

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

**Adaptação da metodologia Skrat "Strategic Practice for know-how  
Retention and Transmission within Organization".**

**O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição  
Portuguesa de Ensino Superior Público.**

*Manuela Quitéria Oliveira Santos*

**Dissertação de Mestrado**

Orientadora: Professora Doutora Anabela Rodrigues

Coorientadora na FEUP: Professora Doutora Maria Antónia Carravilla

Coorientadora no SEF: Dra. Gisela Correia



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

2012-11

*A organização da atualidade é uma organização do conhecimento.*

*(Drucker, 2012)*

## Resumo

Este projeto pretendeu implementar pela primeira vez a metodologia Skrat na área dos serviços e verificar a respetiva aplicabilidade em termos de fases e ferramentas de suporte. O projeto foi aplicado a uma entidade do setor público na área de ensino e educação, nomeadamente aos Serviços Económico-Financeiros, mais precisamente à Unidade de Tesouraria. A metodologia Skrat foi criada no âmbito do *Lifelong Learning Programme* da Comissão Europeia e dirigida ao setor metalomecânico e metalúrgico, com o intuito de facilitar o processo de retenção e transmissão do saber-fazer nas organizações.

A implementação da fase inicial da metodologia permitiu identificar os processos-chave no Serviço e as respetivas responsabilidades associadas, bem como caracterizar a Unidade selecionada para aplicação das ferramentas das fases seguintes.

A segunda fase iniciou-se com a análise e descrição da função de cada posto de trabalho existente na Unidade seguida, pela definição das competências (conhecimento, as aptidões e atitudes) necessárias para o desempenho das tarefas inerentes aos processos-chave. Procedeu-se também à identificação dos conhecimentos críticos no desempenho das tarefas dos processos-chave por posto de trabalho de modo a avaliar as lacunas existentes e por último, foram analisados os processos de mudança e o impacto destes sobre os saberes necessários.

Apresentam-se sugestões de implementação de algumas técnicas para a preservação e transmissão de conhecimento e por último conclui-se que a metodologia Skrat (fase 1 e 2) é aplicável à Unidade de Tesouraria devendo contudo ser adaptada à realidade do respetivo serviço.

## **Adaptation of the Skrat methodology "Strategic Practices for Know-how Retention and Transmission within Organizations".**

### **The case of the Economic and Financial Services of a Portuguese Public Higher Education Institution.**

#### **Abstract**

This project sought to implement, for the first time, the Skrat methodology in the service sector and assess the respective applicability in terms of phases and support tools. This project was applied to a public sector entity in the field of education, in particular to the Treasury Unit of the Financial and Economical Services. The Skrat methodology was developed under the scope of the *Lifelong Learning Programme* and addressed to metallurgical industry, in order to facilitate the process of retention and transfer of know-how in organizations.

The implementation of the initial phase of the methodology allowed us to identify key processes in the respective Service and associated responsibilities, as well as characterize the Unit selected for application of the tools of the following phases.

The second phase began with the analysis and description of the function of each existing job in the addressed Unit, then by the definition of the competencies (knowledge, skills and attitudes) necessary for the performance of the tasks related to key processes. We have also proceeded to the identification of critical knowledges in the performance of the key processes per workplace in order to assess the existing gaps and finally, we have analyzed the processes of change and their impact on the knowledge needed.

Suggestions are presented for the implementation of some techniques for the preservation and transmission of knowledge and, ultimately, is concluded that the Skrat methodology (phase 1 and 2) is applicable to the Treasury Unit, but should be adapted to the reality of the respective service.



## **Agradecimentos**

Agradeço à equipa da Unidade de Tesouraria por toda a disponibilidade, em especial à responsável do SEF e Coordenadora Gisela Correia pelo apoio ao longo do projeto.

Quero agradecer à Orientadora Professora Anabela Rodrigues pelo apoio fundamental numa fase importante deste projeto e que se manteve até ao fim do mesmo. Um muito obrigada ao Gil da Costa pela sugestão do tema e intercâmbio com o CENFIM.

À Professora Maria Antónia Carravilla o meu grande bem-haja pela presença, partilha e ajuda em todo este trabalho.

Por último, agradeço aqueles que diariamente participaram neste projeto e na minha vida, a minha família e ao Manuel.

