



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

A ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES NA ESEL: UM
ESTUDO PILOTO

ALEXANDRA NUNES ESTEVES TAVARES DE MOURA

SETEMBRO - 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

A ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES NA ESEL: UM
ESTUDO PILOTO

ALEXANDRA NUNES ESTEVES TAVARES DE MOURA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES

SETEMBRO - 2016

Agradecimentos

No ano de 2008 matriculei-me na pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e Benefícios Sociais no ISEG. Fi-lo por razões profissionais, mas também pelo facto de ter consciência de que em momentos de “virar a página”, a formação académica e profissional, são instrumentos de estabilização emocional. Por esta ou aquela razão, não encontrei forma de concorrer ao mestrado nos anos seguintes.

No ano passado, marido e filhos insistiram (até à exaustão, diga-se) para a importância de concorrer e encontrar, mais uma vez na vida académica, uma pausa para os momentos mais conturbados. A família teve e tem um papel fundamental, na tranquilidade que oferece, quando decidimos iniciar novas trajetórias. Por essa razão, os meus primeiros agradecimentos são para o Tiago que comigo reconstruiu e constrói diariamente a família. Aos filhos, Mafalda e Vasco, um obrigada especial, por se orgulharem e por me mimarem, fazendo-me acreditar que com o meu percurso, deixo raízes nas vossas personalidades.

E por falar em família, deixo um agradecimento sentido ao Manuel Gonçalves que discutiu e reviu o texto tantas vezes quanto as necessárias.

À Filipa Laborinho, que faz parte da minha rede pessoal de suporte e que sempre, e em todas as ocasiões, reforçou esta e tantas outras decisões que tomei nos últimos anos.

À Ana Paula Fontinha, que se entusiasmou e ajudou a rever as funções, no âmbito deste estudo. As muitas horas em que discutimos os termos a usar e a redistribuição de tarefas foram, sem dúvida, uma mais-valia para os serviços.

Ao meu secretariado, por se desdobrarem, nos momentos em que eu não podia estar.

Ao Professor Doutor Paulo Henriques, pela clareza, disponibilidade, aconselhamento e direção ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

À Presidente da ESEL, Professora Doutora Filomena Gaspar pela autorização concedida na realização do estudo. À Vice-presidente, Professora Olga Ordaz que me apoiou e motivou, na realização desta etapa. Aos colaboradores da DSA da ESEL, um obrigado, não só pela colaboração, mas acima de tudo pela motivação, que ao longo do ano fizeram questão de manifestar.

E a tantos outros, que fazem parte da minha vida, e que me ajudam a pensar, a refletir, a crescer.

Obrigada.

Índice

Resumo / Abstract	i
I. Introdução.....	1
II. Revisão da Literatura.....	3
2.1. O Contexto da Administração Pública e a Gestão de Recursos Humanos	3
2.2. Análise e Descrição de Funções	8
III. Metodologia	15
3.1. O estudo piloto	15
3.2. Caracterização da ESEL e Direção de Serviços Académicos	17
IV. Análise e discussão dos dados	18
4.1. Recursos Humanos da DSA – ponto de partida	18
4.2. Apresentação do estudo realizado	20
4.3. Discussão dos Resultados	29
V. Conclusões	33
Bibliografia	36
Anexo 1 – Questionário de Análise de Funções	42
Anexo 2 - ESEL - Análise e Descrição de Funções (Ficha Exemplo)	44
Anexo 3 – Descrição das tarefas e conversão destas em funções por serviço	46
Anexo 4 – Exigências e Formação	52
Anexo 5 – Utilização de Equipamentos e Condições de Trabalho.....	53
Anexo 6 – Competências	54

Lista de Tabelas

Tabela I – Número de colaboradores por serviço e número de clientes

Tabela II – Número de anos na carreira e na função por serviço

Tabela III – Distribuição dos colaboradores por serviço e nível académico

Tabela IV – Funções por serviço

Tabela V – Distribuição por avaliação de desempenho obtida no biénio 2013-2014 por serviço

Tabela VI – Esforço

Tabela VII – Formação Obtida e a frequentar

Tabela VII – Utilização de equipamentos por Serviço

Índice de Acrónimos

ADF - Análise e Descrição de Funções

AF – Análise de Funções

AP – Administração Pública

CPA – Código do Procedimento Administrativo

DGA – Divisão de Gestão Académica

DR – Diário da República

DSA – Direção de Serviços Académicos

ESEL – Escola Superior de Enfermagem de Lisboa

GAD – Gabinete de Apoio à Docência

GAS – Gabinete de Ação Social

N RES – Núcleo da Residência

RH – Recursos Humanos

SICABE - Suporte Informático ao Concurso de Atribuição de Bolsas de Estudo do Ensino Superior

SIGES – Sistema Integrado de Gestão do Ensino Superior

Resumo / Abstract

O presente estudo tem como finalidade analisar as diferentes funções de um conjunto de colaboradores da direção de serviços académicos da ESEL, com o objetivo de avaliar a possibilidade de, através da mobilidade horizontal, reajustar o número de colaboradores dos diferentes serviços, garantindo a concretização dos objetivos. Foram utilizadas duas das técnicas de Análise de Funções: o questionário e a entrevista semiestruturada.

As tarefas dos diferentes serviços foram agrupadas segundo as capacidades requeridas para executar as funções, a proximidade e a semelhança, observando também as características das funções, os níveis académicos e as competências, por forma a avaliar a exequibilidade da mobilidade funcional.

Palavras-chave: Análise de Funções; Administração Pública; Gestão de Recursos Humanos

Abstract

The following study aims to analyse the different functions of a group of employees of the ESEL Academic Services Direction, with the goal to assess the possibility, through horizontal mobility, to readjust the number of employees of the different services, ensuring the achievement of the objectives. Were used two of the job analysis techniques: the questionnaire and the semi-structured interview.

The tasks of the different services were grouped according to the skills required to perform the functions, proximity and resemblance, also observing the characteristics of functions, academic levels and proficiency in order to assess the feasibility of functional mobility.

Keywords: Job analysis; Public Administration; Human resources management

I. Introdução

A maioria das organizações públicas e privadas estruturam hoje a sua ação com base em planos estratégicos, que são formulados a partir da missão, cultura e valores da organização e que definem as ações e os respetivos meios que permitirão atingir os seus objetivos (Bilhim, 2006; Carapeto & Fonseca, 2006). A gestão do capital humano articulado com o planeamento estratégico definido pela organização é o objetivo (Carapeto & Fonseca, 2006) da gestão estratégica dos Recursos Humanos (RH). No caso da Administração Pública (AP), a gestão de RH tem que cumprir o normativo legal existente, que foi objeto de inúmeras alterações durante a última década.

Em 2003 iniciou-se a publicação de um conjunto de leis e decretos-lei que alteraram, de forma significativa, o modelo existente, aproximando-o de práticas do setor privado e que pretendia prestigiar a AP e seus colaboradores, delimitar as funções do Estado, promover a modernização das organizações (qualificando os funcionários e inovando nos processos, implementando novas práticas de gestão), introduzir a avaliação de desempenho e apostar na formação e valorização dos funcionários públicos (Carapeto & Fonseca, 2006). Os cortes nos últimos orçamentos de Estado impuseram medidas limitadoras às reformas preconizadas, nomeadamente no âmbito da seleção e recrutamento, ou mesmo da mobilidade funcional. Acresce a este quadro, que a recente alteração da idade da reforma (Decreto-Lei nº 167-E/2013 de 31 de dezembro) provocou um êxodo de funcionários em toda a AP.

Neste contexto, torna-se urgente repensar a gestão de RH e procurar soluções limitadas aos recursos existentes, nomeadamente através da reafectação dos RH nas diferentes unidades orgânicas das organizações públicas. Considerando que o recrutamento e seleção estão maioritariamente impedidos, as organizações públicas têm o dever de usar a mobilidade funcional como instrumento de qualificação da AP (Cieutat & Tenzer, 2000; Cieutat & Tenzer citado por Carapeto & Fonseca, 2006). Repensar a gestão dos RH, no presente quadro legal e orçamental,

leva-nos a olhar com especial atenção para a análise de funções (AF) que, ao longo dos anos, tem sido pouco considerada (Rocha,2002 citado por Rocha, 2010) como uma ferramenta da gestão de RH na AP.

Esta ferramenta, para além de apoiar o recrutamento e seleção, determinando o perfil do candidato, fornece informação para o diagnóstico de formação, e também gera informação para a avaliação de desempenho. A descrição dos conteúdos funcionais utilizada na AP corresponde ao anexo da descrição funcional das carreiras gerais, patente na Lei nº 35/2014 de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho (Art.º 88). Os conteúdos funcionais descritos neste diploma são genéricos e pouco adaptados à realidade dos serviços.

É nesta conjuntura que, como diretora dos serviços académicos da Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL), instituição de ensino superior pública, que se encontra sob administração indireta do Estado, observando as alterações ocorridas no efetivo de colaboradores, em especial na divisão de gestão académica (DGA), considere necessário realizar um estudo de investigação que analise as diferentes funções do conjunto de colaboradores desta direção de serviços, com o objetivo de realocar os diferentes RH de forma a otimizar os serviços.

Define-se assim, como objetivo geral da investigação, avaliar a capacidade da mobilidade diagonal, reajustando o número de assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores dos diferentes serviços, de forma a garantir a concretização dos objetivos da divisão de gestão académica, sem prejudicar os dos restantes serviços.

Para responder a esta questão utilizou-se a AF, optando-se, por razões que serão explanadas posteriormente, pela realização de questionários e de entrevistas semi-diretivas aos colaboradores.

A estrutura do trabalho que se apresenta compreende quatro capítulos. O primeiro dedicado à revisão bibliográfica (enquadramento teórico), onde se incluem as opções metodológicas; o segundo com a caracterização sumária da instituição e dos RH da direção de serviços em estudo; o terceiro com a análise dos dados recolhidos e o quarto onde se apresentam as conclusões e se identificam as limitações encontradas.

II. Revisão da Literatura

2.1. O Contexto da Administração Pública e a Gestão de Recursos Humanos

Pensar a gestão de RH na AP, não pode ser dissociado do quadro legislativo em vigor, que determina as principais práticas aplicadas nas diferentes áreas de RH. Numa análise expedita, facilmente se compreende que o atual pacote legislativo é, por si só, restritivo. A este quadro acrescentam-se as limitações orçamentais impostas nas leis de Orçamento de Estado, aprovadas nos últimos anos, que impuseram mais restrições.

O quadro atual na AP tem como base legislativa a chamada reforma administrativa, iniciada com a Resolução de Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de julho, que tinha como objetivo “racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência”. Com esta Resolução, foi colocada na agenda política a alteração do modelo de abordagem gestonária para um modelo conhecido por *new public management*, que preconizava a transferência das atividades governamentais para o setor privado. Valorizou-se a lógica do mercado, com enfoque na liberalização e privatização de atividades económicas e sociais do Estado e numa nova filosofia de AP, com a introdução de conceitos e técnicas inspiradas na gestão do setor privado.

Esta abordagem ganhou uma nova forma quando, em 1993, a gestão Clinton iniciou a reforma do papel do Estado nos EUA (Carapeto & Fonseca, 2006). Pretendia-se dar lugar a uma administração de cariz empresarial fundindo os conceitos da gestão e *new public management*, mas rejeitando a privatização dos serviços e funções globais do Estado (Rocha, 1997).

A reforma da AP colocou a gestão dos RH no centro da mudança. Defendia-se que a cultura dominante da gestão administrativa do pessoal, que se limita a aplicar a legislação, fosse substituída por uma visão de gestão de RH. Melhorar o desempenho da organização, reduzir custos de funcionamento, melhorar a qualidade dos serviços e aumentar a produtividade, são objetivos que só poderão ser concretizados com uma substancial alteração do conceito e da atitude na gestão das pessoas. Defendeu-se que o envolvimento das pessoas que trabalham nas organizações terá efeitos na melhoria da qualidade do serviço público (Carapeto & Fonseca, 2006).

Após publicação da Resolução de Conselho Ministros nº 95/2003 de 30 de julho, inicia-se a publicação de uma série de diplomas que regulam os instrumentos de seleção e recrutamento, a avaliação de desempenho, os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações e o regime do contrato de trabalho da AP.

O primeiro passo desta reforma foi o programa conhecido por PRACE (Resolução de Conselho de Ministros nº 124/2005 de 4 de agosto), que tinha essencialmente como objetivo reorganizar a administração central para promover economias de gastos e ganhos de eficiência pela simplificação e racionalização das estruturas, devendo a política de modernização da AP ser conduzida de forma a ajustá-la aos recursos financeiros do País e a melhorar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos, empresas e comunidades, por via da descentralização, desconcentração, fusão ou extinção de serviços.

Naquela Resolução de Conselho de Ministros era também apontada a necessidade de redução de despesa pública. Segue-se em 2007 a publicação da Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na AP, que se aplica aos serviços, aos dirigentes, e aos trabalhadores da AP, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público. Em 27 de fevereiro de 2008 publica-se a Lei nº 12-A/2008, que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas e define o regime jurídico-funcional aplicável a cada modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público. No mesmo ano é publicada a Lei nº 59/2008 de 11 de setembro, que aprova o regime do contrato de trabalho em funções públicas e o novo estatuto disciplinar (Lei nº 58/2008 de 9 de setembro).

Segundo Rocha (2010) trata-se da maior reforma intentada em Portugal. “Todas as peças encaixam, não há contradições e tudo se orienta para operacionalizar o quadro teórico do managerialismo: racionalização de custos, ganhos de eficiência e importação de métodos e técnicas de gestão privada.”, p.50.

Todas as alterações legislativas mencionadas permitiram alterar o modelo conceptual, mas acima de tudo, introduziram a mudança no sistema, traduzida numa lenta transformação ainda em curso (Carapeto & Fonseca, 2006). A implementação deste quadro veio também afirmar à AP que se pretende, de forma generalista, que os funcionários façam mais, que atinjam níveis mais elevados de qualidade de serviço e que seja repensado o papel da AP. No entanto, é também hoje reconhecido que, sem pessoas qualificadas e motivadas, a AP não será capaz de desempenhar o papel que lhe é atribuído (Carapeto & Fonseca, 2006).

Embora se tenham operado mudanças importantes com as alterações legislativas e se tenham introduzido novos conteúdos funcionais, que são descrições genéricas das funções reais, em regra

as instituições da AP não realizam uma descrição e análise de funções com base nas tarefas realmente executadas pelos respetivos serviços. Maioritariamente os processos de AF correspondem ao normativo legal que, como facilmente se compreende, não está ajustado às micro realidades das organizações da AP, como analisaremos adiante.

Se pretendermos pensar a gestão de RH de forma estratégica, teremos que olhar para a AF como um instrumento capaz de apoiar a reformulação da estrutura organizacional e da repartição de trabalho e a avaliação de fatores ambientais de trabalho que contribuem para o aumento ou diminuição da produtividade. Esta ferramenta tem implicações diretas na organização e seu desempenho (Cascio, 1998; Bowin & Harvey, 2001 citados por Siddique, 2004). As organizações que reconhecem o uso desta ferramenta e das suas aplicações ganham vantagem competitiva (Dessler, 2003 citado por Siddique, 2004). O uso estratégico dos dados recolhidos na AF permite, por exemplo, construir e desenvolver programas de rotação, alargamento e enriquecimento de funções, que proporcionam uma melhor correspondência entre as tarefas e as competências necessárias à sua execução (Siddique, 2004). Desenvolver a AF permite reunir informações de suporte às diversas aplicações de RH: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho, recompensas (Bilhim, 2006; Stybel, 2010; Sanchez & Levine, 2012; Rego *et al.*, 2015). Esta ferramenta é um meio para atingir um fim (Pearlman & Sanchez, 2010).

