



UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

Irina Vieira Feijão

RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado  
em Psicologia Organizacional, orientado pelo Professor Doutor  
Paulo Renato Martins da Silva Lourenço

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra

Junho de 2022

## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar o meu profundo agradecimento a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para o resultado deste trabalho e o finalizar de mais uma etapa, dos quais não poderia deixar de destacar:

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Paulo Renato pela sua exímia dedicação, preocupação e disponibilidade. Agradeço toda a sabedoria que transmitiu de forma tão amiga e o apoio que me deu ao longo deste percurso, fundamentais para a conclusão do presente estágio. Muito obrigada.

Aos meus pais por me permitirem chegar até aqui e por acreditarem sempre em mim. Às minhas irmãs agradeço a compreensão da minha ausência, o amor e apoio incondicional que me deram mesmo estando longe. À minha avó e tios por tornarem o meu sonho também o deles e pelo carinho infinito. Esta conquista é para vocês.

Ao Paulo, pelo amor, apoio e amizade. Foi e será sempre o meu pilar nos dias menos bons e quem me dá força para seguir em frente e abraçar novos desafios. Agradeço-lhe do fundo do coração.

À Ana, Carolina e Vanessa agradeço a amizade bonita que partilhamos e por estarem sempre comigo desde o primeiro dia. Porque são o meu apoio e têm sempre a palavra certa no momento certo.

À equipa da Formação do SGRH por me ajudarem a crescer enquanto pessoa e profissional. Agradeço todos os ensinamentos e disponibilidade constante que tornaram este percurso enriquecedor.

À Tuna Académica da Universidade de Coimbra, por serem a minha segunda família e por tornarem o meu percurso académico inesquecível.

**A todos/as deixo o meu enorme agradecimento!**

*“A grandeza de uma profissão é talvez, antes de tudo, unir os homens: não há senão um verdadeiro luxo e esse é o das relações humanas.”*

*Antoine de Saint-Exupéry*

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Apresentação do sistema de ação .....</b>	<b>2</b>
Universidade de Coimbra .....	2
Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra.....	2
Enquadramento e análise do sistema de ação .....	3
Missão, Visão e Valores .....	4
Estratégia organizacional .....	5
<b>Atividades desenvolvidas .....</b>	<b>5</b>
Análise de Funções .....	5
<i>Análise crítica ao processo de Análise de Funções</i> .....	10
Gestão da formação .....	11
<i>Análise crítica ao processo de Gestão da Formação</i> .....	19
Acolhimento e Integração de novos/as colaboradores/as da UC .....	21
<i>Análise crítica ao processo de Acolhimento e Integração</i> .....	22
<b>Reflexão/Análise global do estágio .....</b>	<b>24</b>
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>29</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>31</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>36</b>
Anexo A .....	37
Anexo B .....	38
Anexo C .....	39
Anexo D.....	40
Anexo E .....	42
Anexo F.....	44
Anexo G.....	47
Anexo H.....	51

## **Introdução**

O presente relatório incide sobre o trabalho desenvolvido no estágio curricular realizado no Serviço de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) da Universidade de Coimbra (UC), inserido no plano de estudos do Mestrado em Psicologia Organizacional. O estágio curricular é uma etapa fundamental no percurso académico e no qual é preparada a inserção no mercado de trabalho, uma vez que permite a aplicação e articulação dos conhecimentos teóricos e práticos adquiridos no decorrer da parte letiva do mestrado. O estágio curricular teve uma duração de oito meses e decorreu de forma presencial entre outubro de 2021 e maio de 2022.

No capítulo introdutório é realizada uma breve apresentação da entidade de acolhimento do estágio e o respetivo enquadramento teórico à luz das estruturas de Mintzberg (1995). Na secção referente às atividades desenvolvidas são apresentadas as áreas sobre as quais incidiu o estágio, nomeadamente o processo de Análise de Funções, a gestão da Formação Profissional e o Acolhimento e Integração de novos/as colaboradores/as do corpo técnico da UC. Após o enquadramento teórico e descrição das atividades desenvolvidas é feita uma análise crítica de cada processo, contendo sugestões de melhoria a implementar na organização de acolhimento. Posteriormente, tem lugar uma reflexão crítica sobre o trabalho realizado e sobre as competências adquiridas e/ou desenvolvidas, descrevendo os desafios enfrentados. Por último, na secção Anexos, é apresentado o conjunto de documentos que são referenciados ao longo do texto e que têm como intuito complementar as explicações apresentadas.

## **Apresentação do sistema de ação**

### **Universidade de Coimbra**

Fundada em 1290, a Universidade de Coimbra (UC) é a Instituição de Ensino Superior Pública mais antiga em Portugal, destacando-se nos domínios do ensino, investigação e formação. Atualmente, é composta por oito Faculdades – Letras, Direito, Medicina, Ciências e Tecnologia, Farmácia, Economia, Psicologia e Ciências da Educação, Ciências do Desporto e Educação Física – que se distribuem ao longo de três polos universitários e conta com cerca de 25 mil estudantes, 1760 docentes e 1340 técnicos/as (Universidade de Coimbra, 2022).

Além das referidas anteriormente, a UC é constituída por Unidades Orgânicas de Investigação, pelas Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação, pelos Órgãos de Governo, pela Administração, Reitoria e Serviços de Ação Social da UC (SASUC), ilustrados no Anexo A – Organograma da UC. A sua herança histórica, cultural e social fez com que fosse classificada como Património Mundial da UNESCO em 2013 devido ao importante papel que detém na difusão do saber e da cultura em língua portuguesa.

### **Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra**

O presente estágio foi realizado na Administração da UC, mais concretamente no Serviço de Gestão de Recursos Humanos, núcleo responsável pela definição e implementação da estratégia de recursos humanos, a produção de indicadores de gestão caracterizadores dos recursos humanos, a elaboração e gestão do mapa de pessoal, a gestão do vínculo de emprego dos trabalhadores, a gestão administrativa de recursos humanos, o desenvolvimento dos recursos humanos e a política da formação e o acolhimento de novos trabalhadores.

É constituído pela Divisão de Recrutamento e Gestão de Contratos, pela Divisão de Processamento de Remunerações e pela Unidade de Atendimento e Arquivo, visíveis no Anexo B – Organograma da Administração da UC, e é responsável por garantir a “manutenção de condições para um desenvolvimento profissional e pessoal contínuo que vise elevados níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores” (Artigo 26.º do Despacho n.º 10510/2020, p. 242).

### **Enquadramento e análise do sistema de ação**

A análise do sistema de ação tem como referência o modelo de Configurações Estruturais de Mintzberg (1995) pela relevância que assume neste domínio, bem como na caracterização dos atributos organizacionais. A estrutura organizacional refere-se à configuração formal dos componentes da organização, nomeadamente a divisão de tarefas, responsabilidades, disposições hierárquicas e de autoridade dentro da organização (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011).

Tendo em consideração a natureza das suas funções, a antiguidade e a sua distribuição geográfica, a Universidade de Coimbra funciona como um conjunto de entidades quase autónomas coordenadas por uma estrutura administrativa central e assume uma Estrutura Divisionalizada (Hall, 1991; Mintzberg, 1995). Esta configuração é caracterizada por deter um conjunto de unidades/divisões com um alto grau de interdependência, vinculadas entre si por uma estrutura diretiva que desenha os objetivos globais da instituição, planeia a estratégia e controla o desempenho quantitativo das diversas unidades e, bem assim, garante a standardização dos seus resultados (Mintzberg, 1995). Por um lado, este tipo de estrutura comporta diversas vantagens, nomeadamente na afetação eficaz de capital humano dentro da instituição, o surgimento de uma cultura homogénea nas diversas unidades e o total controlo das mesmas sobre as funções operativas (Sáiz, 2003). Por outro lado, pode resultar na emergência de forças disruptivas, na duplicação de funções, na valorização da rentabilidade económica em detrimento de questões sociais e, conseqüentemente, na diminuição da sua eficácia (Mintzberg, 1995; Costa et al., 2001).

Tendo em consideração as funções que desempenha, o SGRH opera de acordo com uma Burocracia Mecânica, caracterizada pela standardização de processos, das responsabilidades, das qualificações, dos canais de comunicação e até do próprio trabalho (Mintzberg, 1995; Lunenburg, 2012). Esta configuração funciona em ambientes simples e estáveis, onde a eficiência é alcançada através da standardização de procedimentos, sendo caracterizada pela formalização de comportamentos, a centralização de decisões, a descentralização horizontal limitada, uma linha intermédia alongada e uma tecnoestrutura e apoio logístico bem definidos (Mintzberg, 1980). Além destas características, realça-se o poder que o vértice estratégico detém nos processos de tomada de decisão, ao nível dos conhecimentos e na implementação de atividades (Bilhim, 2006).

Face ao exposto, importa referir que o local de estágio possui vantagens na forma como alcança a eficiência, bem como na alocação de recursos por especialidade. Contudo, neste modelo estrutural verifica-se uma elevada dependência do topo estratégico derivado do poder centralizado que lhe está associado, bem como a valorização da componente técnica em detrimento da componente humana. Além disso, o carácter altamente rotineiro, formalizado e estandardizado das tarefas pode gerar alguma frustração e desmotivação em colaboradores dinâmicos que sentem necessidade de inovação e mudança que se deparam com funções rigidamente definidas e empobrecidas.

### **Missão, Visão e Valores**

A UC é uma “instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento. Segundo os seus Estatutos, a Universidade tem o dever de contribuir para a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários a esses fins; o desenvolvimento de atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico; a promoção da mobilidade efetiva de docentes e investigadores, estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e no espaço da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa” (Despacho Normativo n.º8/2019, 2019).

Ademais, o Plano Estratégico 2019-2023 determina que a visão da UC se traduz em “ser internacionalmente reconhecida como uma universidade de investigação, em que a produção de conhecimento de elevada qualidade influencie o processo educativo e aumente a partilha de conhecimento com a sociedade, dando resposta aos problemas que são de todos/as e de cada um/a e contribuindo sem reservas para o desenvolvimento sustentável” (Universidade de Coimbra, 2019, p. 17).

A UC pauta-se por 24 valores fundamentais que atuam como códigos de conduta, nomeadamente: abertura ao mundo, contemporaneidade, cooperação, diálogo, direito à

diferença e não discriminação, estímulo à criatividade, ética, excelência, humildade científica, igualdade, inclusão, independência, inovação, interação das culturas, liberdade, liberdade de opinião, reconhecimento e promoção do mérito, responsabilidade social, rigor intelectual, solidariedade académica, sustentabilidade, tolerância, tradição e valorização das pessoas (Universidade de Coimbra, 2019).

### **Estratégia organizacional**

A estratégia organizacional da UC acompanha os mandatos reitorais e, atualmente, encontra-se vertida no Plano Estratégico 2019-2023, que apresenta as linhas de orientação estratégica para a UC e as metas que contribuirão, no decorrer do mandato reitoral, para alcançar a visão, definindo o percurso orientador que melhor permite atingir os resultados desejados. O Plano Estratégico resulta de um longo processo de reflexão e auscultação que envolveu toda a comunidade académica e agentes externos de referência para a UC e encontra-se organizado em pilares (Investigação e Inovação, Ensino, Desafios Societais e Internacionalização) e eixos de missão, que correspondem aos recursos necessários para atingir os fins nucleares (Pessoas, Qualidade, Instalações, Financiamento e Comunicação).

As pessoas assumem um lugar de destaque, sendo o eixo central ao movimento dos pilares estratégicos de missão e, conseqüentemente, ao funcionamento da UC. O documento estipula ainda a existência de tópicos significativos e transversais – Sustentabilidade e Responsabilidade Social – que representam a adoção de uma perspetiva de gestão sustentável das atividades e recursos e de responsabilidade social no decorrer da atuação da UC.

### **Atividades desenvolvidas**

#### **Análise de Funções**

A Análise de Funções consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos que permitem examinar, documentar e realizar inferências sobre determinada função. É, de forma simplista, o procedimento através do qual se determinam as responsabilidades de cada posto de trabalho e, bem assim, as características pessoais indispensáveis ao correto desempenho de cada função (Bemis et al., 1983; Sackett & Lazco, 2003). Este procedimento assume-se como o centro dos processos de Recursos Humanos essenciais a um bom funcionamento de qualquer instituição, na medida em que, na base de qualquer

um dos processos, está a exigência de possuir informação fidedigna acerca da natureza da função (Singh, 2008).