Porto, Novembro de 2012

## **Lista de abreviaturas e acrónimos**

CEDEFOP – *European Centre for the Development of Vocational Training*

CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica

CICA – Centro de Informática Prof. Correia de Araújo da FEUP

CM – *Competency Modeling*

CPP - Classificação Portuguesa das Profissões

DCO - Divisão de Contabilidade e Orçamento do SEF

ECVET - *European Credit system for Vocational Education and Training*

EQF - *European Qualifications Framework for lifelong learning* ou QEQ - Quadro Europeu de Qualificações

FEUP – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

GIAF - Gestão Integrada Administrativa e Financeira – *Software* contabilístico da empresa Indra

INE – Instituto Nacional de Estatística

JS – *Job Satisfaction*

KSA – *Knowledge, Skills and Abilities*

NIB – Número de Identificação Bancária

NIF – Número de Identificação Fiscal

P2P - *Peer-to-peer*

PAD – Pedido de Autorização de Despesa

PRIMAVERA – *Software* contabilístico da empresa Primavera

PS2 - Ficheiro eletrónico que inclui toda a informação relevante para efetuar pagamentos e que é enviado ao banco.

SEF – Serviços Económico-Financeiros da FEUP

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SIGARRA – Sistema de Informação para a Gestão Agregada dos Recursos e Registos Académicos da UP

SKRAT - "*Strategic Practice for Know-how Retention and Transmission within organization*" ou "Práticas Estratégicas para a Retenção e Transferência do Conhecimento nas Organizações"

TI – *Turnover Intent*

TJA - *Traditional Job Analysis*

UE27 – 27 Estados-Membros da União Europeia

UP – Universidade do Porto

UT – Unidade de Tesouraria do SEF

UTICM - Unidade de Tecnologias da Informação e Comunicação Multimédia da FEUP

## Lista de figuras

Figura 1 – Estrutura do relatório .....	2
Figura 2 - Logotipo do projeto Skrat.....	2
Figura 3 - Pilares da metodologia Skrat (European Commission, 2008) .....	3
Figura 4 - Fases da metodologia Skrat (European Commission, 2008).....	3
Figura 5 – Estrutura Orgânica da FEUP ( <a href="http://paginas.fe.up.pt">http://paginas.fe.up.pt</a> ) .....	4
Figura 6 – Colaboradores na UP segundo o nível de antiguidade e género (UP, 2011) .....	5
Figura 7 – Rotatividade do pessoal técnico e dirigente entre 2006 e 2010 (FEUP, 2010).....	5
Figura 8 – Dos dados ao conhecimento (Camara et al, 2007).....	8
Figura 9 - Abordagem híbrida da gestão do conhecimento (Desouza et al, 2004) .....	11
Figura 10 - Correlação entre as disciplinas da organização de aprendizagem e os indicadores de satisfação no trabalho (Lee-Kelley et al, 2007) .....	12
Figura 11 - Importância relativa de cada indicador na satisfação no trabalho e na determinação da intenção de rotatividade (Lee-Kelley et al, 2007) .....	13
Figura 12 - A constituição do talento humano (adaptado Chiavenato, 2004) .....	17
Figura 13 – Definição de competência (Manual Skrat, 2008) .....	18
Figura 14 – Modelo do <i>Iceberg</i> (adaptado Spencer e Spencer, 1993) .....	18
Figura 15 – Definição de competência (adaptado Spencer e Spencer, 1993).....	19
Figura 16 – Prevenção da perda do saber-fazer (adaptado European Commission, 2008) .....	22
Figura 18 – Percentagem do valor acrescentado bruto por setor, 2002 (Ifm and IBM, 2008).....	23
Figura 18 - Impresso “Grelha de Identificação dos Processos-chave” (FEUP.SEF/001).....	32
Figura 19 – Processos-chave do SEF .....	33
Figura 20 – Ferramentas propostas <i>versus</i> impressos criados na Fase 2.....	36
Figura 21 – Impresso obsoleto FEUP.SEF/004.1 (edição 1) .....	36
Figura 22 – Impresso FEUP.SEF/004.2 (edição 2).....	37
Figura 23 – Distribuição das atividades específicas por colaboradores.....	38
Figura 24 – Aptidões e atitudes na UT (FEUP.SEF/004.2).....	39
Figura 25 – Impresso da ferramenta 2.3 – Lista de verificação para registo de saber-fazer crítico específico dos processos-chave (FEUP.SEF/008.1).....	41
Figura 26 – Impresso (ferramenta 2.4) Guião estruturado para avaliação dos processos de mudança.....	43
Figura 27 – Ferramentas utilizadas em cada fase do projeto .....	44

