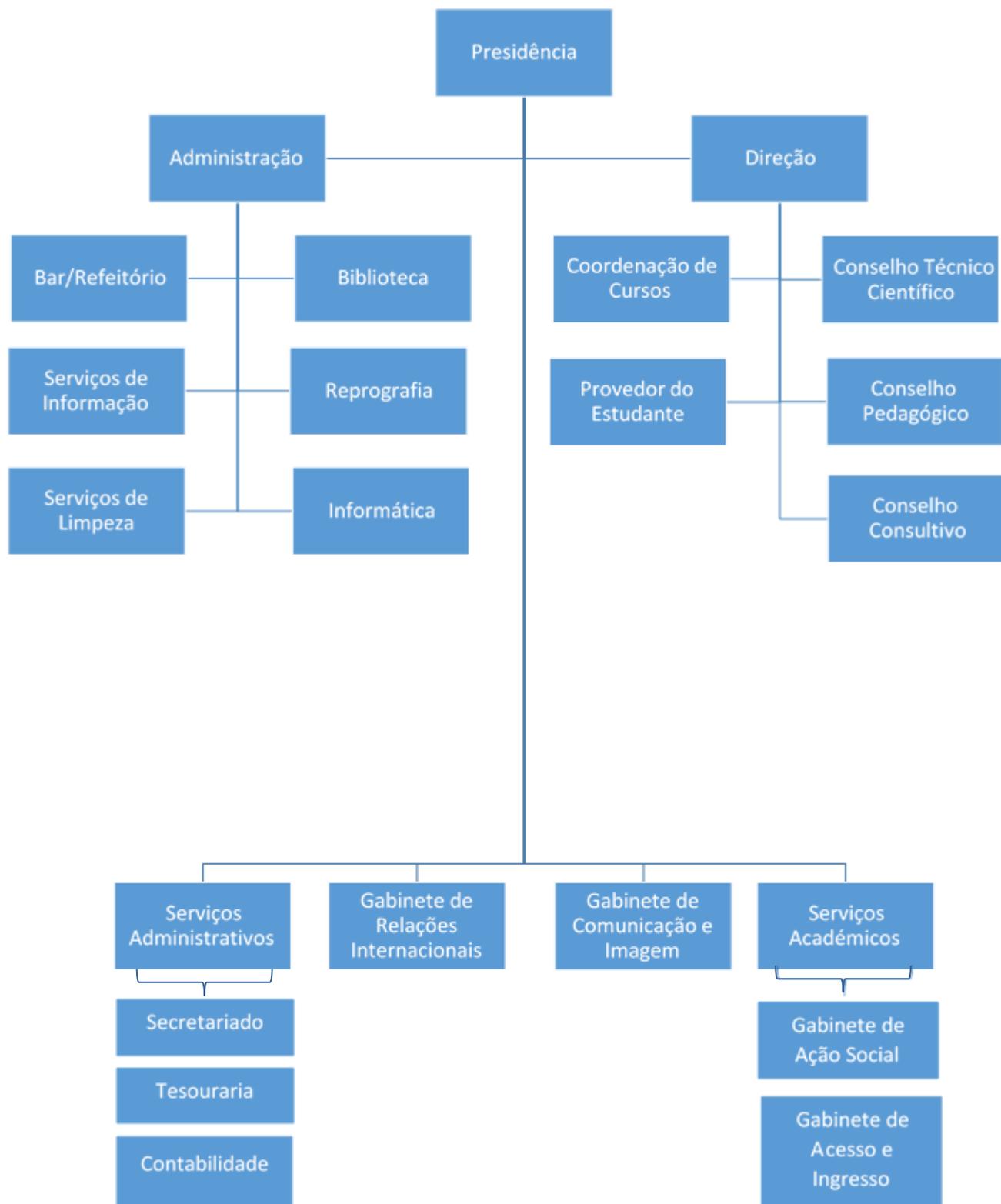
- Adsule, K. G., & Berad R. R. (2014). The study of managerial competencies for effective job performance. *International Journal in Multidisciplinary and Academic Research*, 3(1), 20-36.
- Amado, J., & Ferreira, S. (2013). *A entrevista na investigação educacional. Manual de investigação qualitativa em educação*. Universidade de Coimbra. 207-232.
- American Psychological Association (2010). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. Washington, DC, Estados Unidos da América: APA.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bilhim, J. A. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager – A model for effective performance*. Nova Iorque, Estados Unidos da América: John Wiley & Sons.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (1999). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou Instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41, 1-15. doi: 10.1590/S0034-75902001000100002
- Brannick, M., Levine, E. (2002). *Job Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*. SAGE Publications, Inc.
- Bromley, D. B. (1990). Academic contributions to psychological counselling. 1. A philosophy of science for the study of individual cases. *Counselling Psychology Quarterly*, 3, 299-307. doi: 10.1080/09515079008254261.
- Cabral-Cardoso, C., Estevão, C. V., & Silva, P. (2006). *Competências transversais dos diplomados do ensino superior*. Guimarães, Portugal: TecMinho.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos – Contextos, processos e técnicas*. Lisboa, Portugal: RH Editores.
- Câmara, H. R. (2013). Análise de conteúdo: Da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179-191. Retirado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&tlng=pt.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x

- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Chiavenato, I. (1993). *Recursos humanos*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S. A.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Ceitel, M. (2002). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. Em A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp.328-355). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Ceitel, M., & Custódio, P. (2007). Perspetiva geral para um modelo de intervenção. Em M. Ceitel (Org.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 121-128). Lisboa, Portugal: Editora Sílabo.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra, Portugal: Almedina.
- Cowling, A. G., & Mailer, C. (1990). *Gerir os recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Dessler, D. (2003). *Human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Drucker, P. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80 (2), 70-77.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gomes, J., & Cesário, F. (2014). *Investigação em gestão de recursos humanos: Um guia de boas práticas*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Cascais, Portugal: Principia.
- Guerreiro, M., Pegado, E., Rodrigues, N., & Saleiro, S. P. (2001). *Relações sócio-laborais em micro e pequenas empresas*. Lisboa, Portugal: Observatório do emprego e formação profissional.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M. I., ... Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante*. Lisboa, Portugal: Pactor Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Harrell, M., & Bradley, M. (2009). Data collection methods: Semi-structured interviews and focus groups. National Defense Research Institute. Rand Corporation 1776.
- Harvey, R. J. (1986). Quantitative approaches to job classification: a review and critique. *Personnel Psychology*, 39, 267-289. doi:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00582.x.
- IAPMEI. (2003). Recomendação da Comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, pp.36-41. Retirado de <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>.

- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos*. São Paulo, Brasil: McGrawHill.
- Kleiman, L. S., & Biderman, M. (1989). Job analysis for managerial selection: a guidelines-based approach. *Journal of Business and Psychology*, 3(3), 353-359.
- Lobos, J. A. (1979). *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14. doi: 10.1037/h0034092.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas – Contextos, métodos e aplicações*. Lisboa, Portugal: Editora RH. Salgado, B., & Tavares, C. (2001). *A formação pragmática, um novo olhar*. Cascais, Portugal: Editora Pergaminho.
- Morgeson, F. P., Spitzmuller, M., Garza, A. S., & Campion, M. A. (2016). Pay attention! The liabilities of respondent experience and carelessness when making job analysis judgments. *Journal of Management*, 42, 1904-1933. doi: 10.1177/0149206314522298.
- Oliveira, K. D., Almeida, K. L. D., & Barbosa, T. L. (2012). *Amostragens probabilística e não probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras*. Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Espírito Santo.
- Pedro, M. (2014). Os modelos de competências e o seu contributo para a gestão de carreiras. *ECOS – Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 4(1), 110-122.
- Prada, M., & Garrido, M. V. (2013). Conhecer as regras do jogo: Uma introdução às normas para escrita científica da American Psychological Association. *Psicologia*, 27(2), 107-143.
- Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. & Gamble, L. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco, Estados Unidos da América: Pfeiffer.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Ramos, E., & Bento, S. (2007). As competências: Quando e como surgiram. Em M. Ceitil (Org.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 121-128). Lisboa, Portugal: Editora Sílabo.
- Rego, A., Pina-Cunha, M., Gomes, J., Cunha-Campos, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Resende, E. (2004). *A força e o poder das competências*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Rocha, O. (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Editorial Presença.
- Royer, K. P. (2009). Job descriptions and job analyses in practice: How research and application differ. *Theses and Dissertations, College of Liberal Arts and Social Sciences*, Chicago, Estados Unidos da América.
- Schneider, B. & Konz, A. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28, 51-63. doi: 10.1002/hrm.3930280104.
- Schippmann, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ...Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x.

- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 219-244. doi: 10.1080/0958519032000157438.
- Sienkiewicz, K., Joniewicz, A., Sajkiewicz, B., Trawińska-Konador, K., & Podwójcic, K. (2014). *Competency-based human resources management: The lifelong learning perspective*. Varsóvia, Polónia: Educational Research Institute.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18, 87-99. doi:10.1016/j.hrnr.2008.03.004.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa, Portugal: Lidel.
- Stybel, L. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: a technique for use in recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 105-110. doi:10.1080/10887151003776554.
- Suthar, B., Chakravarthi, L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of job analysis on organizational performance: an inquiry on Indian public sector enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00186-5.
- Toledo, F. (1989). *Administração de pessoal. Desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011). *Human resource management*. Pearson Education Limited: Harlow.
- Twine, A. (1993). *Análise de funções*. Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Vieira, F., & Varão, S. (2007). Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. Em M. Ceitil (Org.), *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 87-118). Lisboa, Portugal: Editora Sílabo.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Califórnia, Estados Unidos da América: Sage Publications.