Entre as principais informações obtidas em consequência deste processo, destacam-se as atividades de trabalho, os conhecimentos/requisitos necessários a cada função, as ferramentas/equipamentos utilizados em cada função, o contexto de trabalho (e.g., atividade física, horário de trabalho, contexto organizacional e social, como interação com outras Unidades/Serviços) e as características necessárias para a realizar (Siddique, 2004). Segundo Dessler (2002), daqui decorrem um conjunto de aplicações práticas da Análise de Funções aos demais processos de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente ao nível do (1) Recrutamento e Seleção, a Análise de Funções facultar informação acerca do conteúdo funcional e características necessárias para o desempenho das tarefas. Essa informação é útil aos processos de gestão, uma vez que auxilia a tomada de decisão aquando do recrutamento e seleção de candidatos. No contexto da UC/SGRH, facilita também os pedidos de abertura de novos procedimentos concursais sendo apenas necessário indicar a função pretendida, pois a restante informação já se encontra incluída no Manual de Funções; (2) na Avaliação de Desempenho, a Análise de Funções permite auxiliar na especificação das tarefas associadas a cada função e no estabelecimento de padrões de desempenho, com os quais é possível comparar a performance de cada trabalhador. No caso concreto do SIADAP<sup>1</sup>, tem particular utilidade para a definição de objetivos e competências a desenvolver, bem como para o respetivo processo de monitorização e avaliação; Relativamente à (3) Formação, o facto de facultar informação acerca das tarefas, atividades e competências, facilita também a adequação da formação às necessidades de cada trabalhador e de cada unidade/divisão/serviço; No que diz respeito à (4) Reorganização do Trabalho, e sempre que aplicável, a Análise de Funções pode revelar sobreposição de funções ou, por contraste, funções não atribuídas. Assim, este mapeamento permite fazer uma correta aferição aos postos de trabalho, reorganizando os mesmos e a otimizando a distribuição de tarefas; Finalmente, em matéria de (5) Qualidade, o mapeamento das funções é igualmente importante, uma vez que se torna uma fonte de evidência da ligação entre o processo de recrutamento e seleção e os requisitos de cada posto de trabalho.

---

<sup>1</sup> Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Além dos benefícios decorrentes para as práticas de Gestão de Pessoas, importa salientar que este processo é também essencial como garante da conformidade com a Lei n.º35/2014 que, no seu artigo 29.º, refere: “2 - O mapa de pessoal contém a indicação do número de postos de trabalho de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respetivas atividades, caracterizados em função: a) Da atribuição, competência ou atividade que o seu ocupante se destina a cumprir ou a executar; b) Do cargo ou da carreira e categoria que lhes correspondam; c) Dentro de cada carreira e, ou, categoria, quando imprescindível, da área de formação académica ou profissional de que o seu ocupante deva ser titular; d) Do perfil de competências transversais da respetiva carreira ou categoria, regulamentado por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública e complementado com as competências associadas à especificidade do posto de trabalho.”

Desta forma, procedeu-se à implementação e execução de um processo de Análise de Funções no SGRH, constituindo este um estudo-piloto por forma a ser replicado nos demais contextos da UC. Este é um processo essencial para a definição das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos e para a implementação do modelo de gestão integrado de competências previsto no Plano Estratégico da UC: “a implementação de um modelo de gestão integrado de competências é fundamental, e permitirá fomentar o desenvolvimento contínuo das competências individuais de cada trabalhador/a, disponibilizando ações de formação (nacional e internacional) e potenciando as funções exercidas. Este aspeto está inerente à promoção da mobilidade interna, quando tal seja da conveniência do/a trabalhador/a e das unidades e serviços envolvidos, permitindo resolver problemas de desajustamento entre as competências e as funções desempenhadas.” (Universidade de Coimbra, 2019, p. 67).

Tendo em conta o enquadramento institucional e os objetivos sobre os quais incidia a Análise de Funções, os métodos de recolha de informação basearam-se na investigação qualitativa dos dados, recorrendo a diferentes técnicas que possibilitaram o cruzamento de dados de modo a construir um registo preciso e detalhado das tarefas, objetivos e requisitos associados a cada função (Yin, 2009). A metodologia aplicada ao longo do processo de Análise de Funções tomou como referência o procedimento de Schneider & Konz (1989), designado de *Multi-Method Job Analysis*, cujo intuito se baseia na recolha de informação por entrevistas/observação, especificação de tarefas e

designação de *clusters*, aplicação de questionários sobre as atividades mais significativas desenvolvidas pelos/as colaboradores/as, análise dos dados e revisão das funções tendo em conta os conhecimentos, competências e aptidões adequados a cada função. Posto isto, a metodologia referente a esta área e respetiva calendarização encontram-se detalhadas no Anexo C, sendo a mesma composta por etapas e tarefas complementares:

Em primeira instância, foi conduzido um processo de análise documental, no sentido de reunir a informação existente acerca das funções no Serviço de Gestão de Recursos Humanos. Mais concretamente, foram analisados os pedidos para abertura de novos procedimentos concursais e a informação disponível no Sistema de Gestão da UC, fazendo-se um levantamento das funções listadas e, bem assim, dos diversos tipos de requisitos para o correto desempenho das mesmas. Paralelamente, foi elaborado um folheto informativo (Anexo D) e enviado aos/às trabalhadores/as do SGRH, criando um alinhamento geral entre chefias e as suas equipas. Esta etapa ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2021.

Numa segunda fase, realizou-se uma ação de sensibilização junto das chefias de cada divisão e da Direção de Serviço (Anexo E) e foram realizadas as entrevistas que lhes estavam designadas, seguindo um guião semiestruturado em que deviam responder acerca da sua função e sobre cada função que identificassem na sua equipa (Anexo F). A entrevista semiestruturada traduz-se numa situação de interação onde os tópicos de interesse são estabelecidos *a priori* e que, apesar de seguir um conjunto de questões, é flexível e permite explorar outros temas de relevância, sendo apropriada na discussão de assuntos sensíveis (Miles & Gilbert, 2005). O guião da entrevista baseou-se no modelo proposto por Sousa e colaboradores (2012), onde consta a identificação da função, uma descrição sumária que refere o conteúdo da função e o seu objetivo, as responsabilidades e tarefas e, por fim, as condições sociais e ambientais de exercício da função. Nestas entrevistas foram, por um lado, validadas as funções encontradas na etapa anterior e, por outro lado, feito um novo levantamento das funções existentes, mas que não foram possíveis de encontrar pelo método da análise documental. Esta etapa ocorreu entre a última semana de dezembro de 2021 e a primeira semana de janeiro de 2022.

De seguida, e por forma a acautelar possíveis limitações inerentes ao enviesamento da informação obtida, foi aplicado um questionário online de autopreenchimento (Anexo G), destinado aos/às trabalhadores/as do SGRH. O modelo

do questionário, preconizado por Chiavenato (2004), é composto pela designação da função, objetivos, tarefas e respetiva periodicidade, qualificações, equipamentos, relações funcionais, supervisão e responsabilidades, condições de trabalho e as competências – neste caso particular, optou-se pelas competências listadas em SIADAP – que são requisito para o correto desempenho da função. A aplicação do questionário decorreu entre o dia 3 e o dia 31 de janeiro de 2022.

Após a recolha da informação, os dados (provenientes do questionário mas, também, das etapas anteriores) foram cuidadosamente analisados, interligados e sintetizados numa primeira versão do Manual de Funções do SGRH, contendo a designação e descrição da função, bem como os diversos requisitos para o seu correto desempenho; Finalmente, tendo-se chegado à primeira versão do Manual de Funções do SGRH, o mesmo foi novamente validado pelas chefias e pelas suas equipas, de forma a garantir que a informação expressa é fidedigna e representativa das funções existentes. Chegou-se, desta forma, à versão final do referido manual. Nesta altura, foram realizadas reuniões individuais de devolução de resultados com as chefias, que aconteceram durante o final de mês de março e o início do mês de abril. Posteriormente, as chefias validaram a versão proposta também com as suas equipas, tendo-se incorporado alterações propostas, e dando-se por concluída a versão final do Manual de Funções no final do mês de abril. O Manual de Funções foi desenvolvido com recurso à ferramenta Excel, uma vez que torna mais fácil e intuitiva a alteração e revisão do documento. Assim, é possível observar no Anexo H alguns elementos deste manual, nomeadamente o índice, a ficha técnica e uma das funções

A previsão inicial para aplicação da metodologia proposta era de sete meses, nos termos do cronograma presente no Anexo C. Esta previsão foi antecipada, tendo o processo ficado concluído em menos de seis meses. Importa recordar, a este nível, que a velocidade de mudança à qual todas as instituições estão sujeitas implica a revisão periódica ao Manual de Funções, de forma a incorporar novas funções entretanto criadas e a efetuar os reajustamentos necessários. Desta forma prevê-se, para esse efeito, que este processo seja bianual e que esteja em linha com o Ciclo de Formação e a Avaliação de Desempenho.

### ***Análise crítica ao processo de Análise de Funções***

De uma forma geral, entende-se que o processo decorreu de forma fluida, tendo sido possível concretizar o objetivo proposto em tempo inferior ao previsto. Não obstante, entende-se a necessidade de proceder a algumas melhorias futuras. Em primeiro lugar, importa fazer um trabalho de sensibilização mais rigoroso, quer das chefias, quer dos/as próprios/as trabalhadores/as. Para tal, propõe-se a realização de uma sessão de sensibilização geral (chefias e suas equipas), na qual, além de elucidar acerca do procedimento e sua importância, seja também explicitado o que se pretende através do questionário *online* e a forma como devem responder às questões. De igual forma, é proposta também a criação de um guião explicativo de como proceder à resposta ao questionário.

Com estas medidas, pretende-se garantir que os/as trabalhadores/as descrevam as funções de uma forma objetiva e que não se descrevam enquanto titulares da mesma, assegurando uma taxa de resposta de 100%, uma vez que verificámos alguma dificuldade inicial e foi necessário recorrer à cultura de proximidade para cumprir o previsto (tendo sido possível garantir 100% da taxa de resposta). No que concerne ao questionário propriamente dito, também é pertinente simplificá-lo. Tendo havido sérias dificuldades na resposta à pergunta que incide sobre as relações funcionais, propõe-se a sua alteração, transformando-a numa pergunta em que apenas é solicitado que indique com quem estabelece relações funcionais (interna e externamente) e em que âmbito existe essa ligação, sendo uma pergunta cuja forma aberta permite mais fácil resposta, em comparação com o modelo em vigor.

Ainda almejando simplificar o questionário e minimizar o tempo de resposta e a recolha de dados ao estritamente indispensável, propomos a eliminação da secção “Relações Hierárquicas”, da pergunta 3, 4, 5 e 6 da secção “Análise da Função” e da pergunta 3, 4 e 5 da secção “Condições de Trabalho”. Apesar da informação obtida nesta secção não integrar o Manual de Funções, os dados adquiridos servirão para desenvolver uma avaliação de riscos psicossociais na UC. Relativamente à pergunta para indicar as competências necessárias, esta deve ser acompanhada de um texto explicativo acerca dos comportamentos associados a cada competência elencada, visto que foi percecionada alguma dificuldade na escolha rigorosa das mesmas pelos/as respondentes. Além disso, importa fazer uma reflexão sobre a maneira como são escolhidas as competências a

integrar cada função, sendo que neste estudo-piloto não existia congruência entre respostas (i.e., o grau de importância atribuído às competências variava facilmente entre os respondentes), pelo que se verificou a necessidade de fazer uma análise crítica a cada função e recorrer às chefias para validar as competências selecionadas pela equipa. Com estas alterações, prevê-se uma maior adesão e cooperação com o processo de Análise de Funções, o que impacta positivamente a execução do mesmo e o rigor dos resultados.

Reconhecendo que se trata de um projeto de grande envergadura e que se estende no tempo, entende-se as mais-valias do mesmo para a reorganização do trabalho, para a clarificação de papéis e para a gestão estratégica de recursos humanos. Desta forma, pretende-se o alargamento do processo aos diversos Serviços que compõem a Administração da UC, com início da intervenção em setembro de 2022 e cujo tempo de execução se encontre entre os três e os seis meses, previsivelmente.

Em suma, a necessidade do procedimento de Análise de Funções é um reflexo das constantes mudanças de que as instituições são alvo, bem como da necessidade de olhar para o futuro, uma vez que a análise estratégica de funções se pode assumir como a chave para as organizações sobreviverem a uma realidade de trabalho em permanente alteração. Ademais, este é ainda um processo fundamental para delinear uma rigorosa matriz de competências e um modelo de gestão capaz de se assumir como a base e o suporte necessários aos demais campos da Gestão de Pessoas, como o Recrutamento e Seleção e a Formação.