## Lista de tabelas

Tabela 1 - As três etapas das organizações no século XX (adaptado Chiavenato, 2004).....	7
Tabela 2 - Knowledge management strategies and project memories (Kasvi et al, 2004).....	10
Tabela 3 - Modelo das cinco disciplinas de Senge (1990) (Lee-Kelley et al, 2007).....	11
Tabela 4 - Indicadores da satisfação no trabalho (Lee-Kelley et al, 2007) .....	12
Tabela 5 – Comparação de gerações com estilos de aprendizagem diferentes (Kent and Piktialis, 2008).....	14
Tabela 6 – Comparação entre TJA e CM (Sanchez et al, 2009) .....	20
Tabela 7 – Grupos de competências do SIADAP .....	21
Tabela 8 – Matriz do processo de serviço (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2008) .....	24
Tabela 9 – Nature of the Service Act (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2008).....	24
Tabela 10 – Lista de colaboradores na UT .....	25
Tabela 11 – Ferramentas propostas em cada fase da metodologia Skrat.....	27
Tabela 12 – Lista de controlo de impressos .....	28
Tabela 13 – Registo “Grelha de Identificação dos Processos-chave” na Unidade de Tesouraria .....	33
Tabela 14 – Ferramenta 2.2 proposta na metodologia Skrat (edição 1).....	40
Tabela 15 – Registo (parte) da ferramenta 2.2 (FEUP.SEF/005.2) .....	40
Tabela 16 – Resumo da implementação da ferramenta 2.3 .....	42

## Índice

1	Introdução .....	1
1.1	O Projeto Skrat.....	2
1.2	Apresentação do SEF .....	4
2	Revisão Bibliográfica.....	7
2.1	“Know-how retention” e “Knowledge retention” .....	8
2.2	Análise e descrição de funções.....	14
2.3	Competências: definição e modelos .....	16
2.4	Alguns dados nacionais .....	20
3	Adaptação do Skrat ao SEF.....	22
3.1	A especificidade dos serviços .....	22
3.2	A Unidade de Tesouraria .....	25
3.3	Metodologia adotada.....	26
3.3.1	Fase 1.....	29
3.3.2	Fase 2.....	29
4	Implementação do SKRAT na UT: resultados .....	31
4.1	Análise documental prévia .....	31
4.2	Fase 1 - Identificação dos processos de trabalho-chave e responsabilidades específicas.....	31
4.2.1	Grelha de identificação dos processos-chave .....	32
4.2.2	Ficha do processo-chave.....	34
4.3	Fase 2 - Definição das competências necessárias aos processos de trabalho-chave.....	35
4.3.1	Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho.....	36
4.3.2	Descritores de nível de qualificação .....	39
4.3.3	Lista de verificação para registo de conhecimentos críticos específicos dos processos-chave.....	41
4.3.4	Grelha de registo dos processos de mudança.....	43
4.4	Notas finais .....	44
5	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro.....	46
	Referências .....	48
ANEXO A:	Grelha de Identificação dos Processos-chave (FEUP.SEF/001.1).....	51
ANEXO B:	Ficha do Processo-chave (FEUP.SEF/002.1).....	54
ANEXO C:	Guião para Estudo da Função   Chefia .....	56
ANEXO D:	Guião para Estudo da Função   Titular do posto de trabalho.....	58
ANEXO E:	Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho   HR (FEUP.SEF/004.2).....	60
ANEXO F:	Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho   IR (FEUP.SEF/004.2) .....	63
ANEXO G:	Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho   RP (FEUP.SEF/004.2).....	66
ANEXO H:	Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho   IC (FEUP.SEF/004.2) .....	69
ANEXO I:	Identificação das competências-chave (FEUP.SEF/005.2) .....	72

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

ANEXO J: Lista de verificação para registo de saber-fazer crítico específico dos processos-chave (FEUP.SEF/008.1).....	77
ANEXO K: Lista de definições de Aptidões e Atitudes.....	82

## 1 Introdução

A sociedade e os mercados de trabalho nacional e europeu estão a mudar rapidamente. Estas mudanças são impulsionadas por diversos fatores, desde a globalização, a crise económica mundial, a evolução tecnológica e o envelhecimento da população. Como consequências, o risco de falência, de despedimentos e a rotatividade dos trabalhadores podem conduzir à perda por parte das empresas do capital intelectual humano (European Commission, 2008).

As pessoas são o elemento mais precioso e dinâmico de qualquer organização, com a vantagem de poder valorizar com a gestão e retenção das competências adquiridas, marcando toda a diferença e garantindo o sucesso das instituições. Gerir o capital humano torna-se indispensável para o sucesso das organizações (Chiavenato, 2004). Neste sentido, é fundamental conseguir capturar, reter, aplicar, aprender, criar e partilhar o conhecimento e o talento dos colaboradores, especialmente daqueles com maior experiência e idade.