A ADF é assim considerada uma ferramenta base e indispensável para a gestão estratégica de RH (Levine & Sanchez, 2007; Prien *et al.*, 2009; Sanchez & Levine, 2012) que permite desenvolver e sustentar as diferentes aplicações dos RH, ou seja, um instrumento que permite sustentar de forma adequada as diferentes práticas habitualmente usadas nos RH. Só a qualidade desta análise permite o sucesso das aplicações nas diferentes áreas (Siddique, 2004). Considera-se por essa via, um instrumento de planeamento. Moravec & Tucker (1992) e Siddique (2004) enfatizam

as implicações da ADF numa organização, dado que permite definir a estrutura, ao estabelecer funções e tarefas e clarificar o papel da hierarquia. Autores referem (Siddique, 2004; Ispas, Bacali & Eikhayat, 2011) que a AF contribui para um compromisso de atitudes positivas na organização, pois permite a perceção clara das funções assim como das progressões, o que conduz a uma maior motivação e satisfação dos colaboradores.

Planear com base numa análise orientada para compreender o contexto em que a organização está inserida e a respetiva trajetória de evolução, bem como calcular as necessidades dos RH para determinar o número de colaboradores necessários para o cumprimento dos objetivos da organização, permitirá alinhar o planeamento de RH com o plano estratégico da organização (Carapeto & Fonseca, 2006). Para que esta articulação possa funcionar, (Bilhim, 2006) os colaboradores (RH das organizações) devem ser envolvidos, quer na definição da estratégia, quer no planeamento. O grau de motivação e satisfação dos que implementam a estratégia será tanto maior, quanto mais intenso for o seu envolvimento.

Não pode dissociar-se do planeamento, a análise do ambiente externo e interno patente nos documentos estratégicos das organizações. Esta análise deve ter em conta os dados relativos a cada categoria, local de trabalho, sexo, idade, número de funcionários que se aposentarão, número de horas extraordinárias realizadas - pagas e não pagas, etc (Carapeto & Fonseca, 2006).

A análise destes dados permite determinar o número de colaboradores necessários a curto e médio prazo e apoiar as decisões relativas à mobilidade, seja ela horizontal, em que o colaborador permanece na mesma carreira profissional, mudando de funções, seja ela vertical em que o colaborador muda de carreira profissional, ou diagonal, quando muda de categoria e carreira.

A mobilidade funcional, sendo um instrumento que permite o enriquecimento da experiência profissional do colaborador e a sua motivação (Carapeto & Fonseca, 2006; Robbins & Judge,

2008), deve ser considerada como um instrumento de gestão de RH que valoriza a carreira. Os colaboradores são considerados o fator de diferenciação nas organizações e a sua fonte de vantagem competitiva. A mobilidade pode por isso contribuir para responder aos novos desafios da AP que deve ter em consideração as expectativas dos colaboradores que pretendem ter carreiras valorizadas, com base no acervo de competências (Carapeto & Fonseca, 2006).

2.2. Análise e Descrição de Funções

Mãe de todos os processos da gestão de RH, a AF deve ser entendida como a aplicação que sustenta o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho e a gestão de carreiras (Sanchez & Levine, 2012; Tyler, 2013), bem como, sustenta a formação, e os sistemas de recompensa. De modo simples, pode considerar-se que a AF é a decomposição de tarefas, pacotes de tarefas ou atividades (Levine & Sanchez, 2007) ou de outra forma, é o processo de descoberta da natureza de uma função, que permite a compreensão do conteúdo do trabalho e das competências que os colaboradores devem ter para a concretizar (Brannick, Cadle & Levine, 2012).

As definições são por vezes muito pormenorizadas e apontam o caminho a seguir, quando se inicia a análise e descrição das funções. Harvey (1991), citado por Prien, *et al.*, (2009), referindo-se aos dados que devem ser recolhidos: a) os comportamentos orientados para a função tais como as tarefas ou procedimentos; b) os comportamentos direcionados para o trabalhador como a tomada de decisão, supervisão e processamento de informação; c) os comportamentos envolvidos na interação com máquinas, matérias, ferramentas; d) métodos de avaliação de desempenho como produtividade e taxa de erro; e) contexto de trabalho tais como as condições de trabalho e sistemas de recompensas; e f) requisitos pessoais: competências, capacidades físicas e traços de personalidade.

A primeira abordagem à AF surge no movimento conhecido por *taylorismo* (Taylor 1916 citado por Singh, 2008; Sanchez 1994 citado por Singh, 2008). Este privilegiava ciclos de trabalho curtos e repetitivos, sequências de trabalho detalhadas e prescritas, e a separação entre concepção e execução (Singh, 2008; Rego *et al.*, 2015). Segundo estes autores, pretendia-se com a racionalização tornar o trabalho menos árduo, mais produtivo e mais proveitoso. Compreendendo-se a importância e influência deste movimento na sua época, sabemos que hoje, a velocidade com que se operam mudanças nas organizações, encontra neste modelo algumas limitações, em especial pela incapacidade para valorizar o capital humano nas suas diferenças. Importa pois ter em consideração que a ADF diz respeito a um dado momento, e que esta deve ser reajustada e reanalisada periodicamente, dado que o exercício de uma função é dinâmico, sofrendo sucessivas alterações (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). Deve efetuar-se uma nova ADF sempre que a descrição existente já não reproduza a função, as responsabilidades, ou os objetivos do cargo. Outros autores defendem que a ADF deve ser atualizada pelo menos uma vez por ano, podendo as circunstâncias específicas da organização ditar uma frequência maior. A revisão da ADF não deve consistir apenas na redefinição das funções, mas também na compreensão do como e do porquê da alteração dessas funções, antecipando previsíveis mudanças futuras (Tyler, 2013).

Deve sistematizar um conjunto variado de informação sobre as tarefas que, no seu conjunto, representam uma função profissional (conteúdo funcional), o nível de responsabilidade dessa função, no que diz respeito a recursos financeiros, trabalhadores, equipamentos, materiais, dados, processos e segurança, o âmbito das relações funcionais, dentro e fora da organização, as suas exigências em termos físicos e mentais (competências e interesses), a formação académica e profissional, a experiência e eventuais títulos profissionais e ainda o ambiente natural e social, onde se realiza o trabalho (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007; Kandle, 2013; Gomes da Silva & Lopes dos Reis, 2014).

Os métodos de investigação da AF permitem conhecer de forma objetiva o conteúdo das tarefas que cada colaborador desenvolve, possibilitando assim que a tomada de decisão seja a mais adequada para a utilização do fator recurso humano como elemento de produtividade em cada organização (Rocha, 1994).

Vários autores (Prien *et al.*, 2009; Morgenson & Dierdoff, 2011; Brannick, Cadle & Levine, 2012) defendem a importância dos conhecimentos, capacidades, competências e interesses, enquanto características que influenciam o desempenho dos colaboradores e que, por isso, devem ser consideradas na ADF. Tem sido dada também especial atenção (Siddique, 2004) a competências interpessoais como a resolução de conflitos, o pensamento inovador, a flexibilidade, a capacidade para tomar decisões e a auto-motivação. Tradicionalmente a AF tem quatro componentes: a descrição das atividades ou tarefas do posto de trabalho, os conhecimentos, capacidades e competências necessários para o desempenho da função, os dados da elaboração de tarefas, e as características do posto de trabalho (Prien, *et al.*, 2009). O processo da AF começa com a descrição das tarefas e das atividades de um colaborador. No fundo pretende-se elaborar uma listagem descritiva das tarefas executadas regularmente pelo colaborador. Na descrição de cada uma das tarefas deve ser usado um verbo de ação que relate a ação executada, acrescentando o resultado pretendido, as ferramentas e os equipamentos usados e o nível de autonomia necessário para a executar.

As alterações da sociedade, a par da evolução do conceito de análise de função, introduzem a necessidade de complementar a tradicional descrição de funções com a avaliação do conhecimento, capacidades e competências necessárias para o desempenho da função.

As competências (Siddique, 2004 citado por Singh, 2008) enfatizam a capacidade de adaptação, a capacidade para trabalhar em equipa e outras características que são hoje importantes para o

desempenho das funções. O conhecimento e as capacidades resultam dos conhecimentos académicos e da formação (Prien *et al.*, 2009). São facilmente identificáveis e estão intimamente ligadas aos processos de produção. As competências, por sua vez, traduzem a capacidade para executar uma tarefa inerente ao desempenho de uma função, aplicando em simultâneo o conhecimento e as capacidades disponíveis. São de maior dificuldade na identificação, mas cada vez são mais valorizadas pelas organizações. Brannick, Cadle, & Levine, (2012) referem as capacidades ou as propensões que podem ser aplicadas a diferentes tipos de conhecimentos ou de capacidades.

Apesar das dificuldades na avaliação destes conceitos, tem sido defendido que a competição e a inovação tecnológica, (Singh, 2008) gerando ciclos de vida menores para os produtos, estão a tornar as funções menos estáticas e menos individualizadas, o que implica que o conhecimento, as capacidades e as competências para o desempenho da função, sejam cada vez mais avaliadas na perspectiva do trabalho em equipa.

O uso regular da ADF permite conhecer melhor os colaboradores, os seus pontos fortes e fracos (Siddique, 2004), facilitando a realização atempada de ações corretivas para ajustar as capacidades e comportamentos em posto de trabalho e possibilita o aumento (Siddique, 2004) da competitividade da organização. Defende-se também a necessidade de uma ADF (Darlington, 2013) flexível, o que permitirá também contribuir para a melhoria do desempenho individual e para o sucesso da organização. O processo de construção da AF, sendo dispendioso e demorado na conceção, deve evitar a recolha de informação desnecessária, ou que seja esquecida sem que as potencialidades desta sejam usadas retirando o valor para a organização (Pató, 2014).

Para recolher as informações necessárias, importa definir antes de mais, as fontes que vão ser usadas. Considera-se, em primeiro lugar, que o colaborador é a fonte de recolha de informação

mais direta (Tyler, 2013), embora haja algumas características desta fonte que importa acautelar, no que concerne ao rigor da informação recolhida.

Desde logo o facto de as características de personalidade poderem influenciar as respostas, tornando-as menos objetivas. Por outro lado, uma aptidão verbal reduzida pode traduzir-se na incapacidade de relatar as funções (Rego *et al.*, 2015) assim como o desejo de criar uma boa imagem, pode induzir o colaborador a exagerar na descrição das tarefas que executa, desvirtuando os resultados.

A experiência profissional e o nível de desempenho no posto de trabalho são fatores que podem interferir também na descrição das funções. Considera-se por isso que deve ser solicitado ao coordenador, sempre que exista, a validação dos dados fornecidos pelo colaborador. Os coordenadores conhecem as funções e os seus objetivos, e por outro lado, poderão já ter realizado essas mesmas funções, o que beneficiará a validação (Rego *et al.*, 2015). Sintetizando, pode dizer-se que a descrição de funções ficará mais rigorosa se as fontes de informação forem os colaboradores e, quando existam, os coordenadores, pois desta forma garante-se que as responsabilidades e requisitos necessários à realização da função estão alinhados com a realidade (Tyler, 2013). Alguns autores defendem que no final da recolha de informação (Singh, 2008), colaboradores, coordenadores, administração e analistas devem em conjunto, analisar e discutir as possíveis e futuras mudanças.

Na escolha das técnicas a usar, devem também ser ponderadas as vantagens e as desvantagens de cada uma. A escolha deve decorrer dos objetivos que se pretendem atingir e da informação que se pretende recolher (Rego *et al.*, 2015).

“Partimos do pressuposto que toda a ação de pesquisa se traduz no ato de perguntar” Silva e Pinto, (1986, p.165). A entrevista consiste numa conversa que permite a recolha de informação de

grande amplitude. Comumente é semi-diretiva e é orientada por um guião previamente definido, que permite ao entrevistador recolher a informação de forma livre, possibilitando que se esclareçam dúvidas que surjam durante a conversa (Prien *et al.*, 2009; Rego *et al.*, 2015). Esta metodologia valoriza o entrevistado e exige do entrevistador capacidade de interpretação e de compreensão. O guião deve ser construído com um conjunto de tópicos que permita orientar a entrevista e uniformizar os conteúdos a recolher.

Como vantagens da técnica da entrevista podemos identificar a amplitude e profundidade da informação recolhida, bem como a flexibilidade na própria recolha (Prien *et al.*, 2009; Rego *et al.*, 2015). Como desvantagem aponta-se o facto de a informação ser reportada pelo detentor da função. Para corrigir esta desvantagem deve criar-se um clima de confiança, esclarecendo os objetivos da entrevista a realizar e introduzir mais do que um entrevistado em cada uma das funções (Prien *et al.*, 2009; Tyler, 2013; Pató, 2014). Os questionários, outra das técnicas de recolha de informação, consistem numa série estruturada de perguntas relativas ao posto de trabalho que têm como vantagens ser de aplicação rápida, com menos custos e que permite a comparação de respostas. Esta técnica pressupõe que se define claramente a informação pretendida e que os inquiridos possuem a informação solicitada (Prien *et al.*, 2009; Gomes da Silva & Lopes dos Reis, 2014; Rego *et al.*, 2015).

Para além destas técnicas, pode optar-se pela observação direta, que permite verificar, sem interferir no trabalho do colaborador, as tarefas associadas a uma função, tendo como principal vantagem não sofrer do enviesamento resultante da interpretação do colaborador (Prien *et al.*, 2009). A desvantagem da aplicação do método de observação direta é o facto de algumas das tarefas serem executadas apenas em algumas épocas do ano, correndo-se o risco destas não serem consideradas na ADF.

Após a escolha das técnicas, devemos atender aos métodos de recolha da informação. Esta recolha pode ser orientada para o trabalho ou para o trabalhador, existindo ainda métodos para recolha de informação dos gestores *versus* a recolha da informação do trabalho de equipa. Os métodos de recolha orientados para o trabalhador são focados nos atributos pessoais que são essenciais para o desempenho da função. Por outro lado, os métodos orientados para o trabalho têm como objetivo descrever uma função em termos concretos e específicos (Rego *et al.*, 2015).

Certos que a AF é um instrumento que permite melhorar a eficácia da gestão de RH, e que o facto de hoje estarmos perante uma sociedade em constante mudança, obrigará as organizações a procurar novas formas de organização do tempo e do trabalho (Cieutat & Tenzer, 2000), a chamada gestão do tempo de trabalho pode e deve ser considerada como uma nova abordagem para os gestores de RH, pese embora a literatura só aponte para a importância da flexibilização do horário de trabalho na AP (Cieutat & Tenzer, 2000). A organização do trabalho poderá apontar pistas para reorganizar e otimizar os RH existentes, aproveitando as expectativas dos funcionários para inovar e mudar a sua carreira. Aliás, alguns autores referem que as organizações públicas precisam de inovação para poderem assegurar a sua sobrevivência (Madureira e Rodrigues, 2006).

Efetivamente, o edifício jurídico e a forma como a AP tem a sua estrutura organizacional e de direção definida, não permitem que as expectativas ou aspirações dos colaboradores possam ser compreendidas e tidas em consideração. Para a maioria dos funcionários públicos, a carreira na AP significa quase sempre uma carreira linear, pois a remuneração é igual para os que têm a mesma categoria, sem que os níveis de responsabilidade e de empenho na construção da sua progressão possam ter impacto na carreira individual.