### **Gestão da formação**

A formação profissional é caracterizada como uma experiência planeada de aprendizagem que tem como objetivo o desenvolvimento de conhecimentos, atitudes ou competências, essenciais para que os indivíduos e as organizações possam ajustar-se de forma mais eficaz e eficiente às rápidas necessidades de mudança do meio envolvente (Campbell et al., 1970; Rego et al., 2020). Segundo Goldstein e Gessner (1988, p. 43) a formação profissional baseia-se na “aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que originam um desempenho melhorado em contexto profissional”. Na UC, a formação profissional ocupa um lugar de destaque na política de Gestão de Recursos Humanos, existindo distinção entre quatro tipos de formação: formação interna, formação externa, formação em contexto de trabalho e autoformação.

Considera-se formação interna a formação realizada dentro ou fora da UC, planeada e organizada pelo SGRH, que tem como destinatários/as exclusivos/as os/as seus/suas trabalhadores/as, colaboradores/as e/ou bolsseiros/as. O conjunto das ações de formação realizadas neste contexto é vertido no Plano de Formação da UC e decorre (a) do diagnóstico de necessidades de formação e (b) do pedido das unidades/divisões/serviços, decorrentes de necessidades específicas e não previstas, relacionadas com o exercício das suas competências. A formação externa é realizada através de ações de formação não previstas no plano de formação interno, e/ou não organizadas ou promovidas pelo SGRH, sendo, como tal, tipicamente aquelas que são efetuadas fora da oferta de formação da UC. As ações que se realizam das aprendizagens/atualizações que ocorrem no posto de trabalho e que estão incluídas, com carácter obrigatório, no período experimental dos/as trabalhadores/as quando iniciam funções num novo serviço ou função é considerada formação em contexto de trabalho. Por último, a autoformação é aquela que, cumulativamente, ocorra por iniciativa própria dos/as trabalhadores/as, sem encargos para a UC, é frequentada em horário laboral e que às atividades inerentes ao posto de trabalho ou contribua para o aumento da respetiva qualificação. A autoformação autorizada e realizada em período laboral é considerada como exercício efetivo de funções.

O processo de formação corresponde a um sistema composto por diversas etapas interdependentes e interatuantes entre si, que passa por diversas fases. Em grandes grupos de atividade, e em linha com o modelo ADDIE (Silvern, 1965), são essas fases as seguintes: análise (*analysis*), planeamento (*design*), desenvolvimento (*development*), implementação (*implementation*) e avaliação (*evaluation*). A fase de análise refere-se à avaliação de necessidades de formação, um processo de diagnóstico sistemático que deve ter em consideração as necessidades das pessoas, da organização e da sua envolvente, permeada pela evolução que ocorre derivada da interação entre pessoas e organizações. Esta fase envolve competências técnicas e recursos que nem sempre se encontram ao alcance de todas as organizações e, por isso, pode acabar por ser negligenciada (Ostroff & Ford, 1989). O modelo de McGehee e Thayer (1961) envolve caracteristicamente três níveis de análise de necessidades de formação: (1) análise organizacional, que deve incidir sobre indicadores de eficiência e eficácia organizacional por forma a determinar a adequação da formação à estratégia e atividades da organização (Noe et al., 2006;

Goldstein & Gessner, 1988). Importa, assim, avaliar os objetivos organizacionais e as discrepâncias em competências que inibem a sua realização e reunir informações acerca das disfunções da sua atividade com o intuito de determinar onde se deve dar ênfase à formação; (2) análise de funções/tarefas, que consiste na identificação da natureza das tarefas a desempenhar e os requisitos necessários ao seu correto desempenho. Consideram-se os conhecimentos, competências e atitudes que os trabalhadores devem possuir para que se alcancem os padrões de desempenho previamente estabelecidos por forma a transferi-los para o posto de trabalho (Noe et al., 2006) e (3) análise do indivíduo, ou seja, em que medida os/as colaboradores/as dispõem dos conhecimentos, competências e atitudes requeridas para o correto desempenho das funções e na concretização dos objetivos organizacionais.

Na fase de planeamento (*design*) são definidos os objetivos/finalidades da formação, a identificação e caracterização das ações de formação (envolvendo especificidades como modalidade, local, duração, formandos, formadores, conteúdos, entre outros), a definição dos critérios de avaliação e a estimação de custos-eficácia da formação (Allen, 2006). A atividade nuclear desta fase consiste na elaboração do Plano de Formação, que se traduz num conjunto coerente e ordenado de ações de formação sobre objetivos pertinentes (Le Boterf, 1990). Seguidamente, a fase de desenvolvimento refere-se à construção de materiais pedagógicos e à conceção de atividades que vão ao encontro dos objetivos estabelecidos para as diferentes ações de formação (Branch, 2009). A fase de implementação incide na operacionalização do que foi planeado nas etapas anteriores, nomeadamente através da realização do plano formativo que vai sendo ajustado e aprimorado ao longo do tempo por forma a garantir a sua eficácia (Peterson, 2003). Assim, esta etapa constitui a parte visível das fases que antecedem a execução, sendo que a eficácia da execução depende fortemente da qualidade das mesmas. Na avaliação, pretende identificar-se em que medida os objetivos foram atingidos no que diz respeito à aprendizagem dos/as formandos/as e da respetiva transferência de conhecimentos para o posto de trabalho que resultem numa mudança ou melhoria no desempenho da sua atividade profissional, traduzindo-se num impacto positivo na organização (Caetano, 2007; Kraiger et al., 1993). De seguida, é explanada de forma minuciosa a gestão do ciclo formativo na UC com base nas etapas supramencionadas:

O processo formativo tem início com o Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF), o qual diz respeito ao levantamento de défices a nível de conhecimentos, capacidades e comportamentos, que possam ser solucionados através de intervenções formativas, permitindo estabelecer prioridades e delinear estratégias de intervenção que têm em consideração os objetivos estratégicos e operacionais da organização (Idáñez & Ander-Egg, 2008). No caso particular da Universidade, o DNF recorre a vários *inputs*, nomeadamente a avaliação de desempenho, os resultados da análise crítica da formação, a política de desenvolvimento de recursos humanos, o Plano Estratégico, a avaliação de competências e o recrutamento e seleção. Além destes, as necessidades de formação individuais são identificadas junto dos/as superiores hierárquicos/as através de um questionário elaborado para o efeito, resultando num documento onde constam as necessidades formativas de cada elemento das suas equipas, identificando o grau de prioridade, os objetivos/competências a desenvolver, a calendarização e o regime privilegiado para o efeito. Todos os dados provenientes deste processo e dos *inputs* anteriormente mencionados, são tidos em consideração na elaboração do Plano de Formação. Posteriormente, é realizado um relatório final representativo do DNF, no qual se evidencia a metodologia e os critérios de inclusão das ações de formação no Plano de Formação.

Após a aprovação do Plano de Formação, tem lugar a fase de desenvolvimento das ações de formação. Nesta fase é divulgado e promovido o Plano de Formação e informação acerca das ações previstas, objetivos/competências a desenvolver, público-alvo, calendarização, regime, área de formação, duração, horário, entidade formadora, formador/a e níveis de avaliação. Durante a fase de implementação, e no âmbito das tarefas desenvolvidas ao longo do estágio, destacam-se a preparação das ações (incluindo a dinamização de reuniões com as partes interessadas, de forma a garantir o ajuste entre as formações e as necessidades formativas), a elaboração do Dossier Técnico-Pedagógico (DTP) e a gestão administrativa e logística de todos os procedimentos inerentes à formação (e.g., o envio de convocatórias, a gestão de inscrições, a disponibilização de materiais e o envio dos questionários de avaliação da satisfação da formação). Posteriormente, entramos na fase de avaliação. Nesta etapa, são considerados os diversos níveis de avaliação da formação segundo o Modelo de Kirkpatrick (1959), que estabelece quatro níveis de avaliação da formação:

O nível 1, referente à reação/satisfação dos/as formandos/as, pretende recolher informações relativas à aceitação do conteúdo da formação, o desempenho do/a formador/a, a avaliação de certos aspetos da formação e recolher sugestões de melhoria;

O nível 2, que diz respeito à aprendizagem, corresponde à avaliação das aprendizagens e pretende determinar que aptidões ou conhecimentos foram adquiridos ou desenvolvidos na formação. Sempre que tal se revelar possível, será realizada uma fase de pré-teste e pós-teste, que podem assumir a forma de testes/trabalhos/autoavaliação e/ou outras metodologias que se revelem pertinentes para o contexto, permitindo compreender se as aprendizagens verificadas são uma consequência direta da ação de formação;

O nível 3, que se traduz no comportamento e transferência da formação, pretende avaliar os resultados das aprendizagens em contexto de formação, isto é, em que medida as aprendizagens efetuadas foram transferidas pelo/a trabalhador/a para o contexto de trabalho e o nível 4, relativo aos resultados, avalia em que medida os objetivos organizacionais estipulados foram cumpridos em resultado da formação, através da definição de critérios de avaliação que permitam comparar resultados organizacionais antes e depois da frequência de uma determinada ação de formação, bem como identificar eficazmente as mudanças previstas (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010).

Os diferentes níveis não constituem uma hierarquia, nem se encontram inteiramente associados, isto é, uma perceção de boa formação não significa transferência da aprendizagem para comportamentos e resultados subsequentes. Assim, é através das avaliações de nível 3 e 4 que são obtidas as métricas de resultados e criação de valor, que permitem aferir o valor e os resultados tangíveis que resultaram das ações de formação dinamizadas. À exceção da autoformação, na UC todos os restantes tipos de formação são avaliados no que respeita ao nível de reação e à transferência de conhecimentos - nível 1 e 3 - através da aplicação de questionários *online* adaptados à ação de formação em causa. Os níveis 2 e 4 são aplicados apenas na formação interna, por ser aquela em que existe uma intervenção direta e significativa do SGRH, considerando que os restantes tipos de formação se destinam a colmatar necessidades específicas e pontuais dos/as trabalhadores/as, não tendo um carácter estratégico. Os resultados obtidos nesta fase constituem importantes *outputs* para o balanço global da formação e para o início do próximo ciclo formativo.

Na fase de avaliação decorre também uma análise crítica que se baseia na ficha de identificação de fragilidades do biénio anterior e no registo de ações de melhoria a implementar. Assim, de forma a garantir a qualidade do processo formativo torna-se imprescindível, para além do seu acompanhamento e monitorização em todas as fases, a realização de um balanço final de toda a atividade, tendo em vista a eventual necessidade de revisão do sistema e a introdução de ações com vista à melhoria contínua. Desta forma, o SGRH elabora um relatório anual da formação com integração dos seguintes elementos: número de ações de formação realizadas, número de ações associadas a necessidades identificadas, número de ações planeadas *versus* realizadas, número de ações de formação em áreas estratégicas, formação por modalidade, tipologia e regime, formação por grupos profissionais, formação por áreas, investimento efetuado, número de trabalhadores/as abrangidos/as, número de formações e respetiva taxa de resposta de avaliação da reação (nível 1), avaliação da aprendizagem (nível 2), avaliação dos comportamentos/transferência da formação (nível 3) e avaliação de resultados (nível 4), análise crítica dos resultados obtidos na avaliação (na redução dos *gaps* de competências, na abrangência das áreas estratégicas, nos efeitos ao nível da melhoria do desempenho individual e ao nível da melhoria do desempenho organizacional), e registo de ocorrências/reclamações/sugestões. Neste âmbito, foi-me designada a realização do relatório da Autoformação, bem como um folheto informativo com as principais conclusões do balanço do ano formativo 2021, posteriormente partilhado com os/as trabalhadores/as do SGRH. Importa salientar que no momento de início do estágio curricular, o biénio formativo já se encontrava na fase de implementação e, por isso, não existiu contacto significativo com as ferramentas e metodologias do DNF.

Atualmente, uma parte significativa da Formação Interna é ministrada por entidades externas. Contudo, como resultado de uma meta proposta no final do biénio formativo 2019-2020, o SGRH propôs uma alteração de paradigma no sentido de privilegiar ações de formação preparadas e dinamizadas por docentes e trabalhadores/as da UC. Esta valorização de recursos internos é possível pela qualidade e experiência profissional dos/as docentes e trabalhadores/as do corpo técnico, assumindo particular relevância em determinadas áreas de formação, cujas propostas encontradas no mercado não suprem as necessidades formativas específicas das Unidades/Serviços/Divisões e/ou dos/as próprios/as trabalhadores/as. Esta solução interna de formação permitirá reduzir

custos, obter maior flexibilidade e adaptação, quer dos conteúdos programáticos, quer dos moldes em que ocorre a formação, adequando às reais necessidades da UC.