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO



ANEXO II – GRELHA DE ANÁLISE: ENTREVISTA SDA

OBJETIVO	QUESTÃO(ÕES)	RESPOSTA(S)
Identificar o tempo na função e na organização	"Há quanto tempo se encontra na organização?"	"Há 12 anos"
	"Há quanto tempo desempenha a sua função? Desde que entrou para a organização, desempenhou sempre a mesma função?"	"Sim, foi sendo adaptada, mas foi mais ou menos dentro disto, sempre foi o apoio à direção, depois de concluir o curso fiquei mais no apoio à administração que na altura não tinha tanto, mas foi sempre mais ou menos nesta área"
Apurar o número de colaboradores que desempenham a mesma função na organização	"Quantos colaboradores na organização desempenham a mesma função?"	"Nenhum a dar apoio à Direção. Quanto à gerência tenho uma colega que também apoia, mas acabamos por ter os assuntos divididos"
Obter uma descrição das tarefas da função	"O que faz?"	"É assim eu faço um pouco de tudo: mas recebo e respondo aos currículos, faço a base de dados dos currículos que vamos recebendo e também os arquivo digitalmente; respondo a inquéritos da organização; faço o registo do correio de saída e entrada; faço ofícios, editais e avisos; também faço os processos pedagógicos dos professores; faço as declarações dos professores de disciplinas que lecionam ou de cargos que tenham, por exemplo, e dos funcionários; faço também os sinistros seja de funcionários, seja de professores, seja de alunos, eu é que trato com a seguradora; eu é que trato de tudo o que é preciso no centro de investigação, conselhos técnicos, científicos e pedagógicos; faço também as atas, as convocatórias, a distribuição do material e da documentação de apoio; também atendo o telefone; mando o calendário de exames e horários para os professores e para o Gabinete de Acesso Ingresso para colocar na página; faço os arquivos diretos; as coisas do Ministério eu é que tenho de responder, ver datas e pedir informações; entrego recibos aos funcionários e professores; entrego cheques e dou saída deles, o enquadramento fiscal deles; também ver alguma informação que seja preciso ou às vezes os Diretores mandam perguntar informações aos professores e eu faço a ligação e é isso basicamente"
Compreender a relevância das tarefas na função	"Estabeleça uma ordem de importância para as tarefas apresentadas e qual a frequência das mesmas"	"Considero serem todas importantes, mas talvez a parte do Ministério de Educação onde se tem que cumprir os prazos estabelecidos por eles e também quando faço a parte dos processamentos, à qual a informação tem que estar correta e ser precisa pois envolve dinheiro. Em relação à frequência um dia é preciso umas coisas outros dias outras"
Indicar o grau de dificuldade das tarefas inerentes à função	"Quais as tarefas que considera mais complexas na sua função? E porquê?"	"Quando aparece uma coisa nova que nunca se fez é sempre complicado. Já aconteceu quando a Dr.ª x foi de baixa e tive que a substituir por algum tempo, tinha que fazer pela primeira vez o processamento de salários, fazer pela primeira vez a caixa geral de aposentações e a segurança social. Para mim isso foi mais complexo porque eu desconhecia, teve de ser uma aprendizagem à pressão, mas fora isso não considero ter tarefas mais complexas em relação à minha função, só mesmo o pormenor de quando não se sabe ou nunca se fez"
Compreender se a função exige envolvimento direto com os clientes	"A sua função exige contacto direto com o cliente? Especifique"	"No meu caso, o contacto passa pelo contacto com os professores e por vezes alguma pessoa que venha falar com a direção ou a presidência e eu aí encaminhinho"
Identificar os requisitos exigidos pela função ao nível da instrução, conhecimentos e experiência	"Na sua opinião, qual a escolaridade mínima necessária para a sua função?"	"Mínima com o 12º ano dá para fazer as tarefas, claro que há coisas que se não tivesse a Licenciatura não conseguia fazer, não tinha bases para fazer. Se fosse assim há tarefas que tinham que ser distribuídas para outras colegas pois não teria competência para as fazer, nomeadamente a parte da contabilidade propriamente dita como os processamentos"
	"Que formação teve durante a função que ocupa atualmente? Quais as áreas chave de formação para desempenhar a sua função?"	"Tive formação do programa com qual trabalho por parte da empresa. Acabei a Licenciatura pois quando comecei a trabalhar ainda não a tinha. Referia talvez o atendimento ao público"
	"Qual a experiência mínima necessária para o bom desempenho da sua função?"	"Tudo se aprende não é? (risos) Para se ter experiência tem que se aprender mas acho que num ano...dois já se faz um bom trabalho"
	"Considera necessário experiência anterior noutras funções? Se sim, porquê?"	"Talvez a parte do atendimento, qualquer experiência que envolva a interação com as pessoas é sempre uma mais-valia"

	“Na sua opinião, para além da experiência mínima e escolaridade, que outros conhecimentos /requisitos considera necessários para a concretização da função?”	“A vontade porque às vezes a pessoa não sabe ou nunca fez e surge um problema que não se sabe resolver e a pessoa tem que ter boa vontade e iniciativa para tentar fazer o máximo que possa, falar com este ou com aquele para resolver da melhor maneira. Acho que é mais isso”
	“Quais as competências técnicas e pessoais exigidas pela função?”	“Ser uma pessoa concentrada, atenta a todos os pormenores porque às vezes há um problema que faz toda a diferença, confirmar tudo depois de fazer mais uma vez eu gosto de fazer isso para não correr riscos. Às vezes acontece algum erro e ninguém é perfeito e toda a gente erra mas o ideal é tentar confirmar duas vezes ou assim para não haver erros”
Compreender a dimensão das responsabilidades envolvidas no desempenho da função	“Que decisões tem que tomar no desempenho da sua função?”	“Decisões não, só passo os assuntos, se alguém me pede informações para decisões eu vou a quem de direito. Se for assuntos pedagógicos vou à Direção, se não for vou à Administração ou Presidência”
	“Tem um (ou vários) supervisor(es) responsável pelo seu trabalho? Se sim, por quem é avaliado? De que forma é avaliado o seu trabalho?”	“Sim, como responsáveis do meu trabalho tenho a Direção, a Administração e a Presidência”
	“Na função que ocupa é necessário dirigir/ supervisionar alguém?”	“Não, na minha função não”
	“Qual o nível de risco que envolve a sua função ao nível da tomada de decisão? Possui acesso a dados ou documentos confidenciais?”	“Não considero que tenha alguma situação de risco porque só faço o que me mandam e sim tenho acesso aos documentos mas isso não condiciona risco”
Compreender a perceção dos colaboradores relativo à filosofia e estrutura da organização	“Pondera que no desempenho da sua função seja importante divulgar/acentuar a missão, visão, valores e política de gestão da organização?”	“Sim, quando vem os novos professores a primeira vez à escola, eu tento sempre transmitir a informação necessária incluindo isso”
Identificar os Materiais/Equipamentos necessários para o desempenho da função	“Que materiais ou equipamentos necessita para executar a sua função?”	“O computador, papel, impressora, internet, canetas, telefone e o programa de professores CSD que é a base de dados dos professores e também comecei a utilizar o programa do PHC à pouco tempo”
Apreender quais as condições de trabalho e de ambiente de trabalho	“Descreva as suas condições de trabalho”	“Na minha opinião, temos muito boas condições de trabalho”
	“Considera que poderá existir algum risco de acidente associado ao desempenho da sua função?”	“Não, só por uma infortuna”
Exigência do colaborador ao nível mental e físico	“No posto de trabalho que desempenha a capacidade de concentração é uma exigência primordial?”	“Sim, acho que sim. Como já referi é necessário estar concentrada e atenta ao que se está a fazer”
	“A sua função exige algum tipo de esforço?”	“Assim em geral não, físico não, mas há dias em que o esforço é psicológico”
Compreender a perceção do colaborador relativo à importância da sua função para a organização	“Na sua, qual a importância da sua função e do trabalho que desempenha para a organização?”	“Acho que é importante, porque no fundo eu sou o apoio a toda a gente e lá está se não sou eu as outras pessoas eram sobrecarregadas. Mas é o que eu digo ninguém é indispensável, mas se não tivesse aqui ninguém com esta função iria sobrecarregar as outras colegas todas”
Entender como o colaborador planeia a sua carreira e a influência da organização	“O que planeia para a sua carreira profissional?”	“Não planeio grande coisa. Eu por acaso acho que não tenho perfil para ser chefe muito francamente, por isso prefiro ficar assim tal como estou neste momento”
	“Considera que existe possibilidade de crescimento dentro da organização?”	“Sim, mas depende das situações. No meu caso não há muito por onde, já cresci um bocadinho mas mesmo assim. Há coisas que eu fazia antes e que agora não faço, como antes não fazia e agora faço”
Compreender a relação colaborador – colaborador e colaborador – organização	“O que representa a organização para si?”	“É pequenina, somos pouquinhos, convivemos muito, somos todos muito próximos e falamos todos uns com os outros muito à vontade”
	“Que sugestões gostaria de apresentar para um melhor desempenho e qualidade da organização?”	“Não tenho nada a sugerir, de momento não estou a ver nada”