O principal objetivo desta dissertação, foi adaptar a metodologia existente em termos de retenção e transmissão do saber-fazer, utilizada no setor metalúrgico e metalomecânico, designada por metodologia Skrat “Práticas Estratégicas para a Retenção e Transferência do Conhecimento nas Organizações” para a área dos serviços. Esta adaptação, iniciou-se com a análise dos documentos resultantes do projeto Skrat (Manual de Boas Práticas, Guia e *Kit* de Ferramentas) e aplicação à área dos serviços, especificamente aos Serviços Económico-Financeiros (SEF) da FEUP de modo a verificar a sua aplicabilidade quer em termos das fases identificadas como das ferramentas propostas em cada fase. O serviço selecionado para a implementação da metodologia foi a Unidade de Tesouraria (UT) do SEF. Neste sentido, os principais objetivos específicos do projeto foram os seguintes:

- Identificar os processos de trabalho-chave e as responsabilidades específicas de cada processo;
- Definir as competências necessárias aos processos de trabalho-chave da UT;
- Analisar os processos de mudança e o impacto sobre os saberes necessários em futuras mudanças;
- Verificar a aplicabilidade da metodologia em termos de fases, instrumentos e limitações;
- Apresentar sugestões de melhoria à UT, nomeadamente em termos de técnicas para a retenção e transmissão do conhecimento.

Este relatório está organizado (figura 1) em cinco capítulos. O primeiro diz respeito ao enquadramento do tema, do problema da retenção e transmissão de conhecimento, e apresentação do SEF.

O segundo capítulo é dedicado à revisão bibliográfica sobre os temas “*know-how retention*” e “*knowledge retention*” e as diversas metodologias existentes. Uma das metodologias é a análise de funções e corresponde a um processo de geração de informação sobre o trabalho efetuado numa organização (Gomes et al, 2008), no entanto, cada vez mais se assiste à adoção de novas abordagens baseadas nas competências – “*competency-based job analysis*” (Dessler, 2005).