Assim, ao longo do estágio, procedeu-se à criação e desenvolvimento de uma Bolsa de Formadores/as Interna, que teve como ponto de partida as formações ministradas por trabalhadores/as da UC em biénios anteriores e respetivas avaliações em termos de satisfação, mas também de uma auscultação interna da disponibilidade, interesse e qualificações dos/as docentes e trabalhadores/as da UC. A bolsa de formadores será dinâmica e, por isso, será atualizada e revista regularmente pelo SGRH. Incide sobre áreas como a Sustentabilidade e Responsabilidade Social, Línguas Estrangeiras, Ciências Sociais e do Comportamento, Gestão e Administração, Qualidade, Plataformas Informáticas, Matérias Legislativas, Gestão Financeira, Saúde e Segurança no Trabalho, Secretariado e Trabalho Administrativo, Turismo e Lazer, Desporto e Biblioteconomia, Arquivo e Documentação. No momento de término de estágio, e após a primeira seleção de candidatos/as a integrar a bolsa de formadores/as, esta encontrava-se em análise pelo Conselho de Gestão da UC, órgão responsável pela gestão administrativa, patrimonial, financeira e dos recursos humanos da Universidade. Em termos jurídicos, o SGRH procederá à análise da possibilidade de os/as docentes acumularem a função de formadores/as, sendo o processo de remuneração ajustado em conformidade

Além das tarefas supramencionadas, importa destacar a crescente relevância atribuída a ações formativas dedicadas à saúde psicológica e ao bem-estar no local de trabalho. Como resultado do anteriormente referido, realizou-se em novembro de 2021 o evento Wellbeing@UC como aposta em eventos formativos da área comportamental, sendo esta uma das metas a atingir no biénio em vigor. Este evento teve como objetivo facultar aos/às trabalhadores/as da UC a oportunidade de assistirem a painéis informativos e formativos acerca da saúde mental e felicidade no trabalho, criando uma consciencialização comum acerca da importância de cuidar e promover a saúde psicológica. O evento que contou com a presença de 200 participantes, em formato remoto, permitiu-me a moderação de duas sessões e o primeiro contacto com tarefas logísticas e administrativas inerentes a um evento formativo de grande dimensão (e.g., gestão das presenças, emissão e envio de certificados, atualização de base de dados e desenvolvimento do respetivo dossier técnico-pedagógico, entre outras). Além da

moderação, permitiu-me frequentar as diversas sessões programadas, pelo que considero uma mais-valia no que concerne ao desenvolvimento dos meus conhecimentos na área.

Igualmente, ao longo do estágio deu-se início ao planeamento da segunda edição do evento formativo “Upgrade UC Team”, destinado a desenvolver competências, transformar carreiras e potenciar talentos, através de painéis gerais e específicos relacionados às áreas comportamentais, organizacionais e ao nível da produtividade e rentabilidade no trabalho do corpo técnico da UC. Considerando também o elevado nível de satisfação revelado pelos/as participantes na primeira edição, entendeu-se a pertinência de apostar novamente numa semana dedicada à formação dos/as trabalhadores/as da UC em aspetos menos trabalhados ao longo do biénio formativo, como são exemplos as áreas comportamentais. A metodologia deste evento é diversificada, contando com a realização de apresentações/palestras, mas também atividades de carácter interativo como workshops, atividades de Teambuilding em conjunto com o Gabinete de Desporto UC, *mindfulness*, momentos musicais, entre outras atividades. Esta metodologia tem como intuito possibilitar uma aproximação de todos/as os/as trabalhadores/as num sentimento partilhado de identificação e comprometimento com a Universidade.

O evento tem como referência o Plano Estratégico da UC e vai ao encontro dos momentos vividos nos últimos tempos, focando-se em temáticas como a inteligência emocional, a Agenda do Trabalho Digno, a igualdade de género, a liderança, o código de ética da Universidade e a Responsabilidade e Sustentabilidade. Adiado inúmeras vezes devido às restrições impostas pela pandemia, as jornadas permaneceram agendadas para outubro de 2022, pelo que as tarefas realizadas ao longo do estágio revelam apenas um carácter administrativo e logístico, nomeadamente através da gestão dos espaços, do contacto com patrocinadores, com os parceiros UC e com os possíveis oradores.

Importa notar que, além de não ser a área principal sobre qual o estágio incidia, foi possível contactar com as etapas inerentes ao ciclo formativo (com exceção da análise de necessidades) e com eventos formativos no âmbito da saúde psicológica no local de trabalho, dos quais estou muito satisfeita por possibilitar a expansão do meu leque de conhecimentos na área da formação.

### ***Análise crítica ao processo de Gestão da Formação***

Apesar do exposto no tópico anterior, importa realçar algumas oportunidades de melhoria no local de estágio em relação à gestão da formação. Em primeiro lugar, urge a necessidade de desenvolver uma cultura organizacional sensibilizada para a importância do desenvolvimento de pessoas, adotando uma perspectiva mais rigorosa no que concerne à aquisição de conhecimentos, competências e atitudes dos/as colaboradores/as, essenciais ao desempenho das suas funções. Tal facto é dificultado pela sobreposição de uma perspectiva e estrutura organizacionais onde a burocratização se impõe à racionalidade e por isso importa realizar um trabalho de sensibilização neste âmbito, desde os/as trabalhadores/as até à gestão de topo. É necessário, para além disso, que os envolvidos no processo se dediquem e garantam a seriedade deste processo, permitindo que as aprendizagens sejam retidas e transferidas para o posto de trabalho. De igual forma, o investimento em formações na área comportamental apresenta um carácter urgente, dado o impacto deste tipo de formações no desenvolvimento dos indivíduos e das equipas, mas também da UC como um todo, potenciando mudanças de comportamentos e sentimentos de felicidade no local de trabalho. Neste âmbito, e em linha com o plano estratégico em vigor, propõe-se o desenvolvimento de competências através de ações de formação em áreas como o capital psicológico, a inteligência emocional, liderança, comunicação, gestão de *stress*, gestão de tempo, prioridades e produtividade, gestão da mudança, trabalho em equipa, entre outras, com a possibilidade de sessões de *follow-up*, bem como em alguns casos, formações de acompanhamento individual. Não obstante a concretização desta sugestão, verifica-se também a necessidade de promover sessões de sensibilização regulares junto dos/as trabalhadores/as da UC e dos/as respetivos/as superiores hierárquicos, de forma a explicitar os diversos procedimentos inerentes à formação na UC, nomeadamente no que diz respeito ao Diagnóstico de Necessidades de Formação e à avaliação das ações de formação, apelando à participação e envolvimento de todos/as.

Seguidamente, tendo em conta que o processo de entrada de um/a trabalhador/a na UC implica a aprendizagem e retenção de um conjunto abrangente de ferramentas, práticas e procedimentos que são difíceis de reter na totalidade, propõe-se a elaboração e disponibilização de sessões assíncronas em áreas de formação transversais a todos/as numa plataforma informática para este efeito. Esta sugestão encontra-se intimamente

ligada à reflexão crítica explanada no tópico seguinte, propondo, para tal, que seja disponibilizada formação entre as seguintes áreas: formação acerca do Sistema de Gestão da Universidade de Coimbra (SG.UC), dotando os/as trabalhadores/as dos conhecimentos essenciais no âmbito da Política de Qualidade; formação no âmbito das plataformas informáticas de forma a diminuir o tempo de adaptação às mesmas e otimizar os procedimentos; formação relativa aos espaços da UC, através da criação de um roteiro/mapa que permita simular uma visita guiada aos espaços da UC; formação sobre os deveres e direitos no âmbito da duração e tempos de trabalho da UC e formação no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), no sentido de sensibilizar os/as trabalhadores/as para as normas a adotar, bem como educá-los acerca dos procedimentos de recolha e tratamento de dados pessoais praticados na instituição.

Outro dos pontos sobre os quais o local de estágio deve focar a atenção de todos/as os/as trabalhadores/as e superiores hierárquicos/as traduz-se na gestão da Formação em Contexto de Trabalho. Este tipo de formação ocupa um papel de destaque na realidade da UC, uma vez que existe um volume significativo de aprendizagem/atualização de conhecimentos ocorridos no posto de trabalho, ministrados pelo/a superior hierárquico/a, coordenadores/as de unidade ou por um/a trabalhador/a da equipa mais experiente, sobretudo aquando da entrada de novos/as trabalhadores/as. Assim, atendendo à importância deste tipo de formação importa cumprir o registo das ações de formação através do preenchimento do impresso próprio e do seu envio para o SGRH, de forma a incluir no processo individual de cada trabalhador/a. Neste sentido, é relevante intensificar a sensibilização e o controlo neste tipo de formação uma vez que, face ao número de contratações, os registos acabam por ser reduzidos.

Por fim, como lacunas identificadas destaca-se a impossibilidade de explorar a fase de avaliação de necessidades com recurso às ferramentas do DNF dado que o ciclo formativo já se encontrava implementado. Por forma a esclarecer algumas dúvidas e ultrapassar esta dificuldade recorri aos dados obtidos pelos colegas e explorei quais as etapas aplicadas na avaliação de necessidades. Além desta, importa mencionar que não existiu contacto com o nível 4 da avaliação da formação (resultados) uma vez que não foi aplicado em nenhuma ação de formação ao longo do estágio. Importa destacar que o questionário de avaliação deste nível foi elaborado, contudo o impresso próprio permanece em construção segundo os parâmetros de qualidade da UC e, por isso, não se

encontra em utilização. Trata-se de um questionário a ser preenchido nove meses após a ação de formação pelo Superior Hierárquico, onde se avalia em que medida as formações realizadas e participadas pelos/as trabalhadores/as da sua equipa facilitaram o cumprimento dos objetivos definidos para a unidade/divisão/serviço.

### **Acolhimento e Integração de novos/as colaboradores/as da UC**

O acolhimento e integração é um processo de particular importância através do qual os/as novos/as colaboradores/as são recebidos, encaminhados e integrados numa organização (Machado & Portugal, 2014). É importante que este processo de socialização organizacional seja preparado de forma antecipada e adequada por forma a criar uma condição de trabalho favorável, onde são incutidos os valores, normas e comportamentos esperados enquanto membros de uma organização (Louis, 1980). Nesta fase inicial, é necessário ter em consideração que o acolhimento de um/a novo/a colaborador/a é determinante nos níveis de desempenho, no sucesso organizacional e na retenção de talentos, fazendo sentir a importância e expectativa neles depositada (Machado & Portugal, 2014).

A entrada de um/a novo/a trabalhador/a na UC e/ou a mudança de funções tem início com o Plano Inicial de Acolhimento e Integração, de carácter obrigatório, que pretende evidenciar os conhecimentos e competências transversais a qualquer área de atuação e que são considerados indispensáveis ao início qualificado da função na unidade/divisão/serviço em que o/a trabalhador/a se insira. Este plano, englobado na formação em contexto de trabalho, é constituído por quatro módulos: o Acolhimento e Integração, onde é dada a conhecer a UC, nomeadamente a sua estrutura orgânica, os seus espaços, a sua cultura, a missão, visão e valores, os principais organogramas, a caracterização das áreas de atuação dos Serviços/Divisões, os direitos e deveres dos/as trabalhadores/as e bolsiros/as e os documentos essenciais ao/a trabalhador/a da UC (e.g., Plano Estratégico da UC), bem como os locais e a forma como podem aceder às principais informações. É também entregue o Kit de Acolhimento, constituído pelo manual de acolhimento e por outros materiais da marca UC; o segundo módulo “Qualidade” que pretende dotar os/as trabalhadores/as de conhecimento acerca do conceito de qualidade, do enquadramento legal e normativo da gestão da qualidade no Ensino Superior, bem como o Sistema de Gestão de Qualidade da UC; o terceiro módulo que se refere às

“Plataformas Informáticas”, no qual são dadas a conhecer as principais plataformas que suportam o desenvolvimento dos processos na UC e, por fim, o quarto módulo “Direitos e Deveres dos Trabalhadores em Funções Públicas”, onde se pretende conhecer o conjunto de direitos dos trabalhadores em funções públicas e o respetivo enquadramento normativo, nomeadamente no âmbito da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Entre as tarefas associadas a este domínio e realizadas ao longo do estágio, destacam-se a preparação administrativa e logística do acolhimento, nomeadamente através da preparação do espaço e dos kits de acolhimento, criação dos processos individuais de cada trabalhador e envio de convocatórias via e-mail. Saliencia-se ainda a dinamização das sessões em si, no que diz respeito ao primeiro módulo, bem como o contacto posterior com os/as trabalhadores/as recém-contratados/as, a fim de esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir. Além destas tarefas, de carácter regular, constatou-se a necessidade de desenvolver uma nova base de dados para registo dos/as novos/as trabalhadores/as da UC e para a realização dos módulos ao longo do biénio 2021-2022. Este documento foi revisto pelo orientador local e colocado à disposição da restante equipa em janeiro de 2022.