ANEXO III – GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COLABORADORES OPERACIONAIS

Guião Entrevista de Análise e Descrição da Função

Para se proceder ao estudo da função é necessário recolher informação relevante sobre as tarefas, atividades e exigências necessárias a um desempenho adequado da função. Esta recolha passa necessariamente pela análise de quem está diretamente relacionada com a mesma, pelo que esta entrevista tem como objetivo a recolha de dados de carácter informativo, no âmbito da redação da tese “Análise de Funções: Estudo de caso numa PME”, levada a cabo por Ana Isabel Costa Rodrigues, aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade do Minho.

Nome do colaborador(a): _____

Idade do colaborador(a): _____

Género: _____

Habilitações Literárias: _____

Local de Trabalho: _____

Dados Gerais

1. Há quanto tempo se encontra na organização?
2. Há quanto tempo desempenha a sua função?
3. Quantos colaboradores na organização desempenham a sua função?

Função

1. Descreve a missão global da sua função.
2. Descreva as suas tarefas diárias, separadamente.
- O que faz? Tarefas e atividades a executar
3. Estabeleça uma ordem de importância para as tarefas apresentadas e qual a frequência das mesmas.
4. Quais são as tarefas que considera mais complexas na sua função? E porquê?
5. A sua função exige o contacto direto com o cliente? Especifique.

Requisitos exigidos pela Função

1. Na sua opinião, qual a escolaridade mínima necessária para a sua função?
2. Que formação teve durante a função que ocupa atualmente? Quais as áreas chave de formação?
3. Qual a experiência mínima necessária para o bom desempenho da sua função?

4. Considera necessária experiência anterior noutras funções? Se sim, porquê?
5. Na sua opinião, para além da experiência e escolaridade, que outros conhecimentos/requisitos considera necessários para a concretização da função?
6. Quais as competências técnicas e pessoais exigidas pela função?
7. No posto de trabalho que desempenha a capacidade de concentração é uma exigência primordial?

Responsabilidades envolvidas

1. Tem um (ou vários) supervisor(es) responsável pelo seu trabalho? Se sim, por quem é avaliado? De que forma é avaliado o seu trabalho?
2. Que decisões tem que tomar no desempenho da sua função? Descreva.
3. Na função que ocupa é necessário dirigir/supervisionar alguém/algo?
Se sim, descreva o número e funções exercidas.
4. Qual o nível de risco que envolve a sua função ao nível da tomada de decisão? Possui acesso a dados ou documentos confidenciais?
5. Quais os materiais ou equipamentos necessários à execução das tarefas e atividades da sua função?

Condições do Ambiente de Trabalho

1. Descreva as suas condições de trabalho (temperatura, iluminação, ruídos).
2. Considera que poderão existir alguns riscos de acidentes associados ao desempenho da sua função?

Relação e Perspetivas relacionadas à Organização

1. Pondera que no desempenho da sua função seja importante divulgar/accentuar a missão, visão, valores e a política de gestão da organização?
2. Na sua opinião, qual a importância da sua função e do trabalho que desempenha para a organização?
3. O que planeia para a sua carreira profissional?
4. Considera que existe possibilidade de crescimento dentro da empresa? Se sim, especifique.
5. O que representa a organização para si?
6. Que sugestões gostaria de apresentar para um melhor desempenho e qualidade da organização?

ANEXO IV – GUIÃO DE ENTREVISTA À DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Guião Entrevista à Chefia da Organização

Para se proceder ao estudo da função é necessário recolher informação relevante sobre as tarefas, atividades e exigências necessárias a um desempenho adequado da função. Esta recolha passa necessariamente pela análise de quem está diretamente relacionada com a mesma, pelo que esta entrevista tem como objetivo a recolha de dados de carácter informativo, no âmbito da redação da tese “Análise de Funções: Estudo de caso numa PME”, levada a cabo por Ana Isabel Costa Rodrigues, aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade do Minho.

Nome do colaborador(a): _____

Identificação da Função: _____

1. Quais considera serem os momentos chave que marcam a história do instituto?
2. Como retrata a missão e a visão da organização?
3. Quais os valores que a organização nutre?
4. Qual a estratégia da organização para os próximos 5 anos?
5. Quais são as principais atividades desenvolvidas pelo instituto?
6. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da organização no atual contexto económico? E as suas principais dificuldades?
7. Na sua opinião, quais são os principais fatores de competitividade/vantagens competitivas?
8. Como caracteriza a instituição em termos de tipologia de empresa? E se essa tipologia afeta os mecanismos de decisão e de percurso do instituto?
9. Considera que o instituto é entendido de uma forma diferente por ser uma entidade privada?
10. Como é constituída a hierarquia organizacional?
11. Em todos os departamentos existe uma supervisão?
12. Qual o número total de colaboradores que a organização detém? e por área funcional?
13. Como se encontra a distribuição de género na organização?
14. Considera que as competências de cada função/serviço estão identificadas? São conhecidas por quem?
15. O que considera que são as competências essenciais para cada função/serviço?
16. Considera que há competências que variam de acordo com as diferentes funções ou qualificações?
17. Na sua opinião o que considera ser as tarefas a desempenhar de cada função inserida no instituto?
18. Quais as habilitações literárias mínimas exigidas para o exercício da cada função?