No entanto, a atualidade demonstra-nos que os colaboradores são cada vez mais chamados a assumir maiores responsabilidades e a organização do trabalho assenta em redes de pessoas e máquinas, o que coloca em evidência o relacionamento interpessoal ao invés do desempenho individual. Emoções, valores e atitudes são competências que têm cada vez mais importância (Levine & Sanchez, 2007). O desempenho de tarefas e atividades em contexto de equipa deve também ser considerado. O ambiente e fatores de *stress* devem ser encarados como riscos para o trabalhador, que representam ameaças à segurança e saúde, nomeadamente em contextos organizacionais em que o ritmo de trabalho e o nível das responsabilidades são elevados.

III. Metodologia

3.1. O estudo piloto

A investigação empírica que aqui se desenvolve consiste num estudo piloto da direção de serviços académicos (DSA) da ESEL. Inicialmente foi discutida e ponderada a possibilidade de aplicar a AF a toda a ESEL, numa abordagem de estudo de caso, pois esta metodologia é em muitas situações usada para contribuir para o conhecimento aprofundado de um indivíduo, grupo, organização, sociedade ou fenómenos relacionados (Yin, 2009) com o objetivo principal de responder ao “como” e “porquê” apreendendo a dinâmica dos fenómenos envolvidos (Yin, 2009). Por outras palavras, o método de estudo de caso permite aos investigadores conhecer e compreender integralmente os fenómenos como um todo que se revelem significativos como: ciclos de vida individuais, comportamento do pequeno grupo, processos organizacionais como por exemplo o desempenho escolar, as relações internacionais, e a maturação das indústrias (Yin, 2009).

Yin (2009) define o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade, no seu contexto, ou seja, quando se pretende conhecer e

compreender um fenómeno real em profundidade. Acrescenta na definição que o estudo de caso permite conhecer diversas variáveis de interesse, e o seu resultado está dependente de múltiplas fontes de recolha de dados que convergem para a análise de dados e permite obter resultados desde o desenvolvimento teórico às hipóteses colocadas para recolha e análise.

Yin (1993) classifica o estudo de caso, quanto ao objeto de investigação, em descritivo, que descreve o fenómeno dentro do seu contexto; exploratório, que deve ser aplicado quando se trata de problemas pouco conhecidos e que tem como objetivo definir hipóteses ou proposições para futuras pesquisas; e explanatório, quando se pretende explicar relações de causa e efeito tendo por base uma determinada teoria.

Os estudos de caso permitem alcançar dados recorrendo a técnicas diversas que, cruzando a informação recolhida dão resposta aos objetivos propostos (Yin, 2009). Esta metodologia possui um conjunto de técnicas relativas à classificação, planeamento, recolha e análise dos dados, que devem ser detalhadas para que seja possível compreender e analisar os resultados obtidos.

As limitações prendem-se com o facto de os resultados não poderem ser generalizados a outras populações ou situações ou dos dados se revelarem incompletos e de difícil comparação (Stake, 1995; Duhamel & Fortin, 1996).

Face ao número total de colaboradores da ESEL e à diversidade das tarefas nas diferentes unidades orgânicas, considerou-se de difícil concretização realizar a AF e a respetiva otimização de RH nos tempos definidos para apresentação deste estudo. A esta razão, acresce o facto de a discente conhecer bem a realidade da direção de serviços, tendo-se entendido que esse conhecimento apoiaria a construção da grelha de AF, dado que este estudo nasce com a necessidade de realocar os RH na direção de serviços após diminuição do número de colaboradores numa das áreas fulcrais destes serviços, a DGA, que é o *interface* entre a ESEL e

a comunidade académica. Desta forma, optou-se pelo estudo piloto que permite restringir a investigação.

3.2. Caracterização da ESEL e Direção de Serviços Académicos

A ESEL criada pelo Decreto-Lei nº 175/2004 de 21 de julho resulta da fusão de quatro escolas superiores de enfermagem públicas de Lisboa, as Escolas Superiores de Enfermagem: Artur Ravara, Calouste Gulbenkian, Francisco Gentil e Maria Fernanda Resende.

É uma instituição pública, não integrada, de ensino superior politécnico, pessoa coletiva de direito público, dotada de personalidade jurídica e de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. Define nos planos estratégicos a “realização de atividades nos domínios do ensino da enfermagem, da formação profissional, da investigação e da prestação de serviços à comunidade”, in Plano Estratégico da ESEL (2010, p.4).

Nos seus planos estratégicos, define a sua missão como: “um centro de criação, desenvolvimento, transmissão e difusão de cultura e ciência de enfermagem, que visa a excelência e a inovação” (ESEL, 2010, 2015), e a visão como: “instituição geradora de valor, competitividade e inovação no Ensino da Enfermagem e na Investigação” (ESEL, 2010, 2015). A concretização da missão e da visão pressupõe “a assunção dos valores da Responsabilidade, Ética, Liberdade intelectual, Inovação e excelência, Cooperação, Abertura e Cidadania” (ESEL, 2010, 2015). Detém uma estrutura Pedagógica, Científica e Administrativa com cinco órgãos de governo: O Conselho geral; O Presidente; O Conselho de gestão; O Conselho técnico-científico e o Conselho Pedagógico. Conta com cerca de 160 docentes e 104 não docentes para um universo de, em média, 1700 estudantes de 1º e 2º ciclo.

O serviço sobre o qual recai o presente estudo é a DSA¹ que tem como principais objetivos: gerir, controlar e organizar os assuntos académicos da ESEL, de acordo com a estratégia e diretrizes emanadas dos seus órgãos de gestão, bem como, todos os assuntos dos gabinetes de apoio à docência, ação social e do núcleo da residência. A DSA é composta por: Divisão de Gestão Académica (DGA), Gabinete de Apoio à Docência (GAD), Gabinete de Ação Social (GAS) e Núcleo da Residência (N RES).

IV. Análise e discussão dos dados

4.1. Recursos Humanos da DSA – ponto de partida

Ao longo dos últimos anos os RH têm sofrido inúmeras alterações. O quadro abaixo discrimina o número de colaboradores, em cada um dos serviços anteriormente enumerados, bem como os potenciais clientes de todos os serviços (foram considerados os dados a 31 de dezembro para os anos de 2012, 2013, 2014 e 31 de outubro para 2015).

Tabela I – Número de colaboradores por serviço e número de clientes

ANO	2012	2013	2014	2015	Clientes
DGA	11	9	9	8	1700
GAD	3	3	4	4	160
GAS	1,5	1,5	1,5	1	350
N Res	14,5	14,5	14,5	14	170

Fonte: RH da ESEL e SIGES

Os RH discriminados dizem respeito ao número de colaboradores no quadro. Nos anos de 2012, 2013 e 2014, um dos colaboradores estava 50% de tempo alocado ao GAS e 50% ao N RES. No N RES, uma das colaboradoras encontra-se de atestado de longa duração há cerca de 2 anos e

¹ A nomenclatura dos serviços diz respeito ao organograma usado na ESEL como documento interno que não foi publicado em Diário da República (DR). Foi publicado o regulamento geral da organização e Funcionamento dos Serviços da ESEL e Organograma em 3 de março de 2016 (novo) com entrada em vigor a 1 de junho, razão pela qual foram mantidas as designações anteriores.

na DGA, uma das colaboradoras, apresentou atestado médico, seguido de licença de maternidade em maio de 2015, tendo regressado ao serviço cerca de um ano depois. As restantes flutuações que se observam na DGA resultam essencialmente das aposentações.

Dos 27 colaboradores em 2015, 96% são do sexo feminino, estando distribuídos por categoria profissional da seguinte forma: 14 assistentes operacionais (52%), 10 assistentes técnicos (37%) e 3 técnicos superiores (11%).

A média de idades é de 48 anos. As categorias profissionais dividem-se nas diferentes unidades orgânicas da seguinte forma: na DGA, 2 técnicos superiores e 6 assistentes técnicos, no GAD, 4 assistentes técnicos, no GAS, 1 técnico superior e no N Res, 1 assistente operacional-encarregado operacional e 13 assistentes operacionais.

Dos 27 colaboradores, 25 têm o seu posto de trabalho localizado no polo Calouste Gulbenkian e 2 no polo Artur Ravara. Estes últimos estão alocados ao GAD – 2º ciclo, e encontram-se neste polo por ser o local onde decorrem as atividades letivas de mestrado, facilitando assim o contacto com estudantes e docentes.

A média de tempo de serviço na função é de 8 anos e a média de tempo na carreira é de 12 anos. Nos quadros abaixo discriminam-se os tempos na carreira e na função por serviço. Estes dados foram parcialmente confirmados a partir do questionário realizado e comparados com os dados fornecidos pelos RH da ESEL.

Tabela II – Número de anos na carreira e na função por serviço

Carreira	DGA	GAD	GAS	N RES	Função	DGA	GAD	GAS	N RES
até 5 anos					até 5 anos	3			
de 5 anos e 1 dia a 10 anos	2	2		9	de 5 anos e 1 dia a 10 anos	3	4	1	11
de 10 anos e 1 dia a 15 anos	2	1		2	de 10 anos e 1 dia a 15 anos				3
de 15 anos e 1 dia a 20 anos	3		1	1	de 15 anos e 1 dia a 20 anos	2			
mais de 20 anos e 1 dia	1	1		2	mais de 20 anos e 1 dia				

Fonte: RH da ESEL confrontado com dados dos questionários

O *report* no N RES é feito ao Encarregado Operacional, sendo nas restantes áreas à direção de serviços, ou seja, não existem níveis de chefia intermédia, nem de coordenação técnica.

Descrimina-se, também por unidades orgânicas, o nível académico dos colaboradores, verificando-se que 4 dos colaboradores do N RES podem passar para a carreira de Assistente Técnico.

Tabela III – Distribuição dos colaboradores por serviço e nível académico

	DGA	GAD	GAS	N RES
9ºano				8
11ºano				2
12ºano	4	4		4
Licenciatura	4		1	

Fonte: Questionários

Dos 27 colaboradores na direção de serviços, só responderam aos questionários e realizaram entrevista 23. Destes, só 3 referem não ter tido formação necessária para as funções que desempenham e 12 referem não ser necessário obter mais formação para o desempenho das suas funções. Na DGA, os colaboradores (6 em 7) referem ser necessária formação em Código do Procedimento Administrativo (CPA) e SIGES, enquanto no GAD, os colaboradores (4 em 4) referem ter necessidades de CPA e ferramentas do Office: Word / Excel. No N RES, dos 11 colaboradores, só 2 consideram importante ter formação e elegem o Inglês como prioridade.

4.2. Apresentação do estudo realizado

A investigação inicia-se com a revisão bibliográfica e com o levantamento cuidado e atento sobre o objeto da pesquisa (Yin, 2009). Após a revisão bibliográfica, que inclui a reflexão sobre as fontes e técnicas a utilizar neste estudo, obteve-se autorização da presidência da ESEL para a passagem de questionários, realização de entrevistas e para a cedência de dados sobre os colaboradores. Esta autorização foi concedida no “pressuposto de que fossem cumpridos os requisitos éticos

subjacentes à colaboração voluntária e confidencialidade”², não podendo por essa razão ser divulgada a identidade dos colaboradores.

Como etapa inicial, auditou-se a descrição funcional patente na Lei nº 35/2014 de 20 de junho que, no anexo ao seu artigo 88º, enumera e caracteriza os conteúdos funcionais das funções das carreiras gerais. Esta auditoria não é mais do que uma verificação da correspondência das funções descritas para as carreiras de assistentes operacionais, assistente operacional – encarregado operacional, assistentes técnicos e técnicos superiores, com as funções genéricas nas diferentes unidades orgânicas da direção de serviços.

O artigo 88º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei nº 35/2014 de 20 de junho) determina nos números 1 e 2:

“1 - São gerais as carreiras de: a) Técnico superior; b) Assistente técnico; c) Assistente operacional.

2 - A caracterização das carreiras gerais, em função do número e designação das categorias em que se desdobram, dos conteúdos funcionais, dos graus de complexidade funcional e do número de posições remuneratórias de cada categoria, consta do anexo à presente lei, da qual faz parte integrante.”

In DR nº 117, série 1 de 20 de junho de 2014, p. 3244.

Do seu anexo constam as caracterizações das carreiras gerais, onde se estabelece (as que para este estudo importam):

“Técnico superior - Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projetos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por diretivas ou orientações superiores.

Assistente Técnico - Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade,

² Despacho da Sra. Presidente da ESEL, Professora Doutora Filomena Gaspar, exarado no requerimento 6832/NGEA de 2 de dezembro de 2015.

nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.

Assistente Operacional (Encarregado operacional) - Funções de coordenação dos assistentes operacionais afetos ao seu setor de atividade, por cujos resultados é responsável. Realização das tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação. Substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.

Assistente Operacional - Funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. 8 Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.”

In DR nº 117, série 1 de 20 de junho de 2014, p. 3303-3304.

As caracterizações constantes da Lei são gerais e genéricas, aplicáveis a todos os serviços da AP. Mas facilmente se compreende que as funções desempenhadas em cada um dos serviços das diferentes instituições são passíveis de caracterizações próprias, em função das diferentes realidades. Conclui-se assim que todos os colaboradores desempenham estas funções mas, na prática, pode assumir-se que desempenham outras – específicas – e essas sim determinam a natureza da sua AF.

A revisão da literatura permitiu compreender a importância da escolha das técnicas de recolha da informação e as vantagens do cruzamento de várias técnicas para melhorar o processo de recolha de dados. Optou-se por realizar questionários e entrevistas a cada colaborador, não se considerando oportuna a aplicação do método de observação direta, pois algumas das funções só são executadas em determinadas épocas do ano, o que alteraria os resultados. Para identificar os aspetos das funções a analisar, a revisão da literatura permitiu reconhecer os itens que os autores consideraram pertinentes. Levine & Sanchez (2007), Rego *et al.*, (2015) defendem que a informação a recolher depende do objetivo a atingir. Procedeu-se então à elaboração do questionário e da entrevista. A construção do questionário baseou-se nos diversos elementos já apresentados na revisão da literatura, tendo sido usado como principal fonte de inspiração o exemplo fornecido por

Rego *et al.*, (2015). Após a construção do questionário (anexo 1), método rápido que permite recolher informação de forma padronizada (Rego *et al.*, 2015), este foi remetido por correio eletrónico, em fevereiro de 2016, para os diferentes colaboradores, que o preencheram e devolveram, também por correio eletrónico, no mês de março.

No caso vertente, como se pretende perceber se a mobilidade dentro da direção de serviços permite atingir os objetivos dos diferentes serviços, consideraram-se: identificação do titular e carreira; responsabilidades e deveres da função; nível de exigência para execução das funções; competências; operações com equipamentos e condições de trabalho.

Na identificação do colaborador, inclui-se a recolha da informação da localização do posto de trabalho, a função, o tempo de serviço na função atual, o tempo de carreira e o nível académico. Embora estejam definidas as habilitações académicas necessárias para as carreiras da AP, considerou-se importante recolher também esta informação, que permitirá propor a mobilidade na categoria ou intercarreiras, a qual, de acordo com a legislação, só pode operar-se com base no artigo 93^a da Lei nº 35/2014 de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho:

“Artigo 93.º - Modalidades de mobilidade

1 - A mobilidade reveste as modalidades de mobilidade na categoria e de mobilidade intercarreiras ou categorias.

2 - A mobilidade na categoria opera-se para o exercício de funções inerentes à categoria de que o trabalhador é titular, na mesma atividade ou em diferente atividade para que detenha habilitação adequada.