É importante ter em consideração que uma boa integração é uma importante base para motivar e reter as pessoas, tranquilizando-as em relação a possíveis sentimentos de insegurança e desconforto face a novas mudanças. Para tal, são explanados no tópico seguinte algumas sugestões de melhoria do processo na entidade acolhedora, gerindo-o de forma harmoniosa com o intuito de facilitar o percurso dos/as colaboradores/as e evitando possíveis desajustamentos para com a instituição.

### ***Análise crítica ao processo de Acolhimento e Integração***

A complexa estrutura organizacional da UC implica um grande volume de informação a transmitir ao longo do Plano Inicial de Acolhimento e Integração e que, embora essenciais ao desempenho da função, são difíceis de reter na sua totalidade. Aliado a isso, e dado que existe um corpo técnico extenso, as sessões realizam-se somente quando se reúne um conjunto significativo de novos/as trabalhadores/as, verificando-se regularmente uma discrepância temporal entre o início de funções e a frequência dos módulos. Tal facto resulta na incerteza de serem transmitidas, de forma adequada, as ferramentas, práticas e procedimentos que são essenciais a um eficaz desempenho da

função. Como tal, entende-se que o conhecimento nestes domínios deve estar permanente e facilmente acessível a todos/as os/as trabalhadores/as, propondo, para tal, a elaboração e disponibilização de sessões assíncronas, sob a forma de vídeos-tutoriais e a aplicação de um teste de aferição dos conhecimentos adquiridos com a assistência das ações. Estes materiais estariam acessíveis na Plataforma UC Training, que se encontra em desenvolvimento, onde seria também disponibilizado o manual de acolhimento da instituição, o acesso à inscrição para os diversos módulos e respetivos materiais de suporte às sessões, o envio de notificações de abertura de inscrições/convocatória via e-mail (para formandos e respetivos superiores hierárquicos) e a disponibilização do certificado de frequência do plano. No seguimento do referido anteriormente, é igualmente relevante promover o envolvimento dos/as superiores hierárquicos/as e colegas de trabalho, atribuindo-lhes maior intervenção e responsabilidade nos primeiros momentos de contacto entre a Universidade e o/a colaborador/a recém-chegado/a, dada a importância deste processo na adaptação, motivação e alinhamento das ambições e expectativas individuais com as da organização e no impacto direto no seu desempenho.

À imagem do procedimento já em vigor para colaboradores não-docentes, e dado que não se encontrava implementado, propôs-se a criação de um procedimento de acolhimento e integração destinado a colaboradores docentes e investigadores. Este plano tem como objetivo transmitir as informações e conhecimentos necessários com vista a uma completa integração, alinhamento das suas expectativas com os objetivos e práticas da UC e o reforço dos laços de comprometimento com a instituição. Assim, todos os docentes e investigadores recebem, aquando da sua admissão na instituição, o Manual de Acolhimento e Integração. Em data a definir posteriormente, são convocados para estarem presentes numa sessão presencial ou à distância, constituída por três módulos: Recursos Humanos, Qualidade e Plataformas Informáticas. Caso a sessão seja presencial, é entregue a cada colaborador um kit de acolhimento e realizar-se-á uma visita guiada ao circuito turístico da UC. Apesar de existirem pontos comuns com o plano de acolhimento de pessoal não-docente, os conteúdos abordados em cada módulo variam de acordo com o tipo de vínculo laboral. A primeira sessão deste plano encontra-se agendada para o início do próximo ano letivo (2022-2023), pelo que apenas foi possível ter uma intervenção direta na preparação logística e administrativa do processo, ficando a dinamização do primeiro módulo a cargo do orientador local.

### **Reflexão/Análise global do estágio**

O estágio curricular em Psicologia Organizacional é uma etapa particularmente desafiante no nosso percurso académico, mas enriquecedora na medida em que nos permite colocar em prática os conhecimentos e compreensão teórica adquiridos ao longo dos últimos anos. Permite-nos, entre outros aspetos, desenvolver competências de reflexão, autoconsciência, integridade e pensamento crítico que são requeridos para exercer Psicologia de forma ética e responsável, suportada em evidências científicas robustas. Com efeito, ao longo do último ano iniciou-se um processo de construção de novas aprendizagens e descobertas, em que a transição para o contexto real de trabalho e as dúvidas e inseguranças que foram surgindo confluíram na desmistificação desta área de atuação. Desta forma, a necessidade de adquirir ferramentas, competências e metodologias que suprimissem as dificuldades foi uma constante na construção da minha identidade enquanto profissional e no surgimento de um novo patamar, independente, no exercício da Psicologia Organizacional e que facilitou a minha capacidade de intervenção.

A realização do estágio no SGRH foi uma experiência positiva e enriquecedora, uma vez que a integração e adaptação à entidade acolhedora, à equipa e ao trabalho foram conseguidas desde cedo. Destarte, as tarefas que me foram designadas revelaram-se muito motivadoras, permitindo adquirir/desenvolver competências e interesse em diversas áreas da Gestão de Recursos Humanos. A primeira fase do meu estágio curricular foi caracterizada essencialmente pela integração na cultura e clima organizacionais, pela difícil assimilação de um elevado volume de informações, instruções e procedimentos em vigor (caraterísticos de uma instituição pública de grande dimensão) e pelo recurso aos colegas mais experientes, bem como a alguma literatura científica de forma a suprimir questões que iam surgindo. Além disso, esta fase foi caracterizada por algum receio em errar, sugerir novas atividades e em expor ideias/opiniões, contudo tal facto foi diminuindo substancialmente com o decorrer do estágio dado que a dinâmica grupal da equipa se foi ajustando à minha presença e tornou-se mais fácil expor algumas fragilidades. Importa realçar que aliado ao facto de ser trabalhadora-estudante e de não ser fácil responder às exigências de dois contextos de trabalho distintos, a quantidade de informação e procedimentos a assimilar constituíram-se constrangimentos durante os primeiros meses de estágio, mas que me possibilitaram desenvolver uma gestão de tempo eficaz, assim como os métodos de trabalho adotados. Salienta-se ainda a compreensão e

apoio da equipa ao longo do percurso realizado no estágio, mas particularmente nesta etapa de adaptação, onde garantiram todo o acompanhamento e explicações necessárias a uma correta integração na UC. Logo após a etapa de chegada e integração na instituição acolhedora, iniciou-se uma nova fase do estágio que se concentrou primordialmente na aquisição e desenvolvimento de competências técnicas e pessoais, através da execução das atividades anteriormente referidas no relatório.

Segundo Champion e colaboradores (2011), a competência é definida como um conjunto de conhecimentos, capacidades, aptidões, bem como outras características/atributos necessários (KSAOs – *Knowledge, Skills, Ability, Others*) ao desempenho eficaz na função em questão. Neste domínio, destaco a capacidade de reflexão, abertura à diversidade e de estabelecer uma relação empática com o Outro como competências diferenciadoras e específicas no âmbito dos recursos humanos (Coetzer et al., 2016). As competências listadas abaixo têm como suporte científico o modelo de competências de Bartram e Roe (2005), do Chartered Institute of Personnel and Development (2018), que estabelece um conjunto de competências para os profissionais de recursos humanos, bem como as que constam no documento do perfil do psicólogo organizacional elaborado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015). A realização do estágio permitiu-me, assim, adquirir competências no âmbito de:

- Coordenação e supervisão do plano formativo, através da elaboração de programas de formação e gestão da implementação e avaliação dos mesmos;
- Gestão da Qualidade, dado que a Universidade dispõe de um sistema de qualidade creditado, proceder à análise e revisão de documentos do Sistema de Gestão da UC permitiu-me analisar os procedimentos em vigor e refletir, de forma crítica e rigorosa, em metodologias eficazes que trouxessem melhorias ao local de estágio e proceder à sua implementação;
- Manutenção de relações profissionais internas e externas à organização, sendo privilegiado o contacto com outros profissionais com impacto direto nos processos de Gestão de Recursos Humanos. Esta competência foi gradualmente desenvolvida à medida que comecei a contactar com entidades externas na área da formação;
- Organização de Recursos Humanos, nomeadamente através do reajuste da estrutura organizacional e da adequação entre os/as colaboradores/as e as funções, derivado da implementação da Análise de Funções na instituição;

- Participação na elaboração de processos de candidaturas a prémios. Neste caso em particular, na candidatura ao Reconhecimento de Práticas em Responsabilidade Social e Sustentabilidade, tendo sido igualmente relevante refletir sobre as características organizacionais e elaborar um diagnóstico de riscos psicossociais da UC, contribuindo para isso alguns dados obtidos previamente através da Análise de Funções;
- Elaboração de relatórios técnicos, suportados em evidências acerca da instituição de acolhimento, concretizado através da construção do relatório de balanço relativo à autoformação em 2021 e no âmbito da Análise de Funções;
- Abertura à diversidade, uma vez que a realização do estágio implica estabelecer relações interpessoais com diferentes indivíduos e grupos que detêm vivências e experiências distintas, assim como maneiras de lidar com as situações.
- Integração do conhecimento científico com a prática organizacional de forma íntegra, imparcial e responsável.

Por outro lado, permitiu-me desenvolver outras competências adquiridas, tais como:

- Preocupação pelo bem-estar e felicidade do Outro, ao considerar as pessoas como o ativo mais importante da instituição, promovendo a sua qualidade de vida e desenvolvimento das suas competências;
- Capacidade de trabalho em equipa dado que todas as tarefas eram analisadas e concluídas em conjunto com as colegas, o orientador local e a direção do Serviço;
- Integração em grupos de trabalho no âmbito das atividades de TeamBuilding desenvolvidas e das Jornadas Upgrade UC Team, que englobavam colegas de outras divisões/unidades/serviços;
- Devolver feedback de forma construtiva e assertiva, uma vez que se constitui uma importante ferramenta para o desenvolvimento profissional;
- Processos de escuta ativa desenvolvidos através da realização de entrevistas individuais de Análise de Funções aos trabalhadores e chefias e, simultaneamente, de diálogo dado que existiram diversos momentos de esclarecimento de dúvidas sustentadas em evidências científicas;
- Flexibilidade e adaptabilidade às tarefas solicitadas, possibilitando o contacto próximo com diversas áreas de Gestão de Recursos Humanos;

- Aprendizagem contínua, uma vez que considero que fui receptiva a novos desafios e aprendizagens transmitidas por colegas mais experientes e com uma visão mais abrangente do mundo do trabalho;
- Resiliência e motivação por forma a encarar as dificuldades e não cair no desânimo quando algo não ia de encontro ao que era idealizado, arranando alternativas para superar os constrangimentos que apareceram ao longo deste percurso. Nos primeiros meses de estágio, considero que por não realizar as tarefas de forma tão intuitiva e rápida quanto os colegas, fez com que desanimasse e por isso ao longo dos meses fui desenvolvendo uma postura resiliente que me ajudou a superar-me enquanto pessoa e profissional;
- Processos de tomada de decisão, uma vez que a autonomia dada pela equipa me possibilitou seleccionar o melhor curso de ação entre diferentes opções, juntamente com as vantagens e desvantagens a elas associadas;
- Raciocínio ético, ao assegurar a confidencialidade de assuntos que assim o exigem, através da transparência, imparcialidade e interesse por todas as opiniões e ao prevenir as crenças pessoais de interferir na tomada de decisões no decorrer do estágio. Esta competência revelou-se fundamental uma vez que o SGRH, bem como outros serviços, desenvolvem as suas tarefas com recurso a dados confidenciais dos/as colaboradores/as e, por isso, é fundamental garantir a privacidade dos mesmos;
- Comunicação, uma vez que aumentei a minha confiança em apresentações para o público através da moderação de sessões do Wellbeing@UC ou das sessões de acolhimento e integração onde ministrava a sessão de boas-vindas aos/às colaboradores/as. Aprendi assim a controlar o nervosismo e desenvolvi uma postura mais positiva a nível verbal e não-verbal;
- Gestão de tempo e planeamento, transversais a todo o estágio e que me permitiram estabelecer prioridades, objetivos e prazos nas atividades que me estavam designadas. Estas competências desenvolveram-se de forma mais significativa em tarefas relacionadas com a gestão de questionários de transferência da formação e no envio de convocatórias para ações de formação, dado que tinham uma periodicidade definida que devia ser rigorosamente cumprida.

Assim, torna-se evidente que a realização do estágio permitiu adquirir competências maioritariamente de carácter técnico uma vez que foram colocados em prática todos os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico. Contudo, o facto de estar *in loco* na instituição de acolhimento, permitiu-me desenvolver competências de âmbito pessoal e que advém de um processo de autoconhecimento que apenas é possível explorar no contexto laboral.