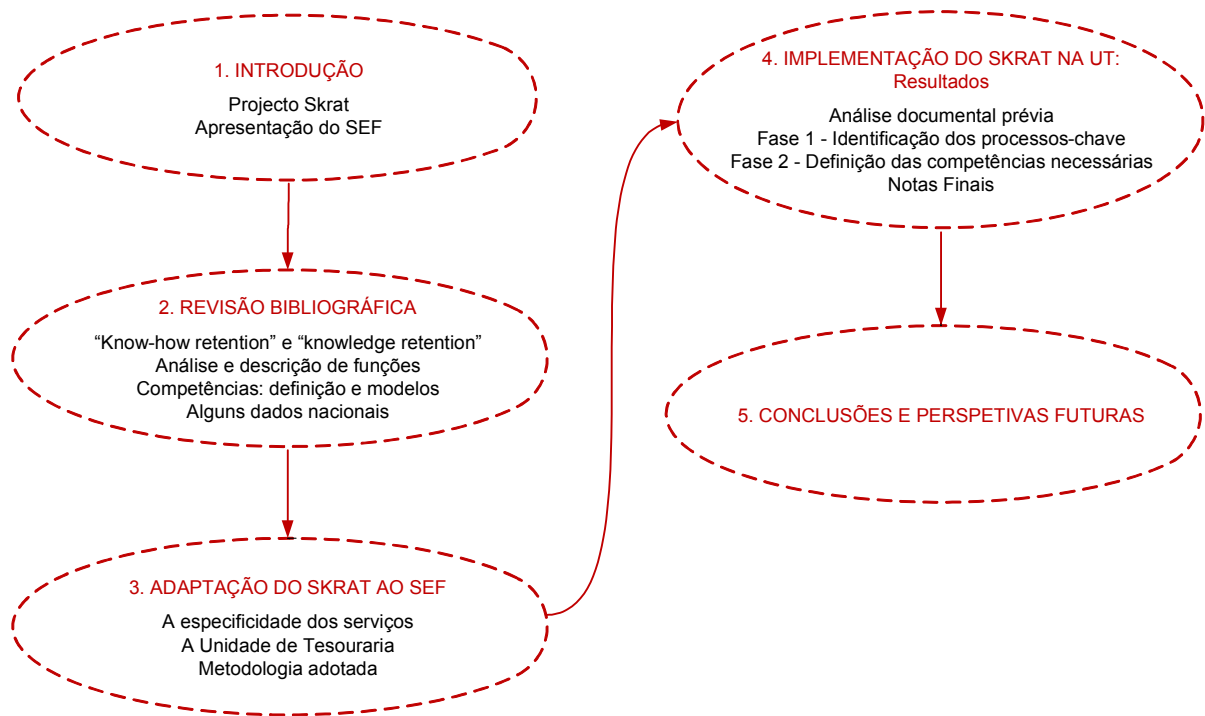


Figura 1 – Estrutura do relatório

No terceiro capítulo é descrita a UT, identificadas as características diferenciadoras dos serviços face à indústria e apresentada a metodologia e técnicas utilizadas. Por seu lado, no capítulo seguinte são apresentados os resultados obtidos em cada uma das fases implementadas, bem como as alterações efetuadas às ferramentas propostas pela metodologia Skrat.

Por último, no capítulo cinco são apresentadas sugestões à UT no sentido de captar o conhecimento, indicação de trabalhos futuros e conclui-se que a metodologia Skrat (fase 1 e 2) com as alterações propostas no capítulo anterior é aplicável à Unidade de Tesouraria.

### 1.1 O Projeto Skrat

O projeto Skrat (figura 2) foi um projeto europeu de cooperação apoiado pela Comissão Europeia no âmbito do programa Leonardo da Vinci e decorreu no período de 2009 a 2010, em 6 países europeus (Alemanha, Reino Unido, Itália, Roménia, Espanha e Portugal).



Figura 2 - Logotipo do projeto Skrat

O projeto Skrat surgiu na sequência do envelhecimento da população ativa e da atual crise económica, em especial, do impacto desta no setor metalúrgico e metalomecânico, nomeadamente ao nível das PME (pequenas e médias empresas) que enfrentam grandes desafios e mudanças, tais como a reestruturação das atividades e a redução do quadro de pessoal. A metodologia Skrat tem como objetivo manter as competências dentro das empresas e assegurar a transferência de competências intergeracional, uma vez que os trabalhadores ao saírem “descapitalizam” o conhecimento existente nas empresas. O projeto Skrat pretendeu



O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público. dotar as PME do setor de uma metodologia, guia e manual de boas práticas de modo a apoiar e facilitar a retenção, transferência e gestão de conhecimento e saber-fazer dos colaboradores no setor do metal (European Commission, 2008).

A metodologia Skrat assenta em 3 pilares fundamentais (figura 3):

- Processos de trabalho-chave e competências necessárias – constituem a base de transferência do saber-fazer;
- Gestão da aprendizagem e desenvolvimento de atividades de transferência do saber-fazer e competências-chave;
- Gestão das idades, com especial atenção aos trabalhadores com mais de 50 anos e ao papel destes na transferência de competências.



Figura 3 - Pilares da metodologia Skrat (European Commission, 2008)

A metodologia parte do trabalho desenvolvido pelos Recursos Humanos, na medida em que analisa as competências detidas pelos trabalhadores, identifica as competências necessárias para a organização assegurar a vantagem competitiva e define oportunidades internas e possíveis ações no intuito de ultrapassar as barreiras que existam à aprendizagem e à transferência de competências (European Commission, 2008). Esta metodologia propõe uma abordagem multinível com fases de implementação definidas, conforme apresentado na figura seguinte.



Figura 4 - Fases da metodologia Skrat (European Commission, 2008)

A fase inicial, corresponde à identificação dos processos de trabalho-chave e das áreas de responsabilidade, seguida pela definição das competências necessárias dos processos-chave e avaliação dos trabalhadores quanto às competências desejadas/requeridas. Após as conclusões da análise, são desenvolvidas ações no sentido de colmatar as lacunas, em termos de competências dos trabalhadores e reter o saber-fazer. Por último, são monitorizadas, avaliadas e revistas as intervenções de modo a detetar as barreiras de aprendizagem.

## 1.2 Apresentação do SEF

A Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) foi a entidade escolhida para testar a metodologia Skrat pelo facto de ser uma organização na área dos serviços (entidade do setor público na área de ensino e investigação), pela disponibilidade demonstrada, desde o início, em acolher o trabalho de campo da dissertação e por último devido à proximidade e facilidade de contacto.

A FEUP é uma das faculdades da Universidade do Porto (UP) e está estruturada em 9 departamentos e 8 serviços de apoio, entre os quais os Serviços Económico-Financeiros – SEF (figura 5).