3 - A mobilidade intercarreiras ou categorias opera-se para o exercício de funções não inerentes à categoria de que o trabalhador é titular e inerentes:

a) A categoria superior ou inferior da mesma carreira; ou

b) A carreira de grau de complexidade funcional igual, superior ou inferior ao da carreira em que se encontra integrado ou ao da categoria de que é titular.

4 - A mobilidade intercarreiras ou categorias depende da titularidade de habilitação adequada do trabalhador e não pode modificar substancialmente a sua posição.”

In DR nº 117, série 1 de 20 de junho de 2014, p. 3245.

Incluiu-se um sector onde são enumeradas as responsabilidades e deveres na execução das tarefas da função e indicada a periodicidade de cada tarefa. A periodicidade foi classificada como: diária; semanal; mensal ou outra. O questionário foi distribuído em formato editável, permitindo assim que cada colaborador pudesse descrever as tarefas sem limitações. A descrição das tarefas desempenhadas pelos incumbentes e a indicação da sua periodicidade constituem os dados principais de análise.

No campo das exigências, questionaram-se os colaboradores sobre a existência de esforço físico, mental e visual. Considerou-se também a formação como parâmetro relevante para a AF, pois ela permite valorizar o capital humano existente, que é o valor mais precioso da organização (Rocha, 1994). A informação recolhida sobre estes parâmetros encontra-se na tabela VI, anexo 4. Pretendia-se também conhecer as formações recebidas que os colaboradores consideram ter tido impacto no seu desempenho e ainda, as que consideram necessárias e que, na sua perspetiva, melhorarão a sua *performance*. Os dados sobre as formações frequentadas e as que os colaboradores consideram importantes para a melhoria do seu desempenho encontram-se na tabela VII, anexo 4.

Definiram-se as competências, validadas pela coordenadora dos RH da ESEL, que se consideraram relevantes para a execução das tarefas e que estão alinhadas com os valores definidos no plano estratégico. As competências foram classificadas de muito importante, importante e pouco importante, que correspondem, para melhor compreensão, a valores de 3, 2 e 1, respetivamente. A análise das competências de cada uma das funções permite determinar o conjunto das competências partilhadas pelos seus titulares e as que são distintas. Nas competências, e para melhor leitura das diferenças encontradas, foi opção dividir a sua análise em competências e competências de relacionamento interpessoal. Os resultados apresentados

revelam os valores médios do grau de importância atribuído a cada uma das competências (anexo 6).

No questionário foi também aberto um campo para recolha da informação sobre os equipamentos e *software* utilizados na função, o que permitirá não só apurar os conhecimentos tecnológicos e informáticos necessários para a função, mas também identificar os conhecimentos dos colaboradores de unidades orgânicas com menor uso de *software*. Esta informação encontra-se sistematizada na tabela VIII, anexo 5 e resume os conhecimentos que os colaboradores consideram necessários para o desempenho das diferentes funções. A tabela contém os programas informáticos utilizados e a frequência da sua utilização por serviço.

Por último inclui-se um campo sobre as condições de trabalho, ou seja, os aspetos do ambiente de trabalho que são importantes para o desempenho das funções. Foi utilizada a classificação de muito importante, importante e pouco importante, nos mesmos moldes da classificação dos níveis de responsabilidade. Esta informação está patente no gráfico 1, anexo 5.

Posteriormente construiu-se uma ficha a que chamaremos Análise e Descrição de Funções (ADF), documento que compilará toda a informação relativa a cada colaborador (exemplo no anexo 2).

Após o preenchimento dos questionários, prepararam-se as entrevistas, construindo um guião para o efeito. Foram entrevistados os diferentes titulares das funções, por se considerar que este método, quando devidamente estruturado, permite extrair informações sobre todos os aspetos do trabalho, como a natureza e sequência das diversas tarefas que o compõem (Chang & Kleiner, 2002). Rego *et al.* (2015) defendem que as entrevistas permitem recolher uma grande quantidade e qualidade de informação, e possibilitam esclarecer detalhes relevantes sobre as tarefas realizadas (Prien *et al.* (2009); Rego *et al.* (2015)). Desta forma foi possível validar e corrigir a

informação prestada pelos colaboradores. As entrevistas foram realizadas entre meados de abril e meados de maio.

Posteriormente, efetuou-se o tratamento da informação recolhida, tendo sido analisadas as tarefas segundo três critérios: capacidades requeridas para executar as funções, proximidade (ou seja, por familiaridade, como por exemplo responder a correios eletrónicos sobre concursos especiais e responder a correios eletrónicos sobre M23) e semelhança (por exemplo pedido de inscrição em UC's atrasadas e pedido de inscrição em UC's avançadas). Foram assim, construídas as funções para cada um dos serviços. A comparação das tarefas³ permitiu compreender e identificar as que são realizadas em múltiplas funções e as que são realizadas em funções específicas. De acordo com Rego *et al.*, (2015), a descrição das funções deve usar: o verbo, que indica a atividade realizada; o resultado da ação, ou seja, deve permitir compreender o resultado da função; os instrumentos e equipamentos que são utilizados para a realização da função; e o grau que o colaborador detém para executar as tarefas. Kantke (2013) a este propósito refere que a descrição das funções deve refletir a realidade e identificar as responsabilidades das funções.

Verificou-se que a maioria das funções analisadas têm semelhanças entre si, apesar dos serviços envolvidos terem particularidades que os diferenciam. Partindo de uma base com a descrição de 163 tarefas na DGA, 95 tarefas no GAD, 73 tarefas no GAS e 148 tarefas no N RES, foi possível construir uma tabela com a descrição de 47 funções.

Para garantir que a conversão das tarefas em funções cumpria os critérios definidos, foi pedido a uma colaboradora da ESEL, que nos últimos 5 anos, teve funções no N RES, no GAS e atualmente está na DGA, serviço intimamente ligado ao GAD, que validasse as funções definidas para os

³ Anexo 3 – Tabela com a descrição das tarefas por serviço e conversão em funções. Não foram anexados os mapas com as tarefas descritas por colaborador, por razões de confidencialidade, estando patente o mapa com a totalidade das respostas por serviço.

diferentes serviços. No fundo foi possível que o seu conhecimento fosse aplicado à leitura e validação dos dados recolhidos e previamente tratados. Autores (Tyler (2013), Rego *et al.* (2015)) referem que no final da compilação das descrições das tarefas, estas devem ser verificadas pelos coordenadores (que no caso da DGA, não se aplica, por não existir em todos os serviços analisados) pois estes conhecem as funções e em alguns casos já as desempenharam, pelo que se optou por solicitar a validação por parte de uma colaboradora.

A tabela construída permite analisar as semelhanças e as diferenças das funções realizadas em cada um dos serviços. Nesta identificam-se os serviços para melhor compreensão e análise.

Tabela IV – Funções por serviço

Funções	N RES	GAS	GAD	DGA
Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas			✓	✓
Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas	✓			
Aplicar questionários e realizar estudos		✓	✓	✓
Apoiar a organização de Ensinos Clínicos			✓	
Assegurar a produção de dados para <i>report</i> interno e externo		✓	✓	✓
Atualizar conteúdos no portal	✓	✓	✓	✓
Auxiliar na gestão de Recursos Humanos	✓	✓		
Definir e monitorizar indicadores de qualidade	✓	✓	✓	✓
Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	✓			
Elaborar horários			✓	
Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento		✓	✓	✓
Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	✓	✓	✓	✓
Emitir listagens			✓	
Emitir pautas				✓
Encaminhar estudantes para instituições		✓		
Fazer a abertura e fecho de instalações	✓			
Fazer a admissão de residentes	✓			
Fechar Curso				✓
Gerir administrativamente a plataforma BlackBoard			✓	
Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE		✓		
Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SIGES			✓	✓
Gerir administrativamente candidaturas	✓	✓		✓
Gerir administrativamente matrículas			✓	✓
Gerir administrativamente o processo de disponibilização de pautas na plataforma SIGES				✓
Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES		✓	✓	✓
Gerir procedimentos administrativos	✓			✓
Instruir processos de aquisição de bens e serviços	✓		✓	✓
Marcar salas	✓		✓	
Organizar e atualizar arquivo	✓	✓	✓	✓
Preencher mapas diversos	✓		✓	✓
Preparar documentos para revisão de prova			✓	
Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	✓	✓	✓	✓
Proceder à arrumação e distribuição de materiais e equipamentos	✓			
Proceder a publicações em DR			✓	✓
Proceder à verificação das condições dos quartos nas admissões e saídas	✓			
Proceder ao tratamento de roupas	✓			
Propor e elaborar avisos / despachos / circulares informativas	✓	✓		✓
Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas		✓		
Realizar auditorias internas	✓	✓	✓	✓
Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	✓			
Receber trabalhos				✓
Rever e produzir regulamentos	✓	✓		✓
Rever e produzir documentos internos	✓	✓	✓	✓
Verificar as condições das instalações	✓			
Verificar condições de segurança	✓			
Verificar contas correntes	✓	✓	✓	✓
Verificar e assinar declarações		✓		

Fonte: Questionários e Entrevistas

A análise das competências de cada colaborador permite compreender o conjunto de competências que colaboradores do mesmo serviço consideram pertinentes para o desempenho das suas funções. Esta análise por serviço encontra-se no anexo 6.

A informação recolhida sobre os conhecimentos requeridos para as funções foi organizada na tabela III anexo 5, que resume a frequência com que os colaboradores por serviço utilizam as ferramentas informáticas, ou seja, identifica os conhecimentos que os colaboradores consideram necessários para a execução das funções.

A informação recolhida e tratada será cruzada com os resultados da avaliação de desempenho do biénio 2013-2014, que estão patentes no quadro V, e que apoiarão a decisão quanto à hipótese colocada inicialmente.

Tabela V – Distribuição por avaliação de desempenho obtida no biénio 2013-2014 por serviço

	DGA	GAD	GAS	N RES
Relevante	2	2		2
Adequado	5	2	1	9
Inadequado				

Fonte: RH da ESEL

4.3. Discussão dos Resultados

O agrupamento das tarefas segundo os três parâmetros definidos revelou-se importante. Da análise do quadro IV podemos enumerar as funções mais frequentes nos diferentes serviços, das quais destacamos: aplicar questionários e realizar estudos; assegurar a produção de dados para *report* interno e externo; definir e monitorizar indicadores de qualidade; elaborar pareceres, verificar a regularidade do ato e emitir documentos; elaborar pareceres e informar de acordo com a legislação vigente; gerir administrativamente candidaturas; gerir administrativamente os processos de estudantes na plataforma SIGES; prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos; propor e elaborar avisos/ despachos/ circulares informativas;

realizar auditorias internas; rever e produzir regulamentos; rever e produzir documentos internos e verificar contas correntes. Consta-se também que as que têm menor prevalência são: acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas; apoiar a organização de ensinamentos clínicos; efetuar limpezas de espaços e equipamentos; elaborar horários; emitir listagens; emitir pautas; encaminhar estudantes para instituições; fazer a abertura e fecho de instalações; fazer a admissão de residentes; fechar curso; gerir administrativamente a plataforma BlackBoard; gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE; gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SIGES; gerir administrativamente o processo de disponibilização de pautas na plataforma SIGES; preparar documentos para revisão de prova; proceder à verificação das condições dos quartos nas admissões e saídas; proceder ao tratamento de roupas; propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas; receber trabalhos; verificar as condições das instalações; verificar condições de segurança e verificar e assinar declarações. Estas funções ocorrem exclusivamente no serviço que tem essas atribuições.

Este quadro permite compreender e concluir que a mobilidade entre serviços é praticável, pois as funções que são transversais à maioria dos serviços, são as funções *core*, ou seja, as mais desempenhadas e as que asseguram os processos e procedimentos administrativos de cada serviço.

No entanto, há a considerar que os colaboradores não desempenham todas as funções necessárias no novo cargo, pelo que a análise dos conhecimentos necessários através do instrumento da formação e a análise da utilização de *software* informático, bem como o nível académico permitirão compreender se a mobilidade funcional, para reforçar a DGA, permitem alcançar o objetivo deste estudo.

Os programas informáticos identificados são os que os colaboradores referem usar para o exercício das suas funções, pelo que esta análise não permite inferir que os conhecimentos se restringem exclusivamente a esta utilização. A tabela III (anexo 5) identifica a perceção das necessidades pelos colaboradores. Deve, ainda assim considerar-se, que os colaboradores são os que melhor conhecem as necessidades. Estes dados permitem integrar estas necessidades no plano de formação quer de novos colaboradores, quer da melhoria das competências e conhecimentos dos colaboradores do serviço, permitindo assim o crescimento profissional.

No caso das funções e tarefas com nível de conhecimento mais específico, a formação obtida apoiará a decisão de quais os colaboradores que estão em condições de lhes ser proposta a mobilidade. No entanto, há tarefas que pela sua especificidade requerem formação, como por exemplo, as funções que implicam o uso adequado do SIGES. A vantagem da recolha desta informação é permitir o planeamento da formação a desenvolver.

A análise da periodicidade da execução das tarefas (anexo 3) poderá apoiar na resposta à questão “qual o impacto de proceder à mobilidade funcional de colaboradores do GAD ou do N RES para a DGA sem colocar em causa os objetivos e as tarefas dos serviços de onde saem?”.

A comparação entre tarefas e o seu agrupamento em funções deve ser realizado com ponderação, dado que os dados recolhidos resultam da perceção de cada colaborador e esta é variável. Não pode, por isso, afirmar-se que a função Y executada diariamente deva ter essa cadência, uma vez que a organização pessoal que leva o colaborador a executar determinada função diariamente não tem de ser forçosamente a mesma que outro colaborador aplicará no desempenho dessa mesma função. Pode, sim, afirmar-se que um colaborador percebe e organiza o seu trabalho executando essa função diariamente. Por isso, há que considerar as funções que os colaboradores identificam com maior periodicidade como funções com maior incidência, sendo necessário

compreender a razão pela qual a função se executa dessa forma. Esta análise apoiará a decisão e o planeamento da mobilidade a efetuar.

No que toca à análise das competências, estas podem ser relevantes para a função, pois permitirá uma adaptação e desempenho adequados. A AF permite obter informação sobre as competências mais relevantes para um desempenho eficaz na função. A mobilidade de um colaborador não traz nada de novo à organização, mas o facto de se aproximarem colaboradores com experiências diferentes, como resultado do recrutamento interno, promove o enriquecimento das competências, quer pela partilha de conhecimentos e experiências, quer como resultado de novas interações (Rodriguez *et al.*, 2012).

Assim, a análise das competências consideradas como as mais relevantes permite compreender se estas vão ao encontro dos valores da organização, dado que se estas estiverem alinhadas com a estratégia da organização, a cultura dominante será forte e presente nos diferentes processos organizacionais (Gorsline, 1996; Rodriguez *et al.*, 2002; Siddique, 2004).

No anexo 6 são apresentados os resultados: competências por serviço e competências de relacionamento interpessoal por serviço. Da análise da comparação do nível de importância médio atribuído a cada uma das competências pelos serviços analisados, pode inferir-se que a gestão do tempo de trabalho é considerada como uma competência relevante para a maioria dos serviços e apresenta valores mais baixos para o GAD, serviço que se relaciona quase em exclusivo com os docentes. Esta leitura dos dados também se aplica às competências: capacidade de auto-motivação; ter responsabilidades, e tomar decisões. Estas estão diretamente relacionadas com valores como a Responsabilidade e Ética definidos nos planos estratégicos da ESEL.

Nas competências de relacionamento interpessoal, verifica-se que a relação com os estudantes e a relação com os colegas são as consideradas como mais relevantes pela maioria dos serviços.