Além dos aspetos positivos mencionados e da importância que tiveram na aquisição/desenvolvimento de competências, importa destacar alguns pontos menos positivos em relação ao local de estágio, mas que acabaram por impulsionar a reflexão de alguns procedimentos em vigor. Em primeiro lugar, a UC assume uma estrutura organizacional burocrática e inflexível que dificulta a implementação da mudança, quer nos processos, quer nos/as colaboradores/as. Alguns fatores como a inércia dos/as colaboradores/as, a ameaça às relações de poder e o receio de verem o seu trabalho afetado geram uma resistência à mudança significativa, onde não é fácil implementar novos processos, pensar em novas atividades e envolver as pessoas em iniciativas diferentes. Quando se desenvolve trabalho nesse sentido, acaba por ser desmotivador não ser dado o reconhecimento e importância necessários para que se continuem a desenvolver atividades nesse sentido. Outro fator que se constituiu uma barreira ao longo do estágio traduz-se no elevado formalismo entre os níveis hierárquicos que, apesar de inerente à natureza da instituição, acabou por pressionar-me ao nível do cuidado na comunicação e na forma como se comunica. Além deste, a quantidade elevada de documentação requerida nos diferentes processos acaba por dificultar o ritmo de aquisição de conhecimentos no que diz respeito à organização e arquivo dos mesmos, tornando o processo moroso e redundante.

Com o decorrer do estágio, aprendi que a melhor forma de ultrapassar estas dificuldades é, no fundo, assimilar a cultura organizacional e aceitar que as mudanças demoram algum tempo a ser implementadas, principalmente em instituições públicas com um corpo técnico tão extenso e tão distinto entre si. Para tal, foi importante desenvolver a capacidade de adaptação ao contexto do local de estágio, pois cada organização tem uma realidade diferente. Outro obstáculo sentido diz respeito a fatores internos, uma vez que manifestava algumas dificuldades de comunicação ao falar em público e sabia que prejudicava o meu desempenho, principalmente nas sessões de acolhimento em que sentia

algum desconforto e exercia pressão sobre mim mesma. Por forma a colmatar este constrangimento, procurei junto do orientador local algum feedback e sugestões no sentido de me tranquilizar nesses momentos, bem como munir-me dos conhecimentos necessários para que me sentisse mais confiante nas apresentações.

Não obstante, a realização do estágio também proporcionou algumas contributos à instituição de acolhimento, nomeadamente através do espírito dinâmico e de renovação da equipa, uma vez que se proporciona a partilha de novas perspetivas e opiniões que enriquecem a organização; o desenvolvimento de novos projetos que potenciam as nossas capacidades e ajudam a instituição de acolhimento a atingir objetivos e a desenvolver projetos e a possibilidade de repensar os processos, através de uma visão mais inovadora. Além disso, permite-nos dar contributos/sugestões de melhoria por forma a maximizar a eficácia e eficiência organizacionais, bem como demonstrar iniciativa, recetividade às tarefas e desejar acrescentar valor às mesmas.

### **Considerações Finais**

O estágio curricular é uma etapa que desempenha um papel preponderante no desenvolvimento profissional dos estudantes que se encontram prestes a ingressar na esfera laboral. O contacto diário com o contexto organizacional e os desafios inerentes à gestão de recursos humanos contribuíram de forma ativa para o desenvolvimento de competências numa ciência que tem por matéria o ser humano e os demais elementos idiossincráticos que lhe estão associados. Assim, posso afirmar que o estágio no SGRH-UC foi globalmente positivo, constituindo uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional que me permitiu refletir, de forma crítica, sobre as mais diversas metodologias, ferramentas e processos da Gestão de Pessoas. Importa referir que o balanço positivo do estágio fica a dever-se, ainda, a um forte alinhamento aquilo que considero ser adequado às necessidades da Universidade e a estratégia detida pela Direção do Serviço e pela restante equipa.

Envolver-me em diversas áreas e desempenhar tarefas estimulantes possibilitou-me transferir saberes e desenvolver inúmeras competências num contexto organizacional complexo e desafiante, quer ao nível da sua estrutura, quer ao nível das relações humanas que lhe são inerentes. Ao longo do último ano, procurei dar o melhor de mim junto da equipa e das tarefas que me eram solicitadas de forma dedicada e empenhada, com o

intuito de acrescentar valor às mesmas. Desta forma, senti uma evolução significativa a nível pessoal e profissional, principalmente ao nível das competências relacionais uma vez que são uma importante base da nossa área de atuação. Para além disso, importa realçar a pertinência dos conteúdos abordados durante o primeiro ano do mestrado e a maneira como foram transmitidos pelos/as docentes, uma vez que constituíram uma base sólida para desenvolver as atividades de estágio de forma correta e sustentadas cientificamente. O último ano fez-me também perceber a pertinência de lutar por locais de trabalhos felizes e saudáveis, proporcionando experiências aliciantes aos/às colaboradores/as que permitam o seu desenvolvimento e, acima de tudo, a sua saúde psicológica. Enquanto psicólogos do trabalho é necessário permanecermos atentos a novas necessidades e ter disponibilidade para adaptar a nossa forma de intervenção ao meio que nos rodeia, conjugando as necessidades organizacionais com as necessidades individuais de cada colaborador/a. Neste âmbito, o desenvolvimento das atividades descritas no presente relatório possibilitou uma visão clara do mundo laboral e do importante papel que desempenhamos na transformação das organizações e dos próprios indivíduos.

O facto de realizar o estágio curricular numa instituição pertencente à Administração Pública permitiu também um saber mais profundo acerca do funcionamento deste tipo de organizações e da forma como são geridos os processos em matéria de Recursos Humanos, constituindo um importante complemento à parte letiva do mestrado. Em suma, a realização do estágio curricular constituiu-se uma etapa de importante desenvolvimento profissional e pessoal, não só pelas competências adquiridas, mas por me ter permitido conhecer o mundo real do trabalho e a complexidade das relações laborais.

### Referências Bibliográficas

- Allen, W. C. (2006). Overview and Evolution of the ADDIE Training System. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 430–441. <https://doi.org/10.1177/1523422306292942>
- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*, 10(2), 93–102. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Bemis, S. E., Belenky, A. H., & Soder, D. A. (1983). *Job analysis: An effective management tool*. Bureau of National Affairs.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Branch, R. M. (2009). *Instructional Design: The ADDIE Approach*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-09506-6>
- Caetano, A., & Velada, R. (2007). O problema da transferência na formação profissional. In A. Caetano (Coord.), *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Livros Horizonte.
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.
- Campion, M. A., Fink, A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2018). *The Profession Map | CIPD*. <https://peopleprofession.cipd.org/profession-map>

- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2ª ed.). Elsevier.
- Costa, J. M., Neves, J., & Cardoso, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9ª ed.). Prentice Hall.
- Despacho Normativo n.º 8/2019 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2019). Diário da República: II Série, n.º 55. <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho-normativo/8-2019-121246168>
- Despacho n.º 10510/2020 da Universidade de Coimbra (2020). Diário da República: II série, n.º 210. <https://dre.pt/application/conteudo/146805203>.
- Galbraith, J. R. (1987). Organization design. In J. W. Lorsch (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 343-357). NJ: Prentice Hall.
- Goldstein, I.L., Gessner, M.J. (1988). Training and development in work organizations. In C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470696392>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10ª ed.). NJ: Prentice Hall.
- Hall, R. (1991). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Prentice-Hall
- Idáñez, M., & Ander-egg, E. (2008). *Diagnóstico Social - Conceitos e Metodologias*. Penagráfica artes gráficas.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.
- Kirkpatrick, J.D. & Kirkpatrick, W.K. (2010). ROE's rising star why return on expectations is getting so much attention, 64, 34-38.

- Kraiger, K., Ford, J.K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.2.311>
- Le Boterf, G. (1990). *L'ingénierie et l'évaluation de la Formation*. Editions d'Organisation.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2). <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Lunenburg, F.C. (2012) Organizational Structure Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-7.
- Machado, A. & Portugal, M. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Clássica Editora. <https://doi.org/10.13140/2.1.1987.0408>
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. Wiley.
- Miles, J., & Gilbert, P. (Eds.). (2005). *A handbook of research methods for clinical and health psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med:psych/9780198527565.001.0001>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Dom Quixote.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a competitive advantage* (5<sup>a</sup> ed). McGraw Hill.
- Sackett, P. R., Walmsley, P. T., & Laczko, R. M. (2013). Job and work analysis. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial*

- and organizational psychology* (pp. 61–81). John Wiley & Sons, Inc.  
<https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212004>
- Sáiz, M. G. (2003). Estruturas organizacionais. In F.G. Rodriguez, & C. M. Alcover (Eds.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 137-177). Alianza.
- Schneider, B., & Konz, A. (1989). Strategic Job Analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51–63. <https://doi.org/10.4324/9781315620589-3>
- Siddique, M. C. (2004). Job analysis: A strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.  
<https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lidel.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015). *O Perfil dos Psicólogos do Trabalho*. Lisboa.
- Ostroff, C., & Ford, J. K. (1989). Assessing training needs: Critical levels of analysis. In I. L. Goldstein (Eds.), *Training and development in organizations* (pp. 25–62). Jossey-Bass.
- Peterson, C. (2003). Bringing ADDIE to Life: Instructional Design at Its Best. *Journal Of Educational Multimedia & Hypermedia*, 12(3), 227-241.
- Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F., Cunha, R.C., Cabral Cardoso, C., & Marques, C.A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.

Universidade de Coimbra. (2019). *Plano Estratégico da Universidade de Coimbra*.

[https://www.uc.pt/planeamento/PEUC20192023\\_versaopublica.pdf](https://www.uc.pt/planeamento/PEUC20192023_versaopublica.pdf)

Universidade de Coimbra. (2022). *Números: Facts & Figures*. <https://www.uc.pt/dados>

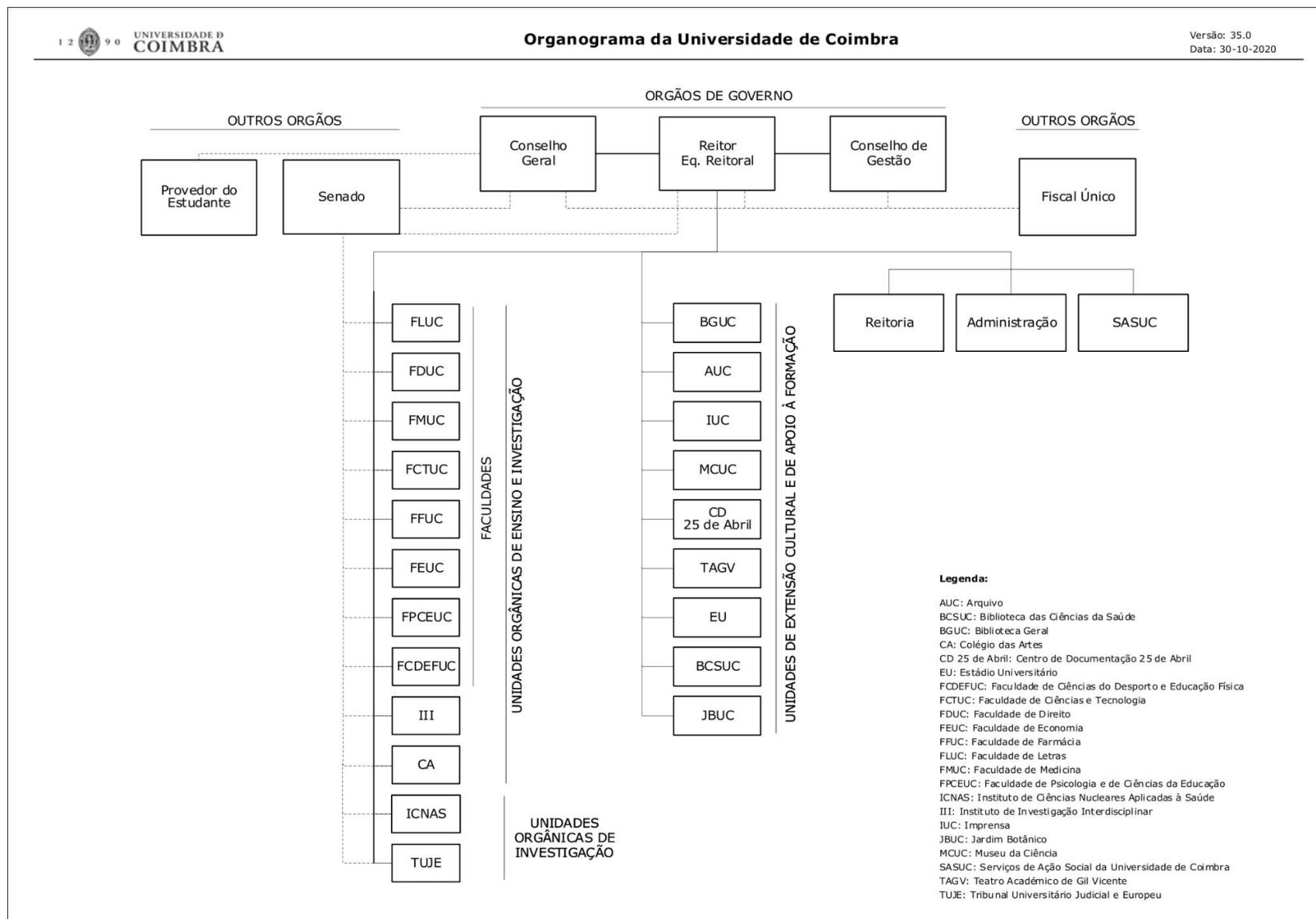
Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (4<sup>a</sup> ed.)