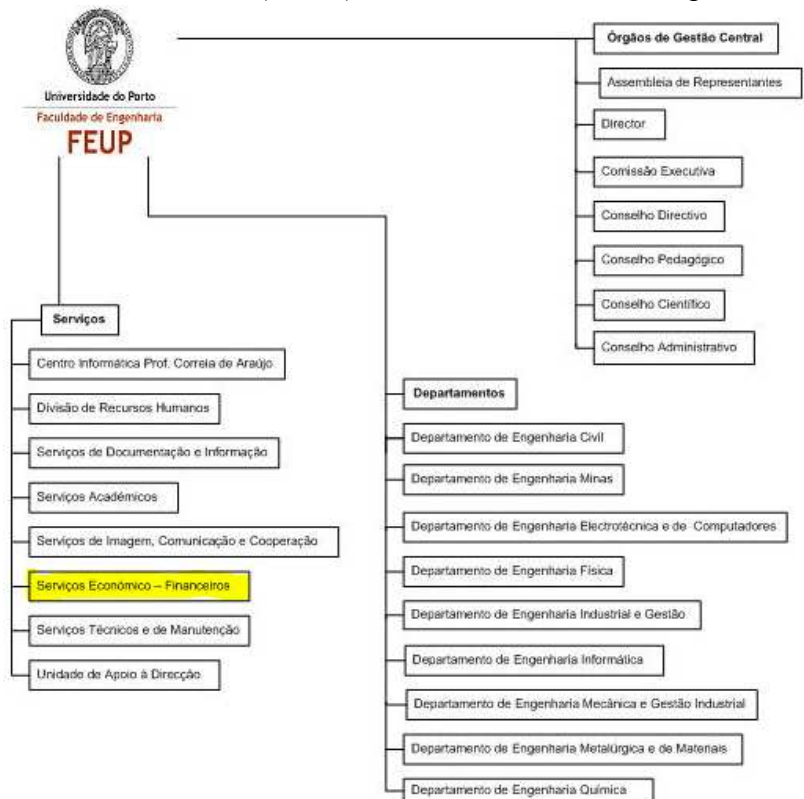


Figura 5 – Estrutura Orgânica da FEUP (<http://paginas.fe.up.pt>)

A escolha do SEF para a realização deste projeto deveu-se, especialmente às recentes alterações ocorridas na UP e ao impacto destas no serviço, bem como devido à disponibilidade demonstrada pela responsável do SEF (e coorientadora) e ao conhecimento aprofundado do mesmo, também, por parte da coorientadora da FEUP.

O SEF tem como missão, assegurar as atividades no âmbito da gestão e administração financeira e patrimonial da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Em termos orgânicos é constituído por 4 unidades: Divisão de Contabilidade e Orçamento (DCO); Divisão de Prestação de Contas de Projetos (DPCP); Unidade de Tesouraria (UT) e Unidade de Econmato e Património (UEP).

A escolha da unidade foi efetuada em conjunto com a Direção do SEF, tendo-se optado pela UT por diversos fatores: estrutura humana relativamente reduzida (4 pessoas) e 50% da equipa tem mais de 50 anos, sendo que a responsável tem mesmo mais de 60 anos e a qualquer momento poderá requerer a reforma.

Fazendo uma pequena análise da estrutura humana da UP e de acordo com o Balanço Social de 2011, a universidade possuía 4068 colaboradores (31-12-2011), sendo que 2,85% eram colaboradores estrangeiros. Em termos de género, 51% eram do sexo feminino e 49% do sexo masculino.

A FEUP é a maior unidade orgânica da UP com 893 colaboradores (UP, 2011) e em termos do Pessoal Não Docente registava-se em 2010 predominância do género feminino com 61% do total de colaboradores deste grupo (FEUP, 2010).

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

Quanto à modalidade de vinculação, na UP, o contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, representava a maioria com 62% do total de colaboradores, seguido pelo contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo com 16% e os colaboradores com contrato de trabalho a termo no âmbito do código de trabalho representavam 14 % do total de efetivos (UP, 2011).

No que diz respeito ao escalão etário, na UP, a maioria dos colaboradores estava no escalão entre os 35 e 39 anos, seguido pelo grupo etário situado entre os 50 e 54 anos, sendo a média de idades de 44,5 anos (UP, 2011) e comparativamente, na FEUP, em 2010, a média etária era de 42,5 anos (FEUP, 2010). Por seu lado, a taxa de envelhecimento, na UP, medida pelo peso dos colaboradores com 55 anos ou mais, é de 20,03% (UP, 2011).

Em termos de nível de antiguidade (figura 6), a média na UP é de 14 anos e a maioria (23% dos

colaboradores) estavam na UP há menos de 5 anos e 19% tinham entre 5 e 9 anos de antiguidade.