ANEXO V – MONOGRAFIA DE FUNÇÕES

MONOGRAFIA DE FUNÇÕES

COLABORADORES OPERACIONAIS

2018/2019

Conteúdos

Introdução	1
Enquadramento	2
Organograma Institucional	3
Análise e Descrição de Funções	4
- Secretariado da Direção e Administração	4
- Tesouraria	5
- Contabilidade	6
- Ação Social	7
- Acesso Ingresso	8
- Relações Internacionais	9
- Comunicação e Imagem	10
- Serviços Académicos	11
- Biblioteca	12
- Reprografia	13

“Uma instituição reconhecida pela construção e transferência de conhecimento, pela qualidade de ensino e formação, pelo desenvolvimento de projetos e colaboração com instituições regionais, nacionais e internacionais, assumindo-se como um foco promotor do crescimento económico, social e cultural da região e de Portugal” (Plano Estratégico, 2016, p.7).

Introdução

Conscientes de um ambiente externo cada vez mais exigente e competitivo, a instituição nomeia, como requisitos fundamentais para o seu funcionamento, a qualidade, a inovação e a permanente atualização dos seus serviços.

Acreditando que o sucesso da organização depende fundamentalmente da qualidade dos seus profissionais, foi elaborada a presente Monografia de Funções, enquanto instrumento de trabalho. Este documento visa a compilação das funções operacionais existentes na instituição, em que cada função identifica as principais tarefas, requisitos, bem como as competências necessárias para o seu desempenho.

Neste sentido, esta Monografia inicia-se com o enquadramento relativo à importância da Análise e Descrição de Funções para com as restantes práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Posteriormente, segue-se a ilustração do organograma funcional da instituição e de seguida versa-se na Análise e Descrição de Funções, sendo referentes às funções dos colaboradores operacionais.

Enquadramento

A QUEM SE DESTINA?

A Monografia de Funções destina-se, em particular, aos colaboradores operacionais da organização. No entanto, dele tiram proveito igualmente os superiores hierárquicos da organização, os quais desempenham um papel determinante na avaliação do desempenho.

PARA QUE SERVE?

A Monografia de Funções é uma ferramenta indispensável na Gestão dos Recursos Humanos, sendo um elemento facilitador do processo de Planeamento dos Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Planeamento de Carreiras e Orientação (Rego et al.,2015¹; Sousa et al.,2006²).

Esta Monografia pretende identificar as atividades, os requisitos e responsabilidades de cada função da organização relativamente aos colaboradores operacionais. Procura fornecer-lhe informações essenciais sobre a função, uma vez que pode ajudar a melhorar os métodos de trabalho, a reduzir erros, a eliminar esforços e ações desnecessárias, a reduzir a fadiga, a aumentar o envolvimento e a responsabilidade do colaborador (Rego et al.,2015).

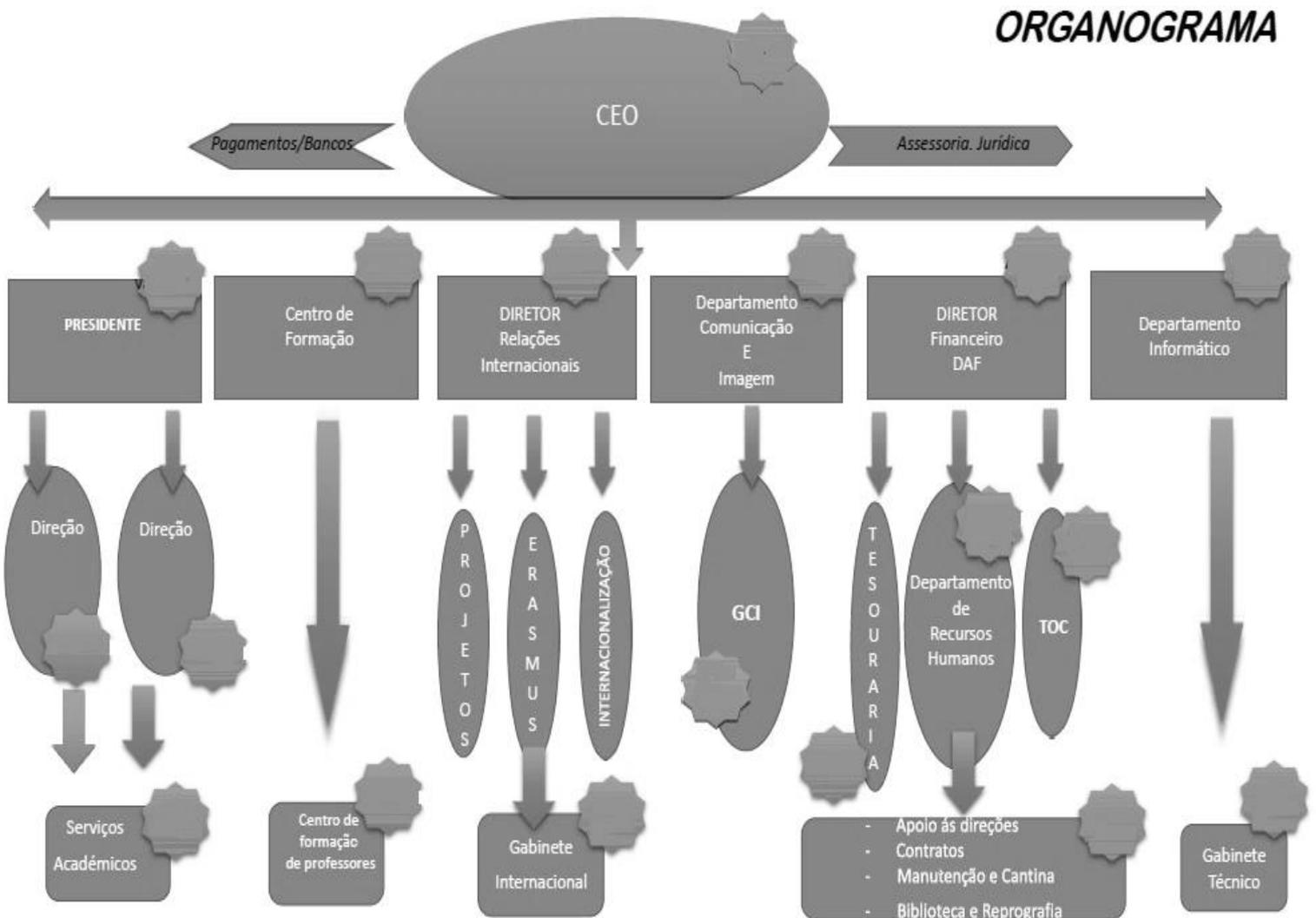
A elaboração desta Monografia de Funções alicerça-se no reconhecimento de que as pessoas são o elemento essencial das organizações, as quais se pretendem identificadas e envolvidas com o espírito e a missão da organização. Espera-se ainda que esta Monografia contribua para a criação de um bom ambiente de trabalho que, idealmente, terá consequências benéficas sobre o seu desempenho, motivação e progressão na organização.