CA Sage Publications.

## **Anexos**

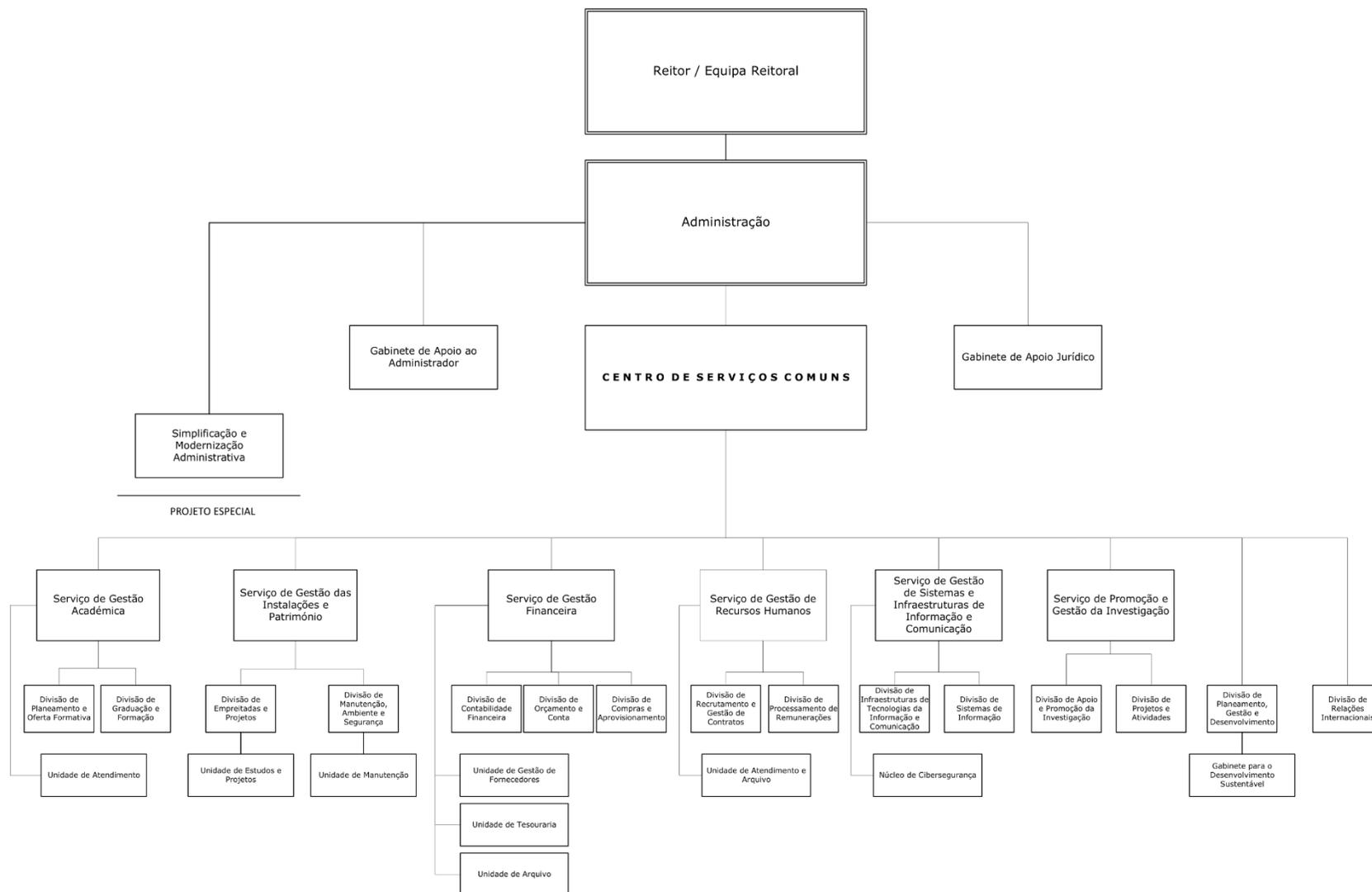
## Anexo A

### Organograma da Universidade de Coimbra



## Anexo B

### Organograma da Administração da Universidade de Coimbra



## Anexo C

### Calendarização da Análise de Funções

Tarefas/Meses	nov/21	dez/21	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22
Análise Documental							
Preparação das entrevistas às chefias e do questionário aos/às trabalhadores/as							
Realização das entrevistas às chefias							
Revisão e finalização do questionário dirigido aos/às trabalhadores/as							
Aplicação do questionário dirigido aos/às trabalhadores/as							
Análise, interpretação e síntese dos dados - Primeira Versão do Manual de Funções							
Validação Final pelas chefias							
Finalização do Manual de Funções							

## Anexo D

### Folheto informativo sobre a Análise de Funções



# ANÁLISE DE FUNÇÕES

Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra

O que é? • Objetivos • Vantagens para a UC • Etapas



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

## O QUE É?

É um conjunto de procedimentos que permite **identificar** e **sistematizar** informação sobre uma **função**.

Tem como finalidade construir um registo detalhado sobre atividades de trabalho, atributos do trabalhador e contexto de trabalho.

A **Análise de Funções** responde a perguntas como “o que faz?”, “como faz?”, “quando faz?”, “para que faz?” e “quais as competências necessárias para o fazer?”

## OBJETIVOS

Elaborar um **Manual de Funções** que se traduza numa ferramenta indispensável à **Gestão Estratégica** de Recursos Humanos e que permita otimizar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Reunir num único documento todas as funções do SGRH e os respetivos requisitos, nomeadamente:

- Atividades de trabalho;
- Conhecimentos/requisitos necessários a cada função;
- Ferramentas/equipamentos utilizados em cada função;
- Contexto de trabalho;
- Características pessoais

## VANTAGENS PARA A UC

É uma atividade organizacional contínua, benéfica na Gestão de Pessoas e que pode ser utilizada em decisões relacionadas com:

- Recrutamento e Seleção
- Avaliação de Desempenho
- Formação
- (Re)Organização do Trabalho
- Qualidade

## ETAPAS

- Análise documental
- Execução (e.g., entrevistas, questionário e/ou outras técnicas de recolha de informação)
- Elaboração da versão inicial do Manual de Funções
- Validação da informação recolhida

Para que se possa desenvolver uma descrição precisa e pormenorizada de cada função, solicita-se a participação ativa de todos neste processo!



## Anexo E

### Ação de Sensibilização

SERVIÇO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

# Análise de Funções

Ação de Sensibilização



### TEMAS A ABORDAR

- Enquadramento
- Conceito de Análise de Funções
- Objetivos da Análise de Funções
- Vantagens da Análise de Funções
- Etapas a seguir



SGRH - 2021

### Enquadramento



## Conceito de Análise de Funções

\*... procedimentos sistemáticos para examinar, documentar e construir inferências sobre atividades do trabalho, atributos do trabalhador e contexto de trabalho\*

SGRH - 2021

SGRH - 2021

## CONCEITO

## OBJETIVOS PARA QUÊ?



**A Análise de Funções responde a perguntas como:**

O que faz? Descrição dos conteúdos da função

Como faz? Descrição dos processos e modos de realizar as tarefas

Quando faz? Com que periodicidade realiza tais tarefas

Porque faz? Finalidades da função

Quais as competências necessárias para o fazer?

Elaborar um **Manual de Funções** que seja uma ferramenta essencial à Gestão Estratégica de Recursos Humanos;

**Otimizar** as políticas e práticas de Gestão de Pessoas;

Construir um **registo detalhado** sobre atividades de trabalho, atributos do trabalhador e contexto de trabalho.

SGRH - 2021

SGRH - 2021

## VANTAGENS PARA A UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Recrutamento e  
Seleção

Avaliação de  
Desempenho

Formação

(Re)Organização  
do Trabalho

Qualidade

SGRH • 2021

## ETAPAS A SEGUIR



### ANÁLISE DOCUMENTAL

Reunir a informação existente acerca das funções no Serviço de Gestão de Recursos Humanos



### EXECUÇÃO

Entrevistas, questionário e/ou outras técnicas de recolha de informação



### VERSÃO INICIAL DO MANUAL

Após a recolha da informação, os dados serão cuidadosamente analisados, interligados e sintetizados numa primeira versão do Manual de Funções do SGRH



### VALIDAÇÃO DA INFORMAÇÃO

De forma a garantir que a informação expressa é fidedigna e representativa das funções existentes

SGRH • 2021

1 2 9 0

UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

**MOMENTO PARA  
ESCLARECER AS  
SUAS DÚVIDAS!**

Agradecemos a atenção

SGRH • 2021

## Anexo F

### Guião da entrevista

#### **GUIÃO DE ENTREVISTA – ANÁLISE DE FUNÇÕES**

O Serviço de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) encontra-se a realizar um processo de Análise de Funções, constituindo este um estudo piloto, por forma a ser replicado nos demais contextos da UC.

A Análise de Funções é, de forma simplista, o procedimento através do qual se determinam as responsabilidades e tarefas de cada função e, bem assim, as características indispensáveis ao correto desempenho de cada função.

A colaboração de todos/as é essencial, garantindo-se o sigilo das respostas dadas ao presente questionário. Solicitamos que as respostas sejam sinceras e honestas, e que tenham em mente a função em si, em detrimento do titular da função.

Gratos pela colaboração

#### **DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO**

Para responder às perguntas que se encontram neste grupo, queira por favor pensar no seu quotidiano laboral. Pretende-se que as respostas evidenciem o que faz, e como faz, o seu dia-a-dia no trabalho.

Pedimos que olhe para a função de uma forma objetiva, afastando-se, na medida do possível, da sua posição enquanto titular da função em análise.

1. Descreva, muito sucintamente, em que consiste a sua função.
2. Indique, por favor, a designação da sua função (A designação da sua função deve resumir o principal trabalho que desempenha, distinguindo-se da categoria profissional à qual pertence).
3. Indique, por ordem de importância e de acordo com a periodicidade, as tarefas realizadas (Descreva as suas tarefas diárias, periódicas ou ocasionais respondendo às perguntas o que faz, como faz e para quem faz, detalhadamente).
  - a. Tarefas diárias
  - b. Tarefas periódicas
  - c. Tarefas ocasionais
4. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções. Descreva para que fim os utiliza e com que regularidade (pouco regular, regular ou muito regular).

### RELAÇÕES FUNCIONAIS

1. Com quantas pessoas interage no exercício das suas funções?
2. Indique quais as pessoas com quem interage para exercer as suas funções, indicando se se trata de um contacto **interno** ou **externo**, qual o **assunto**, **meios utilizados** e com que **regularidade** efetua esse contacto.

### ANÁLISE DA FUNÇÃO

1. Qual o nível de escolaridade mínima que considera necessária para exercer a sua função? (Caso selecione uma das seguintes opções, solicita-se que indique, à frente da opção selecionada, quais as áreas: técnico profissional, licenciatura, mestrado ou doutoramento).
  - a. 1º Ciclo
  - b. 2º Ciclo
  - c. 3º Ciclo
  - d. Ensino Secundário
  - e. Técnico Profissional
  - f. Licenciatura
  - g. Mestrado
  - h. Doutoramento
2. Qual o tempo mínimo de experiência que considera necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função de um modo satisfatório?

### COMPETÊNCIAS

1. Das seguintes competências, selecione **4** que considera **essenciais**, para o desempenho das suas funções, **2** que considera **muito importantes** e **1** que considera importante.
  - Orientação para Resultados
  - Orientação para o Serviço Público
  - Liderança e Gestão das Pessoas
  - Otimização de Recursos
  - Visão Estratégica
  - Decisão
  - Conhecimentos Especializados e Experiência
  - Desenvolvimento e Motivação dos Colaboradores
  - Orientação para a Inovação e Mudança
  - Responsabilidade e Compromisso com o Serviço
  - Comunicação

- Análise da Informação e Sentido Crítico
  - Relacionamento Interpessoal
  - Negociação e Persuasão
  - Representação e Colaboração Institucional
  - Tolerância à Pressão e Contrariedades
  - Trabalho de Equipa e Cooperação
  - Orientação para a Segurança
2. Se existirem outros aspetos que considere essenciais, muito importantes ou importantes indique, por favor.