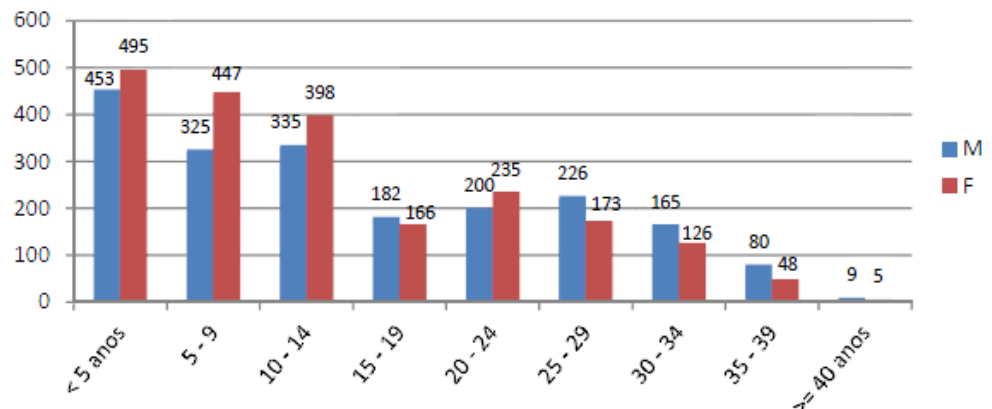


Figura 6 – Colaboradores na UP segundo o nível de antiguidade e género (UP, 2011)

Comparativamente, na FEUP, em 2010, 37% dos colaboradores tinham menos de 5 anos de antiguidade.

Analisando o nível de escolaridade dos colaboradores da UP, em 2011, se isolarmos o Pessoal Não-Docente, 79,03% possuem como habilitação mínima a Licenciatura, enquanto na FEUP, em 2010, o valor atingiu 57%.

Relativamente à taxa de rotatividade na FEUP do grupo dos técnicos e dirigentes foi de 20%, percentagem superior ao ano anterior (2009), conforme se constata analisando o gráfico apresentado a seguir (FEUP, 2010).

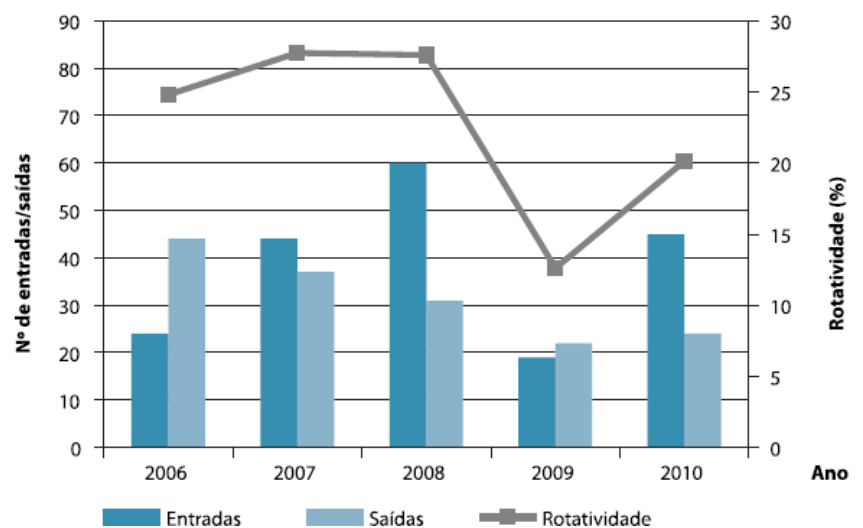


Figura 7 – Rotatividade do pessoal técnico e dirigente entre 2006 e 2010 (FEUP, 2010)

Caracterizando a estrutura de recursos humanos do SEF à data de início do projeto, março de 2011, destacam-se os seguintes aspetos:

- O SEF possui 30 colaboradores, sendo 83% do sexo feminino.
- Em termos de formação, 47% dos colaboradores possui formação superior, seguido por 40% dos colaboradores que possui o 12º ano de escolaridade.
- A média etária situa-se nos 39,4 anos, sendo que a maioria (67%) dos colaboradores situa-se na faixa etária entre os [30-39] anos e 23% têm idades superiores a 50 anos. Salienta-se que a média etária no SEF é mais baixa do que na FEUP (42,5% em 2010) e na UP (44% em 2011).
- Em termos de categorias profissionais, 50% possui a categoria de técnico superior, seguida pela categoria de assistente técnico, com 33% dos colaboradores.