A relação com os docentes é muito importante para o GAD e para o N RES, o que se justifica pelo trabalho direto com os docentes no GAD e com a proximidade física aos gabinetes dos docentes, nesta ala da ESEL. Nestas competências está patente o valor da Cooperação. Desta forma pode afirmar-se que os resultados encontrados vão ao encontro dos valores da ESEL.

Resta analisar os resultados obtidos nas condições de trabalho. Verificamos que genericamente as condições de trabalho consideradas como mais importantes são a luminosidade, o ruído e os distúrbios/interrupções frequentes. O atendimento a estudantes faz-se na mesma sala onde os serviços da DGA operam e sempre que o GAS ou o N RES têm um cliente, têm que se deslocar ao posto de atendimento. As salas são abertas e o som propaga-se com muita facilidade o que não facilita a concentração nos procedimentos, podendo até provocar erros por distração.

V. Conclusões

Ao longo deste estudo foi possível identificar erros na distribuição de trabalho dos colaboradores e identificar funções que não estavam alinhadas com os valores da ESEL. Por isso, foram redistribuídas tarefas corrigindo a sobrecarga de colaboradores em diversos serviços e foram retiradas tarefas no N RES, obrigando a uma alteração do regulamento da residência, de forma a compatibilizar as funções com valores como a Responsabilidade e a Cidadania (por exemplo, a limpeza das copas das diferentes alas da residência, tarefa realizada diariamente pelas Assistentes Operacionais, passou a ser responsabilidade dos residentes). Pode assim afirmar-se que, embora não estivessem previstas estas alterações, o desenvolvimento deste estudo permitiu desde já introduzir mudanças que se consideram alinhadas com os objetivos dos serviços e com os valores da ESEL.

A AF com base nos pressupostos encontrados na revisão da bibliografia, permitiu obter um instrumento que define com clareza as tarefas executadas pelos colaboradores no seu dia-a-dia,

os conhecimentos, aptidões, capacidades e competências que são necessárias para o desempenho de uma função (Brannick, Cadle & Levine, 2012), e permite conhecer os colaboradores, as suas potencialidades e limitações (Siddique, 2004), o que possibilitará o aumento da eficiência e eficácia dos serviços. Este instrumento dá-nos a possibilidade de repensar a alocação de colaboradores dos diferentes serviços, permitindo assim operar mobilidades que promoverão uma melhor prestação de serviços aos diferentes clientes. A mobilidade funcional prevista na legislação – recrutamento interno – é melhorada com a identificação do perfil e o ajustamento à realidade da instituição (Prager *et al.*, 1996; Prien *et al.*, 2009). Da mesma forma, a literatura aponta para a importância de uma AF que sustente a formação e as restantes aplicações da gestão de RH (Prien *et al.*, 2009; Sanchez & Levine, 2012; Tyler, 2013). A organização melhora a avaliação dos colaboradores se esta integrar o conhecimento das exigências e das competências inerentes às funções (Prien *et al.*, 2009) e consequentemente definir quantos e quais os colaboradores que melhorarão a capacidade de resposta e execução das tarefas e funções nos diferentes serviços.

Foi possível constatar, com base na descrição das tarefas e no agrupamento destas em funções, que os colaboradores têm na sua maioria funções *core*, o que permitirá a mobilidade funcional, reforçando a DGA com 3 colaboradores retirados do N RES e que, tal como se observou, têm o nível de escolaridade que lhes permite executar funções de assistente técnico. Ainda da análise das competências, verificou-se que em todos os serviços as respostas obtidas e o grau de importância atribuído são semelhantes, o que consolida a garantia da concretização dos objetivos da DGA, sem prejudicar os dos restantes serviços.

Importa ainda refletir sobre os constrangimentos encontrados ao longo deste estudo. Desde logo, revelou-se impossível aplicar este estudo a toda a ESEL, face aos tempos determinados para apresentação do trabalho de projeto, o que nos leva a dizer que estrategicamente seria importante

descrever e analisar as funções de todos os colaboradores, pois acreditamos que a redistribuição de tarefas e a mobilidade funcional resolveria problemas desde há muito sentidos nos diferentes serviços. Por outro lado, o facto de a analista ser colaboradora e dirigente da ESEL, apesar de permitir um melhor conhecimento da realidade dos serviços, pode trazer enviesamentos no resultado final, em consequência da sua proximidade com os serviços. Esperamos desta forma poder contribuir para a qualificação dos colaboradores da ESEL, tal como referido por Cieutat & Tenzer, (2000); Cieutat & Tenzer citado por Carapeto & Fonseca, (2006), bem como, valorizar as carreiras no exercício das responsabilidades da AP (Cieutat & Tenzer, 2000).

A apresentação do estudo ao Conselho de Gestão será o primeiro passo para ajudar a implementar estas mudanças, propondo estender o estudo aos restantes serviços da ESEL.

Bibliografia

Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 2ª Ed. Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa.

Brannick, M.T., Cadle, A. & Levine, E. L. (2012). Job analysis for Knowledge, skills, abilities and other characteristics, predictor measures, and performance outcomes. In Schmitt, N. (Eds.) *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. New York, US: Oxford University Press, pp 119-146.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Artes Gráficas.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade, e Inovações*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Cieutat, B. & Tenzer, N. (2000). *Fonctions Publiques: Enjeux et Strategie pour le renouvellement*, Commissariat General Du Plan (CGP).

Chang I. & Kleiner, B. (2002). How to Conduct Job Analysis Effectively. *Management Research News*, 25 (3), 73 – 81.

Darlington, H. (2013). Why Strong Job Descriptions are a Must for Success. *Kitchen & Bath Design News*, 31 (7), 26-27.

Duhamel, F. & Fortin, M.G. (1996). *Os estudos do tipo descritivo*. In M.F. Fortin (Ed), *O processo de investigação – da concepção à realização*, Lusociência: Loures, 161-172.

Gomes da Silva & Lopes dos Reis (2014). *Capital Humano*, 1º Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Gorsline, K. (1996). A Competency Profile for Human Resources: No More Shoemaker's Children. *Human Resource Management*, 35(1), 53-66.

Ispas, I., Bacali, L. & EL Khayat, G. (2011). Novel Tools for Managing Human Needs and Communication in Human Resources Management (II). *Review of Management & Economic Engineering*.

Kantke, M. (2013). Spring cleaning: It's time to freshen up those job descriptions. *HR Specialist: Employment Law*, 43(5), 7.

Levine, E. & Sanchez, J. (2007). Evaluating work analysis in the 21st century. *Ergometrika*, 1 – 11.

Madureira, C. & Rodrigues M. (2006). A Administração Publica do Século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 53-171.

Moravec, M. & Tucker, R. (1992). Job Descriptions for the 21st Century. *Personnel Journal*, 71 (6), 37.

Morgenson, F. & Dierdorff, E. (2011). Work Analysis: From Technique To Theory. In Zedeck, S. (Eds.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Washington, DC: APA, pp 3 - 41.

Pató, B. G. (2013). The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions. *International Journal Of Business Insights & Transformation*, 7(1), 68-73.

Pearlman K. & Sanchez J. (2010). Work Analysis. In: Farr, J. & Tippins, N. (Eds.). *Handbook of Employee Selection*, New York: Routledge, pp. 73–98.

Praguer, I. G., Moran, G. & Sanchez, J. (1996). Job analysis of felony assistant public defenders: the most important tasks and the most useful knowledge, skills, and abilities. *Psychology, Crime & Law*, 3, 37-49.

Prien, E., Goodstein, L., Goodststein, J. & Gamble, L. (2009). *A Pratical Guide To Job Analysis*. San Francisco: Pfeiffer.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, R. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 5ª Ed. Lisboa: Sílabo.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, 15ª Ed. New Jersey: Pearson.

Rocha, J.A.O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Publica*, 3ªEd. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. O. (1997). *Repensar a governação: reforma ou reinvenção?*. *Administração*, nº6, Série IV, Ano X.

Rocha, R. (1994). A Classificação de funções na Administração Publica – um instrumento – base de gestão. *Administração*, 351 – 382.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. & Gowing, M. K. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.

Sanchez, J. & Levine, E. (2012). The Rise And Fall Of Job Analysis And The Future Of Work Analysis. *Annual Review Of Psychology* 63, 397-425.

Siddique, C. M. (2004), Job analysis: a strategic human resource management practice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.

Silva, A. & Pinto, J. (1986). *Metodologias das Ciências Sociais*, 5º Ed. Porto: Edições Afrontamento.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.

Stake, R. (1995). *The art of case study*. California: Sage Publications.

Stybel, L. (2010). Managing the Inner Contradictions of Job Descriptions: A Technique for use in Recruitment. *The Psychologist Manager Journal* 13(2), 105-110.

Tyler, K. (2013). *Job worth Doing: Update Descriptions*, HR Magazine, 58(1), 47 – 49.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*, 4th Ed. London: Sage.

Referências Sitográficas

Estatutos ESEL: http://www.esel.pt/NR/rdonlyres/BDB06B60-E673-44B2-9AA3-E26365C0F664/2178/EstatutosESEL_0704091.pdf

Projetar o Futuro com Qualidade - Plano Estratégico 2010-2014:
http://www.esel.pt/NR/rdonlyres/EF35ECA7-1E05-4620-943A-6AE531DF7621/0/PlanoEstrategico_ESEL_2010_2014.pdf

Plano Estratégico 2015 – 2018 – ESEL: <http://www.esel.pt/NR/rdonlyres/EB2E7011-7AB5-4137-BA43-1B768D993A0F/0/Planoestrategico20152018ESELFinal.pdf>

Diplomas Legais

Decreto-Lei, nº 167 – E/2013, série 1, de 31 de dezembro, 7056-(354)-7056-(359).

Lei nº 12-A/2008, DR nº 41, série 1, de 26 de fevereiro, 1326-(2) a 1326-(27).

Lei nº 58/2008, DR nº 174, série 1, de 9 de setembro, 6260 – 6274.

Lei nº 59/2008, DR nº 176, série 1, de 11 de setembro, 6524 a 6630.

Lei nº 66-B / 2007, DR nº 250, série 1, de 28 de dezembro, 9114-(2) - 9114-(21)

Lei nº 35/2014 DR nº 117, série 1, de 20 de Junho 3220 a 3304.

Resolução Conselho de Ministro nº 95/2003 de 30 de julho, DR nº 174, série I-B

Resolução de Conselho de Ministros nº 124/2005 de 4 de agosto, DR nº 149, série I-B, 4502 – 4504.

ANEXOS

C. Exigências

1. Esforço Físico _____ Esforço Mental _____ Esforço Visual _____
Outro _____

2. Teve formação para executar a sua função? _____
Se sim, identifique-as.

3. Considera que deveria ter formação? _____
Se sim, quais?

D. Competências

Assinale, classificando a importância das competências (pouco importante; importante; muito importante) que considera necessárias para o desempenho da sua função.

Competências	Muito importante	Importante	Pouco importante
Capacidade auto-motivação			
Gestão do tempo de trabalho			
Ter responsabilidades			
Tomar decisões			
Perspetiva crítica			
Utilização adequada dos equipamentos			
Relação com estudantes			
Relação com docentes			
Relação com colegas			
Relação com Direção			

E. Operações com Equipamentos

Identifique (com X) os equipamentos que utiliza na sua função e a frequência com que os utiliza. Acrescente os que faltarem.

Equipamentos	Programas	Frequência				
		mensal	quinzenal	semanal	diário	outros
Computador	Outlook					
	Word					
	Excel					
	Power point					
	VISIO					
	SIGES - CSE					
	SIGES - LND					
	SIGES - CSD					
	SIGES - CSS					
	SIGES - CXA					
	SIGES - SIAOptico					
	SIGES - MSD					
	MyGiaff					
	SICABE					
Portal						
Outros						
Telefone						
Impressora / fotocopiadora						
Fax						

F. Condições de Trabalho

Classifique (como muito importante; importante; pouco importante) os aspetos do ambiente que são importantes para o desempenho da sua função?

Condições de trabalho	Muito importante	Importante	Pouco importante
Luminosidade			
Distúrbios /interrupções frequentes			
Ruído			
Dimensionamento do posto de trabalho			
Espaço entre postos de trabalho			
Temperatura			
Humidade			

Outros:

Anexo 2 - ESEL - Análise e Descrição de Funções (Ficha Exemplo)

Identificação	Nome do Serviço		Núcleo da Residência			
	Função atual		Assistente Operacional – Encarregado Operacional			
	Nº de AO – EO		1			
	Posto de trabalho		polo Calouste Gulbenkian			
	Superior Hierárquico		Diretor de Serviços Académicos			
Formação	Habilitações Académicas		12º ano			
	Formação Específica		Inglês para contacto com o público – Atendimento e conversação Telefónica			
			Relacionamento Interpessoal			
		Comunicação Interpessoal nas Organizações				
Uso de Equipamento		Mensal	Quinzenal	Semanal	Diário	Outro
	Computador				X	
	Telefone				X	
	Impressora /Fotocopiadora				X	
	Outros					X
Funções	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas					
	Auxiliar na gestão de Recursos Humanos					
	Elaborar pareceres e informar					
	Gerir procedimentos administrativos					
	Instruir processos de aquisição de bens e serviços					
	Organizar e atualizar arquivo					
	Preencher mapas diversos					
	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos					
	Proceder à verificação das condições dos quartos nas admissões e saídas					
	Verificar as condições das instalações					
	Verificar contas correntes					

Descrição das tarefas	Periodicidade
Responder aos correios eletrônicos dos residentes	Diário
Notificar os residentes por correio eletrônico	Diário
Atender presencialmente os residentes	Diário
Atender telefonicamente os residentes	Diário
Monitorizar trabalhos da empresa de limpeza	Diário
Requerer manutenção (interna)	Semanal
Monitorizar manutenção (interna)	Semanal
Requerer manutenção (externa)	Semanal
Monitorizar manutenção (externa)	Semanal
Verificar mapas da manutenção	Mensal
Consultar mapas da manutenção	Semanal
Requerer a aquisição de bens	Mensal
Requerer a aquisição de serviços	Mensal
Gerir RH da Residência	Semanal
Elaborar escalas de serviço	Mensal
Verificar folhas de assiduidade RH	Mensal
Autorizar trocas na escala	Semanal
Analisar candidaturas à Residência	Outra
Proceder à avaliação das candidaturas da residência	Outra
Seriar candidaturas da residência	Outra
Remeter resposta às candidaturas	Outra
Distribuir os residentes pelos quartos disponíveis	Outra
Distribuir Manual de acolhimento aos residentes	Outra
Inserir dados na base de dados da residência	Semanal
Inserir fotografia na base de dados para emissão do cartão de residente	Outra
Emitir cartão de residente	Outra
Atualizar os dados de residentes na base de dados	Semanal
Abrir processos de residentes	Outra
Entregar Kits Erasmus	Outra
Proceder à verificação da entrega dos quartos	Outra
Proceder à verificação dos quartos nas saídas	Outra
Solicitar faturação (admissão de residentes)	Mensal
Verificar as contas correntes dos residentes	Mensal
Verificar pagamento das cauções	Mensal
Verificar mapa de visitas dos residentes	Mensal
Verificar Kit Erasmus na saída dos residentes	Outra
Verificar a limpeza dos quartos	Semanal
Informar sobre a vistoria da limpeza dos quartos	Mensal
Fazer informação para devolução de caução	Outra
Rececionar Termo de responsabilidade de guarda de bens	Outra
Verificar registo de rondas	Diária
Verificar mapa da lavandaria	Mensal
Verificar mapas de limpeza	Diária
Verificar o estado de conservação e limpeza dos espaços comuns	Semanal
Organizar arquivo	Semanal
Atualizar arquivo	Semanal