### **CONDIÇÕES DE TRABALHO**

1. Indique, por favor, o horário de trabalho correspondente à função que desempenha.
- a. Horário fixo
  - b. Horário flexível
  - c. Horário desfasado
  - d. Jornada contínua
  - e. Meia Jornada
  - f. Trabalho por turnos
  - g. Isenção de horário
  - h. Não sujeição a horário
  - i. Horário livre
  - j. Outro: .....
2. Onde é realizado o trabalho?
3. As suas funções exigem deslocações? Se sim, especifique quais e a respetiva regularidade.

### **OBSERVAÇÕES**

Neste espaço pode indicar outras observações que considere relevantes acerca da função que desempenha.

## Anexo G

### Guião do questionário online

#### QUESTIONÁRIO - ANÁLISE DE FUNÇÕES

O Serviço de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) encontra-se a realizar um processo de Análise de Funções, constituindo este um estudo piloto, por forma a ser replicado nos demais contextos da UC.

A Análise de Funções é, de forma simplista, o procedimento através do qual se determinam as responsabilidades e tarefas de cada função e, bem assim, as características indispensáveis ao correto desempenho de cada função.

A colaboração de todos/as é essencial, garantindo-se o sigilo das respostas dadas ao presente questionário. Solicitamos que as respostas sejam sinceras e honestas, e que tenham em mente a função em si, em detrimento do titular da função.

Gratos pela colaboração.

#### DADOS PESSOAIS

1. Indique, por favor, o seu nome completo.
2. Indique, por favor, o seu número mecanográfico.
3. Selecione, por favor, a carreira a que pertence.
  - Assistente Operacional
  - Assistente Técnico(a)
  - Técnico(a) Superior
  - Informática
  - Outro(a): .....
4. Selecione, por favor, a estrutura a que pertence.
  - Unidade Orgânica
  - Unidade de Extensão Cultural e de Apoio à Formação
  - Reitoria
  - Administração
  - Serviços de Ação Social

4.1. Por favor, especifique: .....

### DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

Para responder às perguntas que se encontram neste grupo, queira por favor pensar no seu quotidiano laboral. Pretende-se que as respostas evidenciem o que faz, e como faz, o seu dia-a-dia no trabalho.

Pedimos que olhe para a função de uma forma objetiva, afastando-se, na medida do possível, da sua posição enquanto titular da função em análise.

5. Descreva, muito sucintamente, em que consiste a sua função.
6. Indique, por favor, a designação da sua função (A designação da sua função deve resumir o principal trabalho que desempenha, distinguindo-se da categoria profissional à qual pertence).
7. Indique, por ordem de importância e de acordo com a periodicidade, as tarefas realizadas (Descreva as suas tarefas diárias, periódicas ou ocasionais respondendo às perguntas o que faz, como faz e para quem faz, detalhadamente).
  - a. Tarefas diárias
  - b. Tarefas periódicas
  - c. Tarefas ocasionais
8. Indique quais os materiais/equipamentos utilizados na execução das suas funções. Descreva para que fim os utiliza e com que regularidade (pouco regular, regular ou muito regular).

### RELAÇÕES FUNCIONAIS

3. Com quantas pessoas interage no exercício das suas funções?
4. Indique quais as pessoas com quem interage para exercer as suas funções, indicando se se trata de um contacto **interno** ou **externo**, qual o **assunto**, **meios utilizados** e com que **regularidade** efetua esse contacto.

### RELAÇÕES HIERÁRQUICAS

1. A sua função exige que esteja sob supervisão direta?
  - a. Sim
  - b. Não
2. Se sim, Como é realizada essa supervisão?
3. O exercício da sua função implica que faça supervisão?
4. Se sim, Quantas pessoas reportam a si?

### ANÁLISE DA FUNÇÃO

3. Qual o nível de escolaridade mínima que considera necessária para exercer a sua função? (Caso selecione uma das seguintes opções, solicita-se que indique, à frente da opção selecionada, quais as áreas: técnico profissional, licenciatura, mestrado ou doutoramento).
  - a. 1º Ciclo
  - b. 2º Ciclo
  - c. 3º Ciclo
  - d. Ensino Secundário
  - e. Técnico Profissional
  - f. Licenciatura
  - g. Mestrado
  - h. Doutoramento
4. Qual o tempo mínimo de experiência que considera necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar a sua função de um modo satisfatório?
5. Especifique enganos que possam ser cometidos ao desempenhar a função (mesmo que nunca os tenha cometido).
6. O desempenho da sua função implica acesso a informações confidenciais?
7. O desempenho da sua função implica contacto com documentos, arquivos, máquinas, valores monetários ou decisões de responsabilidade?
8. Se sim, por favor, indique os documentos, arquivo, máquinas, valores monetários ou decisões de responsabilidade com que contacta.

### COMPETÊNCIAS

3. Das seguintes competências, selecione **4** que considera **essenciais**, para o desempenho das suas funções, **2** que considera **muito importantes** e **1** que considera importante.
  - Realização e Orientação para Resultados
  - Orientação para o Serviço Público
  - Conhecimentos e experiência
  - Organização e Método de Trabalho
  - Trabalho em Equipa e Cooperação
  - Coordenação
  - Relacionamento Interpessoal
  - Adaptação e Melhoria Contínua
  - Inovação e Qualidade
  - Otimização de Recursos

- Iniciativa e Autonomia
  - Responsabilidade e Compromisso com o Serviço
  - Tolerância à Pressão e Contrariedades
  - Orientação para a Segurança
  - Comunicação
  - Análise da Informação e Sentido Crítico
  - Planeamento e Organização
  - Decisão
  - Orientação para a Inovação e Mudança
  - Negociação e Persuasão
4. Se existirem outros aspetos que considere essenciais, muito importantes ou importantes indique, por favor.

#### **CONDIÇÕES DE TRABALHO**

4. Indique, por favor, o horário de trabalho correspondente à função que desempenha.
- a. Horário fixo
  - b. Horário flexível
  - c. Horário desfasado
  - d. Jornada contínua
  - e. Meia Jornada
  - f. Trabalho por turnos
  - g. Isenção de horário
  - h. Não sujeição a horário
  - i. Horário livre
  - j. Outro: .....
5. Onde é realizado o trabalho?
6. A que condições ambientais está sujeito/a? (p.e., variação de temperatura, humidade, luminosidade, ruído, entre outros)?
7. Alguma das condições acima mencionadas podem ser-lhe prejudiciais?
8. Indique os riscos de acidente/doença a que está sujeito/a.
9. As suas funções exigem deslocações? Se sim, especifique quais e a respetiva regularidade.

#### **OBSERVAÇÕES**

Neste espaço pode indicar outras observações que considere relevantes acerca da função que desempenha.

## Anexo H

### Manual de Funções

#### MANUAL DE FUNÇÕES

Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra

1 2 9 0

UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

#### Índice

[Ficha Técnica](#)

[Lista de Acrónimos](#)

[Competências SIADAP](#)

#### 1. SGRH | Serviço de Gestão de Recursos Humanos

- 1.1. Diretor(a) de Serviço
- 1.2. Gestor(a) de Formação e Desenvolvimento
- 1.3. Gestor(a) de Recursos Humanos
- 1.4. Técnico(a) de Apoio Administrativo
- 1.5. Técnico(a) de Suporte SAP
- 1.6. Técnico(a) Superior de Apoio Jurídico

#### 2. DPR | Divisão de Processamento de Remunerações

- 2.1. Chefe de Divisão
- 2.2. Gestor(a) de Assiduidade
- 2.3. Gestor(a) de Processamento
- 2.4. Técnico(a) de Apoio às Aposentações, Juntas Médicas e Contagem de Tempos
- 2.5. Técnico(a) de Apoio ao Processamento
- 2.6. Técnico(a) Superior de Apoio Jurídico

#### 3. DRGC | Divisão de Recrutamento e Gestão Contratos

- 3.1. Chefe de Divisão
- 3.2. Gestor(a) de Dados e de Contratos
- 3.3. Gestor(a) de Plataformas Informáticas de apoio aos Processos de Avaliação de Desempenho
- 3.4. Gestor(a) de Processos de Avaliação de Desempenho
- 3.5. Gestor(a) de Recrutamento e de Carreiras
- 3.6. Técnico(a) de Gestão de Contratos

#### 4. UAA | Unidade de Arquivo e Atendimento

- 4.1. Coordenador(a) da Unidade de Atendimento e Arquivo
- 4.2. Técnico(a) de Arquivo
- 4.3. Técnico(a) de Atendimento

5. Dinamizador(a) da Qualidade

6. Dinamizador(a) para a Proteção de Dados

## FICHA TÉCNICA

Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra



Dados gerais	
<b>Nome do documento</b>	Manual de Funções do Serviço de Gestão de Recursos Humanos da UC
<b>Versão</b>	1.0
<b>Data da última revisão</b>	Abril de 2022
<b>Responsáveis pela última revisão</b>	Unidade de Atendimento e Formação
<b>Objetivo</b>	<p>Reunir num único documento todas as funções do SGRH e os respetivos requisitos, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de trabalho;</li> <li>- Conhecimentos/requisitos necessários a cada função;</li> <li>- Ferramentas/equipamentos utilizados em cada função;</li> <li>- Contexto de trabalho;</li> <li>- Características pessoais</li> </ul>
<b>Notas</b>	Sem prejuízo da descrição de funções efetuada no presente documento, e nos termos previstos no artigo 81º da LTFP, poderão atribuir-se outras atividades afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o/a trabalhador/a detenha qualificação profissional adequada.

## 1.3. Gestor(a) de Recursos Humanos

[« Voltar ao índice](#)

<b>Objetivos</b>	<p>Prestar apoio à Direção de Serviço no que diz respeito à recolha e tratamento de informação para elaboração de estudos, pareceres, mapas e listagens;  Promoção de uma gestão sustentável e estratégica dos Recursos Humanos, através da interligação dos diversos processos (recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, diagnóstico e intervenção organizacional, entre outros).</p>	<b>Horário de Trabalho</b>	Horário flexível
<b>Tarefas e Periodicidade</b>	<p><b>Diárias</b></p> <p>Organizar e manter atualizado um sistema de comunicação e de informação tendente à caracterização permanente dos recursos humanos e à produção de indicadores de gestão;  Apoiar a gestão, preparação e disponibilização de informação legalmente exigida, em matéria de recursos humanos, bem como de toda a informação de apoio à gestão;  Propor e implementar processos de melhoria na gestão de equipas, e bem assim propostas de boas práticas com o objetivo de fomentar o relacionamento interpessoal;  Identificar as melhores opções estratégicas nos diferentes contextos, de forma a garantir uma gestão integrada dos recursos humanos;  Acompanhar e apoiar o sistema de gestão da qualidade nos recursos humanos;  Suporte aos sistemas de documentação e fornecimento de informação e demais atividades que, no domínio da gestão de recursos humanos, lhe são cometidas pela Administração.  Mapeamento de funções, respetiva monitorização e atualização;  Análise e especificação de funções e competências no âmbito da matriz dos postos de trabalho.</p> <p><b>Ocasionais</b></p> <p>Desenvolvimento e/ou revisão de documentos do Sistema de Gestão da Qualidade.</p>	<b>Local de Trabalho</b>	Serviço de Gestão de Recursos Humanos
<b>Relações funcionais</b>	<p><b>Internas</b></p> <p>Toda a comunidade UC, com exceção de alunos/as.</p> <p><b>Externas</b></p> <p>Tutela;  Instituições de Ensino Superior;  Entidades públicas;  Empresas de auditorias.</p>	<b>Deslocações</b>	Internamente pela UC
		<b>Habilitações Académicas</b>	Licenciatura em Psicologia (preferencialmente com especialização no ramo da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos)
		<b>Experiência Profissional</b>	Preferencialmente, experiência profissional prévia em Gestão de Recursos Humanos
		<b>Competências</b>	<p><b>Essenciais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicação</li> <li>2. Coordenação</li> <li>3. Inovação e Qualidade</li> <li>4. Análise da Informação e Sentido Crítico</li> </ol> <p><b>Muito Importantes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relacionamento Interpessoal</li> <li>2. Tolerância à Pressão e Contrariedades</li> </ol> <p><b>Importantes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho de Equipa e Cooperação</li> </ol>
		<b>Equipamentos/ Ferramentas/ Materiais</b>	<p>Computador e periféricos;  Telefone;  Material de escritório;  Plataformas informáticas de suporte às atividades desenvolvidas;  Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade da UC</p>
		<b>Observações</b>	Além do já referido, são valorizadas competências profissionais no âmbito de processos como análise e descrição de funções, mapeamento de competências, cultura organizacional, gestão da mudança e intervenções para a gestão de equipas e para o bem-estar psicológico no trabalho.