A divulgação desta Monografia de Funções não corresponde, por si só, ao fim da sua elaboração. Muito pelo contrário, pretende-se que seja um documento dinâmico e que esteja sempre em constante alteração e atualização para assim melhor corresponder às necessidades de quem o consulta. Neste sentido, caso lhe surja alguma dúvida, sugestão, crítica ou questão relativamente à Monografia, poderá colocá-la para o endereço xxx, onde lhe será dada a atenção merecida.

¹ Rego, A., Pina-Cunha, M., Gomes, J., Cunha-Campos, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Portugal: Sílabo.

² Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa, Portugal: Lidel.

Organograma Institucional



Análise e Descrição de Funções

➤ SECRETÁRIADO DA DIREÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Apenas 1 colaboradora na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reporta diretamente à Direção, à Administração e à Presidência.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Prestar apoio à Direção, à Administração e à Presidência.

Tarefas

- Tratamento da documentação requerida pelo Ministério;
- Entrega de cheques e recibos aos docentes e colaboradores operacionais;
- Dar saída dos cheques emitidos pela organização;
- Realização do enquadramento fiscal dos cheques da organização;
- Encaminhamento dos horários letivos e calendário de exames para o Gabinete de Acesso Ingresso para colocação na página oficial da organização;
- Encaminhamento dos horários letivos e calendário de exames para os docentes.
- Elaboração da base de dados dos currículos dos docentes e colaboradores operacionais;
- Resposta a inquéritos da organização;
- Registo do correio recebido e enviado pela organização;
- Elaboração de ofícios, editais e avisos;
- Elaboração dos processos pedagógicos dos docentes;
- Elaboração de declarações para docentes e colaboradores operacionais;
- Realização dos sinistros de docentes, funcionários operacionais e alunos para entrega na seguradora;
- Elaboração das convocatórias e atas do centro de investigação, do conselho técnico, científico e pedagógico;
- Distribuição do material e da documentação de apoio para as reuniões do centro de investigação, do conselho técnico, científico e pedagógico;
- Estabelecimento de ligação entre os docentes e direção;
- Agendamento de viagens, hotéis e restauração;
- Atendimento presencial e telefónico;
- Esclarecimento de dúvidas relativas à direção;
- Gestão do correio eletrónico.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Telefone;
- Computador;
- Impressora;
- *Softwares*: CSD e PHC.

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias <ul style="list-style-type: none">- Licenciatura em Contabilidade ou similar	Formação <ul style="list-style-type: none">- Técnicas de comunicação (atendimento)
Experiência Profissional em Função Similar <ul style="list-style-type: none">- Ter 1 a 2 anos de experiência	Experiência Profissional em Outra Função <ul style="list-style-type: none">- Ter experiência em atendimento público
Competências Técnicas <ul style="list-style-type: none">- Atenção ao detalhe- Domínio na utilização do <i>Microsoft Office</i>- Domínio na utilização da <i>Internet</i>	Competências Pessoais <ul style="list-style-type: none">- Proatividade- Capacidade de resolução de problemas- Capacidade de concentração

Análise e Descrição de Funções

➤ TESOURARIA

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Apenas 1 colaboradora na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reporta diretamente à Administração e à Presidência.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Estabelecer a correspondência entre os alunos e os Serviços Académicos no que diz respeito ao pagamento de serviços.

Tarefas

- Processamento da faturação automática;
- Processamento da faturação das candidaturas, propinas e renovações dos alunos;
- Esclarecimento de informações aos Serviços Académicos relativo aos pagamentos efetuados (ou não) dos alunos;
- Emissão de faturas e envio para as Finanças;
- Atendimento presencial e telefónico;
- Gestão do correio eletrónico.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Telefone;
- Computador;
- Impressora;
- *Softwares*: PHC e AGE.

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias - Licenciatura em Economia, Contabilidade ou Gestão	Formação - Gestão de Recursos Humanos - Técnicas de comunicação (atendimento) - <i>Softwares</i> necessários à função
Experiencia Profissional em Função Similar - Ter 2 a 3 anos de experiência	Experiência Profissional em Outra Função - Complementar, mas não obrigatória
Competências Técnicas - Atenção ao detalhe - Domínio na utilização do <i>Microsoft Office</i> - Domínio na utilização da <i>Internet</i> - Domínio na utilização dos <i>Softwares</i> AGE e PHC	Competências Pessoais - Domínio de outros idiomas - Responsabilidade - Capacidade de concentração

Análise e Descrição de Funções

➤ CONTABILIDADE

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Apenas 1 colaboradora na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reporta diretamente à Administração e à Presidência.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Realizar o tratamento contabilístico da documentação da organização

Tarefas

- Elaboração das declarações fiscais e contabilísticas da organização;
- Processamento dos documentos fiscais;
- Introdução dos documentos fiscais no programa de contabilidade – PHC;
- Realização de relatórios finais, balancetes e balanços da organização;
- Realização de declarações IES e Modelo 22;
- Resposta a inquéritos do INE;
- Atendimento telefónico;
- Gestão do correio eletrónico.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Telefone;
- Computador;
- Impressora;
- *Softwares*: PHC e Microsoft Excel.