Anexo 3 – Descrição das tarefas e conversão destas em funções por serviço

Descrição da tarefa / DGA - total colaboradores	Descrição Função	Periodicidade			
		Diária	Semanal	Mensal	Outra
Arquivar documentos nos processos individuais dos estudantes	Organizar e atualizar arquivo	2	2	4	0
Arquivar documentos	Organizar e atualizar arquivo	1	0	7	0
Atualizar/ monitorizar número de estudantes inscritos (1º e 2º ciclo)	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	1	0	2	0
Enviar correio eletrónico para a Ordem dos Enfermeiros (estudantes graduados)	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	1	0	1	1
Enviar lista de estudantes para Companhia de Seguros	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	1	0	2	0
Registar em mapa os temas das teses	Preencher mapas diversos	1	0	2	1
Pedir a tradução de dados para suplemento ao diploma (1º/2º ciclo)	Insuir processos de aquisição de bens e serviços	1	0	1	2
Proceder ao arquivo informático dos documentos	Organizar arquivo	1	1	2	1
Verificar arquivo informático da DGA e DSA	Organizar arquivo	2	2	0	1
Gerir o mail da académica: Impressão e distribuição dos mails reconcecionados	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	6	0	0	1
Requisitar material de economia	Insuir processos de aquisição de bens e serviços	1	0	1	1
Apoiar matrículas	Gerir administrativamente matrículas	1	0	0	6
Colaborar na redação do Plano de Atividades	Rever e produzir documentos internos	1	0	0	3
Colaborar na redação do Relatório de Atividades	Rever e produzir documentos internos	1	0	0	3
Rever o Manual de Procedimentos da DGA	Rever e produzir documentos internos	1	0	0	3
Submeter o manual de procedimentos à aprovação	Rever e produzir documentos internos	1	0	0	2
Definir os Indicadores de qualidade	Definir e monitorizar indicadores de qualidade	1	0	0	2
Monitorizar os indicadores de qualidade	Definir e monitorizar indicadores de qualidade	1	0	0	3
Registar diplomas anulados / inválidos	Preencher mapas diversos	1	0	0	0
Realizar auditorias processos de estudante	Realizar auditorias internas	1	0	0	7
Verificar processos de estudantes no âmbito da auditoria da DGA	Realizar auditorias internas	1	0	0	7
Elaborar relatório sobre auditoria aos processos de estudantes	Realizar auditorias internas	1	0	0	1
Realizar auditoria ao processo das pausas	Realizar auditorias internas	1	0	0	2
Verificar pausas no âmbito da auditoria ao procedimento das pausas	Realizar auditorias internas	1	0	0	2
Elaborar relatório sobre auditoria às pausas	Realizar auditorias internas	1	0	0	2
Proceder às publicações em DR	Proceder às publicações em DR	1	0	0	1
Aplicar questionário de satisfação da DGA	Aplicar questionários e realizar estudos	1	0	0	2
Elaborar relatório - satisfação da DGA	Aplicar questionários e realizar estudos	1	0	0	2
Solicitar regularização do CXA	Verificar contas correntes	1	0	2	3
Autenticar documentos	Validar documentos	1	4	0	2
Receber trabalhos de estudantes	Receber trabalhos	1	0	1	2
Solicitar dados RH sobre docentes (RENATES)	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	1	0	1	0
Responder a correio eletrónico: Pedidos de informação de clientes externos (1º e 2º ciclo)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	3	0	0	1
Responder a correio eletrónico: Reconhecimento de Grau	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	2	0	1	3
Responder a correio eletrónico: Documentos das Ex-escolas (tdos)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	2	0	0	1
Responder a correio eletrónico: Pedido de mudança de turma	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	0	0	2
Responder a correio eletrónico: Inscrição em UC's atrasadas	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	0	0	2
Prestar informação a organismos externos (DGES / CIESP) por correio eletrónico	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	1	0	0	1
Responder a correio eletrónico: Esclarecimentos relacionados com o regulamento CLE	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	3	1	0	2
Responder a correio eletrónico: Resposta a Enidades Externas (confirmação do grau)	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	2	0	0	2
Responder a correio eletrónico: Pedidos de emissão de certídes (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	2	2	1	2
Responder a correio eletrónico: Pedidos de emissão de diplomas (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	2	1	1	1
Responder a correio eletrónico: Pedidos de emissão de declarações de matrícula (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	2	2	0	1
Responder a correio eletrónico: Pedidos de emissão de declaração para BE externa (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	2	0	0	2
Responder a correio eletrónico: Pedido de alteração da modalidade de avaliação	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	0	1	2
Responder a correio eletrónico: Creditações (1º e 2º ciclo)	Gerir procedimentos administrativos	2	0	1	2
Responder a correio eletrónico: Inscrição em UC's avançadas	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	0	0	3
Responder a correio eletrónico: Inscrições exames data alternativa	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	0	0	3
Responder a correio eletrónico: Prescrições	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	0	0	2
Responder a correio eletrónico: Inscrição em UC's isoladas	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	0	0	2
Responder a correio eletrónico: Pedido de Academic Transcript	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	1	2
Responder a correio eletrónico: M23 (Provas)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1	0	0	2
Responder a correio eletrónico: M23 (Aprovados)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1	0	0	2
Responder a correio eletrónico: Pedido de Estacionamento (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	2	2	1
Responder a correio eletrónico: Pedidos de Esbútuos (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	2	0	2
Responder a correio eletrónico: Pedidos de declarações de matrícula (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	3	0	3
Responder a correio eletrónico: Esclarecimento a docentes sobre Pausas	Emitir pausas	2	0	1	3
Responder a correio eletrónico: Pedido de anulação de UC's	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	4
Responder a correio eletrónico: Pedido de anulação de matrícula (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	4
Responder a correio eletrónico: Justificação de Falhas (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	2	1	2
Responder a correio eletrónico: Revelação de Falhas (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	1	2	2
Responder a correio eletrónico: Pedido de redução de propina (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	4
Responder a correio eletrónico: Alteração de dados pessoais (1º e 2º ciclo)	Gestão administrativa do processo do estudante	1	2	2	3
Responder a correio eletrónico: Pedido de Conteúdos Programáticos (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	1	1	4
Responder a correio eletrónico: Creditações (1º e 2º ciclo)	Gerir procedimentos administrativos	1	0	1	4
Responder a correio eletrónico: Candidaturas (1º e 2º ciclo)	Gerir administrativamente candidaturas	1	0	0	4
Responder a correio eletrónico: Matrículas (1º e 2º ciclo)	Gerir administrativamente matrículas	1	0	0	4
Responder a correio eletrónico: Pedido de emissão de certídes curriculares (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	1	2	2
Responder a correio eletrónico: Certídes de conteúdos programáticos (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	1	2	2
Responder a correio eletrónico: Pedido de Diplomas (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	1	2	2
Responder a correio eletrónico: Pedido de Prorrogação para entrega da tese	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	2
Responder a correio eletrónico: Pedido de interrupção da contagem de prazo para entrega da tese	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	2
Responder a correio eletrónico: Pedido de mudança de Curso	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	3
Responder a correio eletrónico: Esclarecimentos relacionados com regulamento mestrado	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	1	0	2
Responder a correio eletrónico: Pedido de reinscrição 2º ciclo	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	2
Responder a correio eletrónico: Pedidos de informação de clientes externos (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	1	0	2
Responder a correio eletrónico: Concurso Especial	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1	0	0	3
Responder a correio eletrónico: Concurso Mestrados	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1	1	0	2
Responder a correio eletrónico: Casos excoacionais (fora do Regulamento)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	1	0	2
Responder a correio eletrónico: Aplicação de descontos na propina	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	1
Analisar requerimentos: Pedidos de matrículas fora de prazo (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	2
Analisar requerimentos: Pedido de reconhecimento de Grau	Gerir procedimentos administrativos	1	0	0	1
Analisar requerimentos: Pedido de documentos das Ex-escolas (tdos)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	0	3
Analisar requerimentos: Pedido de mudança de turma	Gerir procedimentos administrativos	2	0	0	1
Analisar requerimentos: Inscrição nas UC's atrasadas	Gerir procedimentos administrativos	2	0	0	2
Analisar requerimentos: Dúvidas interpretação no regulamento CLE	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	3	0	0	2
Analisar requerimentos: Emissão de certídes	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	1	3
Analisar requerimentos: Emissão de diplomas	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	1	3
Analisar requerimentos: Emissão de declarações de matrícula	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	2	0	2
Analisar requerimentos: Emissão de declaração para BE fora da ESEL	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	0	2
Analisar requerimentos: Pedido de alteração da modalidade de avaliação	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	2
Analisar requerimentos: Creditações (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	3
Analisar requerimentos: Inscrições em UC's avançadas	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	3
Analisar requerimentos: Inscrições exames data alternativa	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	3
Analisar requerimentos: Prescrições	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	3
Analisar requerimentos: Inscrições em UC's isoladas	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	5
Analisar requerimentos: Pedidos de Academic Transcript	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	0	3

Descrição da tarefa / DGA - total colaboradores (cont.)	Descrição Função	Periodicidade			
		Diária	Semanal	Mensal	Outra
Analisar requerimentos: M23 (Provas)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	1
Analisar requerimentos: M23 (Aprovados)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	1
Analisar requerimentos: Pedidos de Estacionamento (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	2	1	0	2
Analisar requerimentos: Pedidos de Estatutos (1º e 2º Ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	2	1	2
Analisar requerimentos: Pedidos de declarações de matrícula (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	2	2	0	3
Analisar requerimentos: Pedido de anulação de UC's (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	1	0	3
Analisar requerimentos: Pedidos de anulação de matrícula (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	4
Analisar requerimentos: Justificação de Faltas (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	2	0	2	1
Analisar requerimentos: Relevação de Faltas (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	2	3
Analisar requerimentos: Pedidos de redução de propina (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	4
Analisar requerimentos: Pedido de alteração de dados (1º e 2º ciclo)	Gerir procedimentos administrativos	1	2	1	3
Analisar requerimentos: Pedidos de Conteúdos Programáticos (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	2	3
Analisar requerimentos: Pedidos de creditações (1º e 2º ciclo)	Gerir procedimentos administrativos	1	0	1	4
Analisar requerimentos: Candidaturas (1º e 2º ciclo)	Gerir administrativamente candidaturas	1	0	0	5
Analisar requerimentos: Matrículas fora de prazo (1º e 2º ciclo)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	3
Analisar requerimentos: Pedidos de emissão de certificados curriculares (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	3	2
Analisar requerimentos: Certificados de conteúdos programáticos (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	2	3
Analisar requerimentos: Diplomas (1º e 2º ciclo)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	1	3
Analisar requerimentos: Pedido de prorrogação de prazo de entrega da tese	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	1	0	2
Analisar requerimentos: Pedido de interrupção da contagem de prazo para entrega da tese	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	2
Analisar requerimentos: Pedido de mudança de Curso	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	0	3
Analisar requerimentos: Esclarecimentos relacionados com o regulamento de mestrado	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	1	1	1
Analisar requerimentos: Reingressos 2º ciclo	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	2
Analisar requerimentos: Concurso Especial	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1	0	0	2
Analisar requerimentos: Concurso Mestrados	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1	0	0	3
Analisar requerimentos: Aplicação de descontos na propina	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	1	0	1	2
Fecho do CLE - Verificar históricos dos estudantes	Fechar Curso	1	0	0	2
Fecho CLE - Solicitar títulos monografias	Fechar Curso	1	0	0	2
Fecho CLE - verificar dados cartão cidadão	Fechar Curso	1	0	0	2
Fecho CLE - Verificar dados suplemento ao diploma	Fechar Curso	1	0	0	3
Fecho CLE - Emitir suplementos ao diploma em draft	Fechar Curso	1	0	0	2
Fecho CLE - confirmar suplementos ao diploma	Fechar Curso	1	0	0	3
Fecho CLE - Emitir diplomas (Fim de ano)	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	0	2
Corrigir dados RAIDES	Preencher mapas diversos	1	0	0	2
SIGES - Alterar dados pessoais	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	5	0	2
SIGES - Matrricular alunos	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	5
SIGES - Anular matrícula	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	4
SIGES - Emitir listagens	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	3	1	3
SIGES - Lançar faltas	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	3	1	0	3
SIGES - Lançar estatutos	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	3	0	3
SIGES - Inscrever alunos em Unidades Curriculares	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	1	4
SIGES - Alterar regimes de avaliação	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	2
SIGES - Inserção de data e hora de exame	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	3
SIGES - Eliminar inscrições em UC	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	4
SIGES - Inscrever alunos em exames de data alternativa	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	2
SIGES - Inserir momentos de avaliação	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	3
SIGES - Registrar atividades extracurriculares	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	5
SIGES - Inserir Prorrogações	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	1	2
SIGES - Lançar emolumentos	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	4	2	0	0
SIGES - Disponibilizar paulas	Gerir administrativamente o processo de disponibilização de paulas na plataforma SIGES	2	0	1	2
SIGES - Validar classificações	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	2	0	1	2
SIGES - Lançar resultados de Creditação	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	4
SIGES - Desbloquear atos curriculares	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	0
SIGES - Ativar UC / ano letivo	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	4
SIGES - Criar de turmas	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	3
SIGES - Emitir termos	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	1	0	3
SIGES - Finalizar cursos	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	0	2
SIGES - Emitir certidão de registo / Diploma	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	1	3
SIGES - Emitir suplemento ao Diploma	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	0	1	2
SIGES - introdução de dados de candidatos (Mestrados)	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SIGES	1	0	0	3
SIGES - introdução de dados de candidatos (Provas M23)	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SIGES	1	0	0	1
SIGES - introdução de dados de candidatos aprovados nas provas (Aprovados M23)	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SIGES	1	0	0	1
SIGES - Introdução de dados de candidatos (Concursos Especiais)	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SIGES	1	0	0	2

Descrição da tarefa / GAD - total colaboradores	Descrição Função	Periodicidade			
		Diária	Semanal	Mensal	Outra
Responder a correio eletrónico: Concursos Especiais	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	1	1
Responder a correio eletrónico: Consulta de prova	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	1	2
Responder a correio eletrónico: Pautas	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	0	2
Responder a correio eletrónico: M23 (Provas)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	0	1
Responder a correio eletrónico: M23 (Aprovados)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	0	1
Responder a correio eletrónico: Segundas vias de cartão de estudante	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	1	1
Responder a correio eletrónico: Seguros	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	1	0
Analisar requerimentos Concursos Especiais	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	0	0	0	2
Analisar requerimentos de consulta de Prova	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	0	0	0	3
Analisar requerimentos de revisão de Prova	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	0	0	0	3
Analisar requerimentos M23 (Provas)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	0	0	0	1
Analisar requerimentos M23 (Aprovados)	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	0	0	0	1
Analisar requerimentos de pedidos de segundas vias de C. estudante	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	0	0	1	1
Analisar requerimentos de seguros	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	0	1	0	0
Atender público presencialmente	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	4	0	0	0
Atender público telefonicamente	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	4	0	0	0
Organizar o arquivo dos processos individuais dos estudantes	Organizar e atualizar arquivo	0	1	1	1
Atualizar o arquivo do GAD	Organizar e atualizar arquivo	3	1	0	0
Responder a correios eletrónicos GAPE	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	1	0
Lançar emolumentos GAPE	Gerir contas correntes	0	0	1	0
Recolher dados GAPE	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	0	0	0	1
Organizar pasta (informática) partilhada 2ºciclo	Organizar e atualizar arquivo	0	0	0	3
Colaborar na atualização do Manual de Procedimentos do GAD	Rever e produzir documentos internos	0	0	1	3
Colaborar na redação do Plano de Atividades	Rever e produzir documentos internos	0	0	0	4
Colaborar na redação do Relatório de Atividades	Rever e produzir documentos internos	0	0	0	3
Definir indicadores de qualidade	Definir e monitorizar indicadores de qualidade	0	0	0	1
Monitorizar indicadores de qualidade	Definir e monitorizar indicadores de qualidade	0	0	3	0
Fazer entrevistas (Inquérito de Empregabilidade)	Aplicar questionários e realizar estudos	0	0	0	4
Auditar processos de estudantes	Realizar auditorias internas	0	0	0	2
Instruir os Processos de Aquisição de Serviços - Preletores Externos	Instruir processos de aquisição de bens e serviços	0	2	0	1
Confirmar número de horas dos preletores externos para efeitos de pagamento	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	0	1	1	1
Proceder a publicações em DR	Proceder a publicações em DR	0	0	0	1
Registar horas extraordinárias dos funcionários da DGA	Preencher mapas diversos	0	0	1	0
Inserir conteúdos na página ESEL	Atualizar conteúdos no portal	0	1	0	0
Retirar conteúdos da página ESEL	Atualizar conteúdos no portal	0	1	0	0
Verificar conteúdos da página ESEL	Atualizar conteúdos no portal	0	1	0	0
Associar docentes às UC's em BB	Gerir administrativamente a plataforma BlackBoard	0	0	0	1
Associar estudantes em UC's avançadas no BB	Gerir administrativamente a plataforma BlackBoard	0	0	0	1
Associar estudantes em UC's atrasadas no BB	Gerir administrativamente a plataforma BlackBoard	0	0	0	1
Compilar os conteúdos programáticos em livro por ano letivo (1º e 2º ciclo)	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	0	0	0	2
Apoiar as matrículas de 1º / 2º ciclo	Gerir administrativamente as matrículas	0	0	0	2
Elaborar horários	Elaborar horários	0	3	0	1
Alterar horários	Elaborar horários	0	2	2	0
Abrir sumários	Gerir administrativamente a plataforma BlackBoard	0	4	0	0
Alterar sumários	Gerir administrativamente a plataforma BlackBoard	0	2	0	1
Verificar preenchimento dos sumários	Gerir administrativamente a plataforma BlackBoard	0	0	0	4
Elaborar folhas de sumários para preletores externos	Gerir administrativamente a plataforma BlackBoard	0	1	2	0
Confirmar número de horas dos preletores externos para efeitos de pagamento dos honorários	Preencher mapas diversos	0	0	3	0
Marcar salas para aulas	Marcar salas	2	2	0	0
Marcar salas para pedidos externos	Marcar salas	0	3	0	1
Marcar salas para exames	Marcar salas	0	0	2	1
Preparar documentos para revisões de prova	Preparar documentos para revisão de prova	0	0	1	2
Elaborar parecer após revisão da prova	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos	0	0	0	2
Emitir cartões de estudante (1º e 2º ciclo)	Gerir administrativamente as matrículas	0	0	0	2
Digitalizar fotografias	Gerir administrativamente as matrículas	0	0	0	2
Emitir pautas fotográficas de estudantes em EC solicitadas pelos docentes	Emitir listagens	0	0	1	3
Emitir listagens para docentes	Emitir listagens	0	2	2	0
Dividir os estudantes por grupo	Emitir listagens	0	1	0	1
Emitir pautas em Excel	Emitir listagens	0	0	2	2
Prestar informação sobre estudantes à Escola Saúde Militar	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	0	0	0	1
Emitir Declarações para preletores externos	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	0	0	2	2
Verificar os dados para emissão de declaração de EC	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	0	0	2	2
Enviar aos regentes as notas dos estudantes no final de cada semestre	Assegurar a produção de dados para report interno e externo	0	0	0	3
Receber os documentos de avaliação dos estudantes no final de cada EC	Apoiar a organização de Ensinos Clínicos	0	0	0	4
Organizar os documentos de avaliação dos estudantes de cada EC	Organizar e atualizar arquivo	0	0	0	4
Preparar pastas de EC	Apoiar a organização de Ensinos Clínicos	0	0	0	3
Elaborar Mapas ACES + Hospitais (Distribuição de EC)	Apoiar a organização de Ensinos Clínicos	0	0	1	2
Monitorizar a distribuição de EC	Apoiar a organização de Ensinos Clínicos	2	0	1	0
Elaborar ofício de pedidos de EC	Apoiar a organização de Ensinos Clínicos	1	1	0	1
Elaborar ofício de agradecimento após receção da confirmação de EC	Apoiar a organização de Ensinos Clínicos	0	0	1	2
Emitir declarações de Ensino Clínico	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	0	2	0	1
Preparar arquivo (exames/frequências / trabalhos / teses)	Organizar e atualizar arquivo	0	0	0	3
Elaborar propostas de aquisição de bens e serviços	Instruir processos de aquisição de bens e serviços	0	0	2	1
Preencher cartões de seguro (1º 2º ciclo)	Gerir administrativamente as matrículas	0	0	0	3
Comunicar a extensão de seguro escolar - estudantes 2º ciclo	Gerir administrativamente as matrículas	0	0	0	2
Emitir declarações para Arguentes	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento	1	0	1	1
Preparar despacho nomeação júri defesa das teses	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	1	0	1
Marcar defesa das teses	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	1	0	1
Elaborar propostas de despesa para arguente	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	1	0	1
Confirmar despesa de arguente e remeter para Serviços Financeiros	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	1	0	1
Informar mostrando a data e hora da defesa da tese	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	1	0	1
Informar júri da data e hora da defesa da tese	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	1	0	1
Elaborar atas da reunião de júri	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	1	0	1
Elaborar atas da prova	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	1	0	1
Inserir dados no RENATES	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	0	3	0
Enviar teses para o Centro de Documentação e Biblioteca	Acompanhar administrativamente os processos para a realização de provas públicas	0	0	0	1
SIGES - Introdução dados candidatos dos Regimes Especiais	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SIGES	0	0	0	1
SIGES - introduzir dados de candidatos (Provas M23)	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SIGES	0	0	0	1
SIGES - introduzir dados de candidatos (Aprovados M23)	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SIGES	0	0	0	1
SIGES - Emitir listagens	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	1	3	0	0
SIGES - Alterar inscrições em Unidades Curriculares	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	0	0	0	1
SIGES - Lançar emolumentos	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	0	1	1	1
SIGES - Disponibilizar pautas	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	0	0	0	1
SIGES - Emitir termos	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	0	0	0	0
SIGES - Inscrever dados no suplemento ao diploma	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES	0	1	1	1

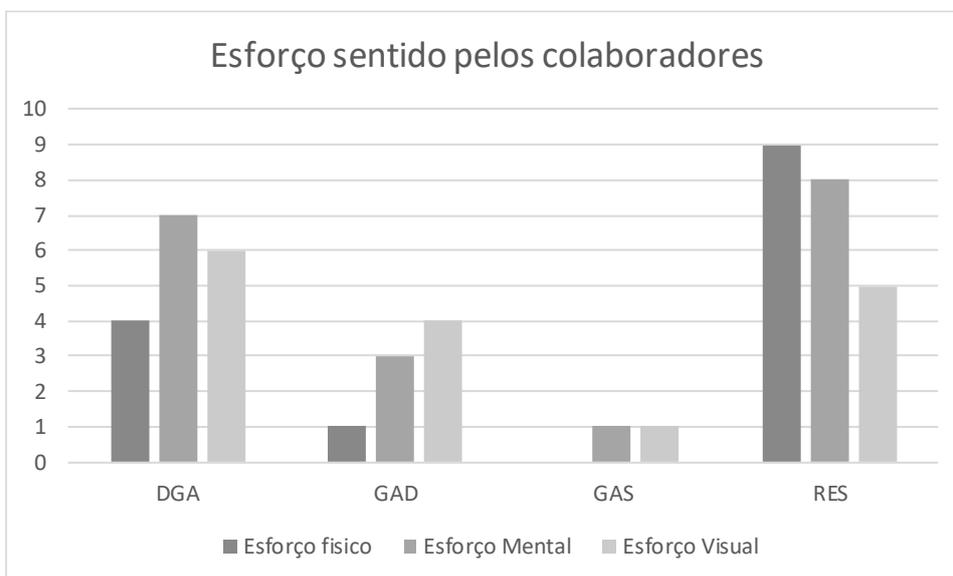
Descrição Tarefas / GAS - total colaboradores	Descrição Função	Periodicidade			
		Diária	Semanal	Mensal	Outra
Atender público presencialmente	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1			
Atender pública via telefónico	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1			
Marcar entrevistas BE	Gerir administrativamente candidaturas		1		
Arquivar documentos nos processos individuais dos estudantes	Organizar e atualizar arquivo			1	
Analisar processos de bolsas de estudo	Gerir administrativamente candidaturas			1	
Analisar processos de auxílios de emergência	Gerir administrativamente candidaturas				1
Realizar entrevistas para completar processos de Bolsas de estudo	Gerir administrativamente candidaturas			1	
Informar entidades sobre processos de candidatura a benefícios sociais para efeito de fiscalização das informações e declarações prestadas	Assegurar a produção de dados estatísticos para report interno e externo				1
Realizar auditoria interna aos processos de candidatura a bolsa de estudo	Realizar auditorias internas				1
Realizar relatório sobre auditoria a processos de bolsas de estudo	Realizar auditorias internas				1
Monitorizar planos de pagamento para estudantes com situação económica débil	Verificar contas correntes			1	
Realizar entrevistas para instruir processos de fracionamento de propina	Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas				1
Notificar estudantes da dívida acumulada (1º e 2º ciclo)	Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas				1
Notificar nos termos da legislação em vigor estudantes com dívida (1º e 2º ciclo)	Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas				1
Preparar processos de estudantes com dívida para remessa a Conselho de Gestão	Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas				1
Encaminhar estudantes para instituições públicas	Encaminhar estudantes para instituições				1
Elaborar Avisos RES	Propor e elaborar avisos / despachos / circulares informativas				1
Elaborar Avisos GAS	Propor e elaborar avisos / despachos / circulares informativas				1
Preparar despachos no âmbito do GAS	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos				1
Preparar despachos no âmbito da RES	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos				1
Rever o Manual de procedimentos - GAS	Rever e produzir documentos internos				1
Submeter o Manual de procedimentos (GAS) a aprovação	Rever e produzir documentos internos				1
Rever anualmente o Manual de procedimentos - RES	Rever e produzir documentos internos				1
Submeter o Manual de procedimentos (RES) a aprovação	Rever e produzir documentos internos				1
Rever regulamento da Residência	Rever e produzir regulamentos				1
Submeter a revisão do regulamento da Residência a aprovação	Rever e produzir regulamentos				1
Preparar questionário para Perfil Estudante 1º ano / 1ª vez	Aplicar questionários e realizar estudos				1
Analisar dados recolhidos Perfil Estudantes 1º ano / 1ª vez	Aplicar questionários e realizar estudos				1
Elaborar relatório - Perfil do estudante do 1º ano	Aplicar questionários e realizar estudos				1
Preparar questionário para Empregabilidade	Aplicar questionários e realizar estudos				1
Elaborar relatório - Empregabilidade	Aplicar questionários e realizar estudos				1
Monitorizar os Conteúdos do Portal Institucional - Ação Social	Atualizar conteúdos no portal				1
Solicitar colocação de conteúdos no portal (Ação Social)	Atualizar conteúdos no portal				1
Monitorizar os Conteúdos do Portal Institucional - Residência	Atualizar conteúdos no portal				1
Solicitar colocação de conteúdos no portal (RES)	Atualizar conteúdos no portal				1
Colaborar na redação do Plano de Atividades -GAS	Rever e produzir documentos internos				1
Colaborar na redação do Relatório de Atividades -GAS	Rever e produzir documentos internos				1
Colaborar na redação do Plano de Atividades -RES	Rever e produzir documentos internos				1
Colaborar na redação do Relatório de Atividades -RES	Rever e produzir documentos internos				1
Preparar informação sobre preçário anual da residência	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos				1
Preparar processo de candidaturas à Residência	Gestão administrativa de candidaturas				1
Analisar candidaturas à Residência	Gestão administrativa de candidaturas				1
Selecionar candidaturas à Residência	Gestão administrativa de candidaturas				1
Elaborar escala da Residência	Auxiliar na gestão de Recursos Humanos				1
Rever procedimentos do GAD (1º e 2º ciclo)	Rever e produzir documentos internos				1
Verificar declarações de matrícula e de presença de acordo com a Ordem de Serviço nº 1/DSA/2016	Verificar e assinar declarações			1	
Assinar declarações de matrícula e de presença de acordo com a Ordem de Serviço nº 1/DSA/2016	Verificar e assinar declarações			1	
Analisar e propor redução do valor de mensalidade da residência	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos				1
Gerir BD da Residência	Gestão administrativa de candidaturas				1
Monitorizar o correio eletrónico do GAS	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1			
Monitorizar o correio eletrónico da RES	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1			
Proceder à atualização do arquivo dos processos individuais dos residentes	Organizar e atualizar arquivo				1
Inserir de novos residentes na BD da Residência	Gestão administrativa de candidaturas				1
Analisar requerimentos da redução propina	Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas			1	
Analisar requerimentos de fracionamento de propina	Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas			1	
Analisar requerimentos de processos de dívida coerciva	Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas			1	
Analisar pedidos de emissão de declaração de não dívida	Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas			1	
Analisar pedidos de emissão de declaração sobre existência de benefícios sociais	Propor e monitorizar planos de pagamento de dívidas			1	
Elaborar informações sobre atribuição de BE	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos				1
Elaborar informações sobre residentes bolsistas	Elaborar pareceres e informar de acordo com legislação e regulamentos				1
Elaborar declarações de benefício de BE	Elaborar parecer, verificar a regularidade do ato e emitir documento				1
Definir indicadores de qualidade GAS	Definir e monitorizar indicadores de qualidade				1
Monitorizar indicadores de qualidade GAS	Definir e monitorizar indicadores de qualidade				1
Definir indicadores de qualidade RES	Definir e monitorizar indicadores de qualidade				1
Monitorizar indicadores de qualidade RES	Definir e monitorizar indicadores de qualidade				1
Realizar auditoria a processos de residentes	Realizar auditorias internas				1
SICABE - Analisar candidatura	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE				1
SICABE - Pedir de documentação	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE				1
SICABE - Enviar para processamento	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE				1
SICABE - Despachar de acordo com CPA	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE				1
SICABE - Reanalisar candidaturas	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE				1
SICABE - Registrar complemento de alojamento	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE				1
SICABE - Analisar a atribuição de complemento de alojamento	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE				1
SICABE - Registrar a alteração da situação económica	Gerir administrativamente as candidaturas na plataforma SICABE				1
SIGES - Registrar observações	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES				1
SIGES - Atualizar dados de Bolsa Estudo	Gerir administrativamente o processo do estudante na plataforma SIGES				1