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias - Licenciatura em Contabilidade	Formação - Admissão na Ordem dos Contabilistas Certificados
Experiencia Profissional em Função Similar - Estágio profissional - Ter 1 ano de experiência	Experiência Profissional em Outra Função - Complementar, mas não obrigatória
Competências Técnicas - Domínio na utilização do <i>Microsoft Office</i> , especialmente o Excel - Domínio na utilização da <i>internet</i> - Domínio na utilização dos <i>Softwares</i> PHC	Competências Pessoais - Sentido de Integridade - Responsabilidade - Capacidade de concentração

Análise e Descrição de Funções

➤ AÇÃO SOCIAL

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Apenas 1 colaboradora na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reporta diretamente à Direção e à Presidência.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Apoiar e acompanhar todos os processos de candidatura dos alunos da organização à Bolsa de Estudo da DGES – Direção Geral do Ensino Superior

Tarefas

- Leitura da legislação;
- Atendimento presencial e telefónico;
- Pedido do histórico de informações aos alunos que solicitam a bolsa;
- Atribuição da palavra-passe ao aluno para candidatura na DGES;
- Realização de entrevistas aos alunos que solicitam a bolsa;
- Realização de minutas académicas aos alunos que solicitem a bolsa;
- Verificação dos dados dos alunos no programa AGE;
- Introdução de documentos oficiais requeridos ao aluno no programa da DGES;
- Elaboração de pareceres relativamente ao processo do aluno;
- Gestão do correio eletrónico.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Telefone;
- Computador;
- Impressora;
- *Software AGE*

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias - Ensino Secundário completo	Formação - Ação Social, credenciadas pela DGES - Noções de Contabilidade
Experiência Profissional em Função Similar - Não se aplica	Experiência Profissional em Outra Função - Não se aplica
Competências Técnicas - Domínio na utilização do <i>Microsoft Office</i> - Domínio na utilização da <i>Internet</i> - Domínio na utilização dos <i>Software AGE</i>	Competências Pessoais - Capacidade de adaptação à mudança - Capacidade de iniciativa e proatividade - Capacidade de concentração

Análise e Descrição de Funções

➤ ACESSO INGRESSO

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Apenas 1 colaboradora na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reporta diretamente à Direção, à Administração e à Presidência.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Acolher e orientar os candidatos e alunos efetivos na organização

Tarefas

Leitura da legislação;
Atendimento presencial e telefónico;
Gestão do correio eletrónico do acesso ingresso;
Esclarecimento de dúvidas aos potenciais alunos;
Verificação das condições de acesso do candidato;
Encaminhamento dos candidatos para a forma de acesso mais adequada;
Verificação do correio eletrónico institucional e encaminhamento para quem de direito;
Recolha de contactos de possíveis interessados em determinado ciclo de estudos;
Realização de candidaturas;
Análise de planos de estudos para fins de equivalência;
Apoio na parte informática relativamente a questões estatísticas da DGES;
Realização de publicações no Diário da República.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Telefone;
- Computador;
- Impressora;
- *Software* AGE.

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias

- Nível de Ensino Superior

Formação

- Noções de Legislação

Experiência Profissional em Função Similar

- Ter 1 ano de experiência

Experiência Profissional em Outra Função

- Ter experiência no Ensino Superior

Competências Técnicas

- Competências de comunicação oral, nomeadamente persuasão
- Competências de comunicação escrita
- Domínio na utilização do *Microsoft Office*
- Domínio na utilização da *Internet*
- Domínio na utilização dos *Software* AGE

Competências Pessoais

- Motivação para o atendimento ao público
- Capacidade de iniciativa e proatividade
- Capacidade de concentração
- Empatia
- Resiliência
- Capacidade de mediação de conflitos

Análise e Descrição de Funções

➤ RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Apenas 1 colaboradora na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reporta diretamente ao Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Apoiar na internacionalização da organização

Tarefas

- Divulgação e promoção do programa Erasmus;
- Realização de candidaturas ao programa Erasmus;
- Estabelecimento de acordos nacionais e internacionais;
- Realização de protocolos com outras universidades e empresas, nacionais e internacionais;
- Integração e acolhimento dos alunos estrangeiros;
- Preparação do processo administrativo de alunos locais e internacionais;
- Gestão da parte financeira do programa Erasmus, nomeadamente bolsas de estudo e estadias;
- Realização da candidatura à União Europeia para próximos anos letivos relativas ao financiamento e ao número de vagas existentes para os alunos, os docentes e os funcionários operacionais;
- Preparação da documentação dos alunos da organização para realização de intercâmbio;
- Elaboração de relatórios intercalares e finais direcionados para a Agência Nacional Erasmus;
- Atendimento presencial e telefónico;
- Gestão do correio eletrónico.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Telefone;
- Computador;
- Impressora.

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias - Nível de Ensino Superior	Formação - Línguas estrangeiras
Experiência Profissional em Função Similar - Ter 1 ano e 6 meses de experiência	Experiência Profissional em Outra Função - Não se aplica
Competências Técnicas - Domínio de outros idiomas - Atenção ao detalhe - Domínio na utilização do <i>Microsoft Office</i> - Domínio na utilização da <i>Internet</i>	Competências Pessoais - Capacidade de iniciativa e proatividade - Capacidade de concentração - Responsabilidade - Integridade - Postura cordial - Capacidade de adaptação a diferentes culturas

Análise e Descrição de Funções

➤ COMUNICAÇÃO E IMAGEM

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Apenas 1 colaboradora na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reporta diretamente à Direção, à Administração e à Presidência.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Coordenar a comunicação interna e externa da organização

Tarefas

- Preparação e participação nas Feiras de Amostra Formativa;
- Realização de contactos telefónicos direcionados;
- Preparação e divulgação de campanhas;
- Distribuição por pontos;
- Envio de emails a alunos colocados na organização;
- Auxílio de preparação de post e notícias;
- Organização e preparação dos eventos;
- Preparação de material de Merchandising para ano letivo (livros, lonas, etc.)
- Arquivo e documentação;
- Realização de inventários;
- Arrumação de stock e arrecadação;
- Preparação do kit de chegada dos alunos na organização;
- Elaboração do clipping;
- Pedidos de orçamentos e o restante processo;
- Elaboração do Plano de Abertura do ano letivo, nomeadamente:
- Agendamento e planeamento de atividades com interação com os eventos locais;
- Criação de uma Bolsa de Colaboradores para auxílio de atividade futuras;
- Relatório anual do gabinete – constatação de tudo o que foi programado e realizado e quais os custos associados;
- Atendimento presencial e telefónico;
- Gestão do correio eletrónico.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Computador;
- Telefone;
- Impressora;
- Veículo Automóvel.