	Descrição Tarefas / N RES - total colaboradores	Descrição Função	Periodicidade			
			Diária	Semanal	Mensal	Outra
Coordenação	Responder aos correios eletrônicos dos residentes	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1			
Coordenação	Notificar os residentes por correio eletrônico	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1			
Coordenação	Atender presencialmente os residentes	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1			
Coordenação	Atender telefonicamente os residentes	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1			
Coordenação	Monitorizar trabalhos da empresa de limpeza	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas	1			
Coordenação	Requer manutenção (interna)	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas		1		
Coordenação	Monitorizar manutenção (interna)	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas		1		
Coordenação	Requer manutenção (externa)	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas		1		
Coordenação	Monitorizar manutenção (externa)	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas		1		
Coordenação	Verificar mapas da manutenção	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas			1	
Coordenação	Consultar mapas da manutenção	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas		1		
Coordenação	Requerer a aquisição de bens	Instruir processos de aquisição de bens e serviços			1	
Coordenação	Requerer a aquisição de serviços	Instruir processos de aquisição de bens e serviços			1	
Coordenação	Gerir RH da Residência	Auxiliar na gestão de Recursos Humanos		1		
Coordenação	Elaborar escalas de serviço	Auxiliar na gestão de Recursos Humanos			1	
Coordenação	Verificar folhas de assiduidade RH	Auxiliar na gestão de Recursos Humanos			1	
Coordenação	Autorizar trocas na escala	Auxiliar na gestão de Recursos Humanos		1		
Coordenação	Analisar candidaturas a Residência	Analisar e tratar candidaturas				1
Coordenação	Rececionar documentos para inscrição das candidaturas	Analisar e tratar candidaturas				1
Coordenação	Proceder à avaliação das candidaturas da residência	Analisar e tratar candidaturas				1
Coordenação	Seriar candidaturas à Residência	Analisar e tratar candidaturas				1
Coordenação	Remeter resposta às candidaturas	Analisar e tratar candidaturas				1
Coordenação	Distribuir os residentes pelos quartos disponíveis	Analisar e tratar candidaturas				1
Coordenação	Distribuir manual de acolhimento aos residentes	Gerir procedimentos administrativos				1
Coordenação	Inserir dados na Base de Dados da Residência	Analisar e tratar candidaturas		1		
Coordenação	Inserir fotografia na Base de Dados para emissão de cartão de residente	Analisar e tratar candidaturas				
Coordenação	Emitir cartões de residentes	Analisar e tratar candidaturas				1
Coordenação	Atualizar os dados de residentes na base de dados	Analisar e tratar candidaturas		1		
Coordenação	Abriu processos de residentes	Gerir procedimentos administrativos				1
Coordenação	Entregar Kit ERASMUS	Gerir procedimentos administrativos				1
Coordenação	Proceder à verificação da entrega dos quartos	Verificar as condições das instalações				1
Coordenação	Proceder à verificação dos quartos nas saídas	Verificar as condições das instalações				1
Coordenação	Solicitar faturação (admissão de residentes)	Verificar contas correntes			1	
Coordenação	Verificar as contas correntes dos residentes	Verificar contas correntes			1	
Coordenação	Verificar pagamento das caucões	Verificar contas correntes			1	
Coordenação	Verificar mapa de visitas dos residentes	Verificar contas correntes			1	
Coordenação	Verificar Kit Erasmus na saída dos residentes	Proceder à verificação das condições dos quartos nas admissões e saídas				1
Coordenação	Verificar a limpeza dos quartos	Proceder à verificação das condições dos quartos nas admissões e saídas		1		
Coordenação	Informar sobre a visita da limpeza dos quartos	Elaborar pareceres e informar			1	
Coordenação	Fazer informação para devolução de caução	Elaborar pareceres e informar				1
Coordenação	Rececionar Termo de responsabilidade de guarda de bens	Gerir procedimentos administrativos				1
Coordenação	Verificar registo de rondas	Preencher mapas diversos	1			
Coordenação	Verificar mapa de lavanderia	Preencher mapas diversos			1	
Coordenação	Verificar mapas de limpeza	Preencher mapas diversos	1			
Coordenação	Verificar o estado de conservação e limpeza dos espaços comuns	Preencher mapas diversos		1		
Coordenação	Organizar arquivo	Organizar e atualizar arquivo		1		
Coordenação	Atualizar arquivo	Organizar e atualizar arquivo		1		
Lavandaria	Proceder à troca de roupa da residência	Proceder ao tratamento de roupas	2	0	0	0
Lavandaria	Lavar as roupas da residência	Proceder ao tratamento de roupas	2	0	0	0
Lavandaria	Passar a ferro as roupas da residência	Proceder ao tratamento de roupas	2	0	0	0
Lavandaria	Arrumar as roupas na "casa das batas"	Proceder ao tratamento de roupas	2	0	0	0
Lavandaria	Proceder à troca de cortinados de balneário	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	2	0
Lavandaria	Lavar cortinados de balneário	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	2	0
Lavandaria	Passar a ferro cortinados de balneário	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	2	0
Lavandaria	Arrumar os cortinados dos balneários	Proceder ao tratamento de roupas	1	0	1	0
Lavandaria	Lavar as roupas dos laboratórios	Proceder ao tratamento de roupas	0	2	0	0
Lavandaria	Passar a ferro as roupas dos laboratórios	Proceder ao tratamento de roupas	0	2	0	0
Lavandaria	Arrumar as roupas dos laboratórios na "casa das batas"	Proceder ao tratamento de roupas	0	2	0	0
Lavandaria	Lavar as roupas da escola	Proceder ao tratamento de roupas	0	2	0	0
Lavandaria	Passar a ferro as roupas da escola	Proceder ao tratamento de roupas	0	2	0	0
Lavandaria	Arrumar as roupas da escola na "casa das batas"	Proceder ao tratamento de roupas	0	2	0	0
Lavandaria	Identificar (bordar) as batas dos docentes	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	1
Lavandaria	Lavar os cortinados da Residência	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	2
Lavandaria	Passar a ferro os cortinados da Residência	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	2
Lavandaria	Colocar os cortinados na Residência	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	2
Lavandaria	Lavar os cortinados da escola	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	2
Lavandaria	Passar a ferro os cortinados da ESEL	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	2
Lavandaria	Colocar os cortinados da ESEL	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	2
Lavandaria	Limpar as máquinas de lavar a roupa e calandria	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	0	2	0	0
Lavandaria	Preencher mapas das trocas de roupa	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	2	0	0	0
Lavandaria	Proceder à realização do inventário	Preencher mapas diversos	0	0	0	2
Lavandaria	Elektur pequenas reparações de costura	Proceder ao tratamento de roupas	0	1	0	1
Lavandaria	Limpeza das copas	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	0	0	0	2
Recepção	Entregar chaves dos gabinetes	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	2	0	0	0
Recepção	Receber chaves dos gabinetes	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	2	0	0	0
Recepção	Atendimento telefónico	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	2	0	0	0
Recepção	Atendimento ao público	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	2	0	0	0
Recepção	Registrar entradas de pessoal docente / não docente	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	2	0	0	0
Recepção	Registrar saídas de pessoal docente / não docente	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	2	0	0	0
Recepção	Rececionar correspondência	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	2	0	0	0
Recepção	Entregar correspondência	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	2	0	0	0
Recepção	Entregar faturas da residência	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	2	0
Recepção	Receber encomendas (CTI)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	1	0	1
Recepção	Entregar encomendas (residentes)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	1	0	1
Recepção	Abriu e fechar relatório	Fazer a abertura e fecho de instalações	2	0	0	0
Recepção	Abriu a central telefónica	Fazer a abertura e fecho de instalações	2	0	0	0
Recepção	Manter a sala de convívio arrumada	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	2	0	0	0
Recepção	Manter o hall de entrada arrumado	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	2	0	0	0
Recepção	Registo de chaves	Preencher mapas diversos	2	0	0	0
Recepção	Acompanhar residentes	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	1	0	0	1
Recepção	Registrar entradas de visitas na Residência	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	2	0	0	0
Recepção	Limpeza das copas	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	0	0	0	2
Recepção	Limpar os caixotes do lixo	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	0	2	0	0
Recepção	Fornecer equipamentos aos residentes quando solicitados	Proceder à arrumação e distribuição de materiais e equipamentos	0	2	0	0
Recepção	Limpar paredes (limpeza geral)	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	0	0	0	2
Recepção	Limpar móveis (limpeza geral)	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	0	0	0	2
Recepção	Limpar Copas (limpeza geral)	Elektur limpezas de espaços e equipamentos	0	0	0	2

	Descrição Tarefas / N RES - total colaboradores (cont.)	Descrição Função	Periodicidade			
			Diária	Semanal	Mensal	Outra
Andares	Atender público telefonicamente	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	6	0	0	0
Andares	Atender o público presencialmente	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	6	0	0	0
Andares	Fazer a admissão de residentes	Fazer a admissão de residentes	0	0	0	6
Andares	Fornecer informações sobre o funcionamento, horário e regulamentos (clientes internos e externos)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	1	5
Andares	Efetuar a limpeza de fogões	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	5	1	0	0
Andares	Efetuar a limpeza de micro-ondas	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	5	1	0	0
Andares	Efetuar a limpeza de bancadas e mesas (copas)	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	5	1	0	0
Andares	Efetuar a limpeza de frigoríficos	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	0	5	1	0
Andares	Limpar os caixotes do lixo	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	1	5	0	0
Andares	Repor papel das mãos e /ou papel higiénico (1m de semana)	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	0	3	0	3
Andares	Substituir os cortinados dos polibás	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	0	0	3	3
Andares	Limpar os aspiradores	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	0	3	2	1
Andares	Limpar os ferros de engomar	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	1	1	1	3
Andares	Limpar as máquinas de lavar	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	2	2	2	0
Andares	Arrumar lavandarias dos andares	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	5	1	0	0
Andares	Arrumar varandas	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	3	0	0	3
Andares	Preparar os "kbs" de cozinha para os residentes Erasmus.	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	0	0	0	6
Andares	Limpar paredes (limpeza geral)	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	0	0	0	6
Andares	Limpar móveis (limpeza geral)	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	0	0	0	6
Andares	Retirar cortinados	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	6
Andares	Colocar cortinados	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	6
Andares	Retirar colchas	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	6
Andares	Colocar colchas	Proceder ao tratamento de roupas	0	0	0	6
Andares	Manter a sala de convívio arrumada	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	4	1	0	0
Andares	Manter o hall de entrada arrumado	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	4	1	0	0
Andares	Fazer rondas às instalações	Verificar condições de segurança	5	1	0	0
Andares	Abri e fechar as portas e lagarbas do 1º andar e R/C	Verificar condições de segurança	5	1	0	0
Andares	Desentupir ralos dos polibás dos WC	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	0	4	1	1
Andares	Verificar as limpezas nos espaços comuns	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas	5	1	0	0
Andares	Trocar roupa de cama e de banho na ausência das colegas da lavanderia	Proceder ao tratamento de roupas	1	1	0	4
Andares	Preparar quarto para novo residente	Proceder à verificação das condições dos quartos nas admissões e saídas	0	0	0	6
Andares	Verificar o estado de conservação dos equipamentos	Efetuar limpezas de espaços e equipamentos	3	2	0	1
Andares	Solicitar manutenção dos equipamentos	Instituir processos de aquisição de bens e serviços	0	0	1	5
Andares	Acompanhar empresas na manutenção dos equipamentos	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas	0	0	0	6
Andares	Acompanhar empresas na manutenção das instalações	Acompanhar o trabalho desenvolvido por empresas externas	0	0	0	6
Andares	Verificar portas de segurança	Verificar condições de segurança	3	1	0	2
Andares	Verificar alarmes (quando ativados)	Verificar condições de segurança	2	0	0	4
Andares	Verificar a limpeza dos quartos	Verificar as condições das instalações	0	1	1	4
Andares	Verificar estado de conservação dos quartos (saída dos residentes)	Proceder à verificação das condições dos quartos nas admissões e saídas	0	0	0	6
Andares	Verificar o registo na ficha de saída (Residente)	Gerir procedimentos administrativos	0	0	0	6
Andares	Assegurar o serviço de receção (quando necessário)	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	0	0	0	6
Andares	Armazenar material de limpeza	Proceder à arrumação e distribuição de materiais e equipamentos	0	0	0	6
Andares	Distribuir material de limpeza	Proceder à arrumação e distribuição de materiais e equipamentos	0	0	0	6
Andares	Verificar a identificação das visitas	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	5	0	0	1
Andares	Abri gabinetes /salas	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	5	0	0	1
Andares	Fechar gabinetes / salas	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	5	0	0	1
Andares	Registar entradas de pessoal docente / não docente	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	5	0	0	1
Andares	Registar saídas de pessoal docente / não docente	Realizar o controlo de entradas e saídas de pessoas	5	0	0	1
Andares	Marcar salas	Marcar salas	0	0	0	6
Andares	Traduzir conversas (Inglês)	Prestar atendimento e esclarecimento a estudantes e clientes externos	0	0	0	4
Andares	Registar informação para turno seguinte	Preencher mapas diversos	5	0	0	1

Anexo 4 – Exigências e Formação

Tabela VI – Esforço



Fonte: Questionários

Tabela VII - Formação obtida e a frequentar

		DGA	GAD	GAS	RES
Teve Formação?	Sim	5	2	1	9
	Não	2	2		2
Considera que deveria ter formação?	Sim	6	4		2
	Não	1		1	9

Considera que deveria ter formação. Qual?	DGA	GAD	GAS	N RES
Arquivo	1			
Atendimento	1			
Auditorias	1			
CPA	2	2		
Excell		2		
Gestão de conflitos	1			
Inglês				2
Outlook		1		
SIGES	3			
Word		1		
Não especifica	1			
Não pretende ter formação			1	

Fonte: Questionários

Anexo 6 – Competências

Gráfico 2 – Competências por serviço

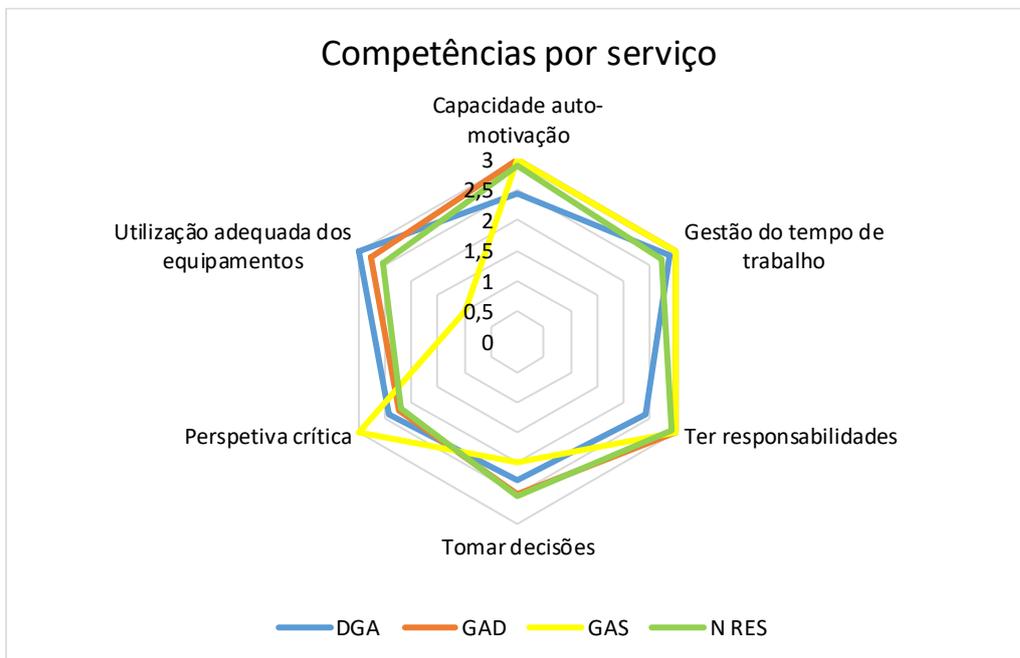


Gráfico 3 – Competências de Relacionamento Interpessoal por serviço