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias <ul style="list-style-type: none">- Nível de Ensino Superior	Formação <ul style="list-style-type: none">- Línguas estrangeiras- Técnicas de comunicação- Gestão de eventos- Marketing digital
Experiência Profissional em Função Similar <ul style="list-style-type: none">- Não se aplica	Experiência Profissional em Outra Função <ul style="list-style-type: none">- Não se aplica
Competências Técnicas <ul style="list-style-type: none">- Competências de comunicação- Trabalho em equipa- Programação e design de <i>Websites</i>- Domínio na utilização do <i>Microsoft Office</i>- Domínio na utilização da <i>Internet</i>	Competências Pessoais <ul style="list-style-type: none">- Capacidade de iniciativa e proactiva- Capacidade de concentração- Regulação emocional- Criatividade

Análise e Descrição de Funções

➤ SERVIÇOS ACADÉMICOS

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Conta com 3 colaboradores na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reportam diretamente à Direção, à Administração e à Presidência.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Atender e orientar os alunos na componente pedagógica

Tarefas

- Entregas e verificações de certificados;
- Atendimento presencial e telefónico;
- Gestão do correio eletrónico;
- Esclarecimento de dúvidas quer dos alunos como dos docentes em algum processo;
- Realização de candidaturas;
- Realização de matrículas;
- Elaboração de declarações de matrículas;
- Encaminhamento das justificações dos alunos para os Coordenadores do curso;
- Extração do programa AGE o histórico de notas do aluno;
- Introduzir documentos nos processos dos alunos;
- Arquivar documentos e processos nas respetivas pastas;
- Retificação de pautas;
- Atribuição de plaform à conta dos docentes relativamente às impressões e fotocópias;
- Realização de certificados de habilitações;
- Realização de suplementos ao diploma;
- Procura dos códigos que o Ministério atribui às disciplinas de determinado ciclo de estudos;
- Atribuição de códigos às disciplinas de determinado ciclo de estudos quando não atribuído pelo Ministério.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Telefone;
- Computador;
- Impressora;
- *Software*: AGE.

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias <ul style="list-style-type: none">- Ensino Secundário completo- Complementar, mas não obrigatório: Nível de Ensino Superior	Formação <ul style="list-style-type: none">- <i>Softwares</i> necessários à função- Técnicas de comunicação (atendimento)
Experiência Profissional em Função Similar <ul style="list-style-type: none">- Complementar, mas não obrigatório: 6 meses de experiência	Experiência Profissional em Outra Função <ul style="list-style-type: none">- Complementar, mas não obrigatório
Competências Técnicas <ul style="list-style-type: none">- Competências de comunicação- Domínio na utilização do <i>Microsoft Office</i>- Domínio na utilização da <i>internet</i>	Competências Pessoais <ul style="list-style-type: none">- Trabalho em equipa- Capacidade de organização- Responsabilidade- Capacidade de concentração

Análise e Descrição de Funções

➤ BIBLIOTECA

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Apenas 1 colaboradora na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reporta diretamente à Administração e à Presidência.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Prestar apoio e orientação aos alunos para consulta de bibliografias

Tarefas

- Preenchimento da requisição dos livros que os alunos levam para o seu domicílio;
- Auxílio aos alunos na procura dos livros pretendidos;
- Esclarecimento de dúvidas relativas ao processo de requisição;
- Verificação do espaço em termos de organização;
- Atendimento presencial e telefónico;
- Gestão do correio eletrónico.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Computador;
- Telefone.

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias <ul style="list-style-type: none"> - Ensino Secundário completo - Complementar, mas não obrigatório: Formação de Bibliotecária 	Formação <ul style="list-style-type: none"> - Línguas estrangeiras - <i>Softwares</i> necessários à função - Gestão de Bibliotecas Escolares
Experiência Profissional em Função Similar <ul style="list-style-type: none"> - Ter 1 ano de experiência 	Experiência Profissional em Outra Função <ul style="list-style-type: none"> - Complementar, mas não obrigatório
Competências Técnicas <ul style="list-style-type: none"> - Competências de comunicação - Domínio na utilização do <i>Microsoft Office</i> - Domínio na utilização da <i>Internet</i> 	Competências Pessoais <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de concentração - Capacidade de organização - Responsabilidade

Análise e Descrição de Funções

➤ REPROGRAFIA

Nº de colaboradores que ocupam a mesma função

Apenas 1 colaboradora na função.

Supervisor(es) hierárquico(s)

Reporta diretamente à Administração e à Presidência.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Objetivo Global da Função

Prestar serviços aos alunos e docentes da organização.

Tarefas

- Realizações de impressões, fotocópias e digitalizações;
- Realização de encadernações;
- Auxílio aos alunos e docentes no processo de impressão;
- Registo das requisições dos docentes e colaboradores operacionais;
- Venda de material escolar;
- Atendimento presencial e telefónico;
- Gestão do correio eletrónico.

Equipamento(s) e/ou Programa(s) Específico(s)

- Computador;
- Telefone;
- Impressoras Multifunções.

ESPECIFICAÇÕES DA FUNÇÃO

Habilitações Literárias - Ensino Secundário completo	Formação - Não se aplica
Experiência Profissional em Função Similar - Não se aplica	Experiência Profissional em Outra Função - Não se aplica
Competências Técnicas - Domínio de outros idiomas - Domínio na utilização do <i>Microsoft Office</i> - Domínio na utilização da <i>Internet</i> - Manuseamento dos equipamentos	Competências Pessoais - Capacidade de organização - Responsabilidade - Capacidade de concentração