## 2 Revisão Bibliográfica

Segundo Peter Drucker, os trabalhadores do conhecimento e os conhecimentos destes, são uma componente vital da economia (Holtshouse, 2010).

Chiavenato (2004) é da opinião que atualmente, na Era de Informação, caracterizada pelas mudanças rápidas e inesperadas, pelo uso da tecnologia de informação e pela globalização da economia, as organizações necessitam de agilidade, inovação e o conhecimento passa a ser o recurso mais importante do que o capital financeiro.

Tabela 1 - As três etapas das organizações no século XX (adaptado Chiavenato, 2004)

<b>Eras</b> Períodos	<b>Era da industrialização Clássica</b> 1900 - 1950	<b>Era da Industrialização Neoclássica</b> 1950 - 1990	<b>Era da Informação</b> Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluída, ágil, flexível e totalmente descentralizada. Ênfase na rede de equipas multifuncionais.
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e experiência.	Transição. Foco no presente e atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.
Ambiente organizacional	Estático, previsível e poucas mudanças e graduais. Pouco desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controlo rígido das pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser geridos. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais.	Administração de recursos humanos.	Gestão de pessoas.

O emprego deixou de estar centralizado no setor industrial e concentrou-se nos serviços, e como consequência o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, assente no conhecimento (Chiavenato, 2004) e no capital intelectual detido pelas pessoas. Enquanto na era industrial eram valorizadas as competências sobretudo técnicas, atualmente, na idade da informação e do conhecimento são as competências interpessoais que assumem maior destaque (Ceitil, 2007). De igual modo, a competitividade das empresas está dependente da gestão do conhecimento, da gestão de talentos, ou seja, do modo como é gerido e rentabilizado o capital humano.

Atualmente, algumas organizações enfrentam o problema da rotatividade dos colaboradores devido à insatisfação no trabalho decorrente de inadequadas estratégias de retenção dos funcionários. Gbervie (2010) no seu estudo conclui que é mais vantajoso, financeiramente, para as organizações darem a devida importância às estratégias de retenção dos colaboradores, assim como ao marketing institucional, à participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões, às políticas salariais e aos recursos humanos nas estratégias de desempenho organizacional.

Na opinião de Dan Holtshouse (2010) e outros autores da área da gestão do conhecimento, o conhecimento, mais do que informação, é a capacidade de uma organização para fazer coisas. O conhecimento é o resultado da assimilação de informação através da aprendizagem e é

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

apresentado como o corpo de factos, princípios, teorias e práticas relacionado com uma área de estudo ou de trabalho (Cedefop, 2011).

A informação por seu lado, trata de dados ordenados e contextualizados, ou seja, dados com significado (figura 8). Assim, como a informação resulta de dados, o conhecimento deriva da informação (Camara et al, 2007).

Segundo a norma NP 4512:2012, a gestão do conhecimento é a “prática de geração, validação, codificação e difusão do conhecimento existente na organização inovadora e de gestão das necessidades de conhecimento externo.” Existem vários modelos de gestão do conhecimento: modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi, modelo do conhecimento empresarial de Davenport e Prusak e a segunda geração da gestão do conhecimento de McElroy e Firestone (Camara et al, 2007).

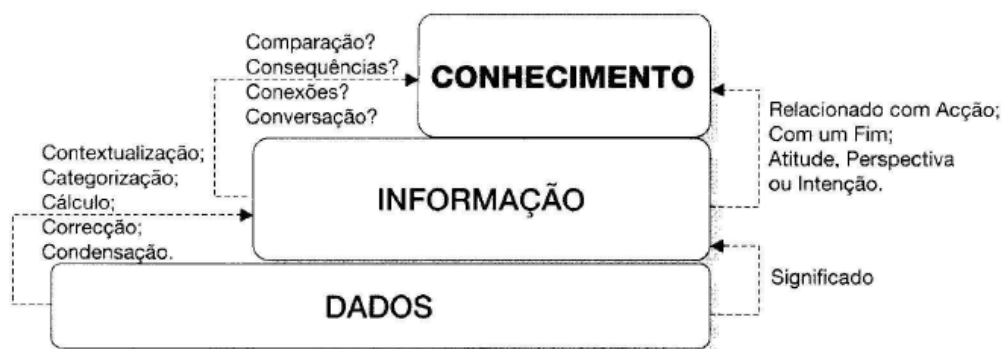


Figura 8 – Dos dados ao conhecimento (Camara et al, 2007)

“O desenvolvimento do conhecimento e das competências profissionais e pessoais dos trabalhadores é o ponto de partida para o progresso de uma empresa” (Sustentare Consulting, 2011). As pessoas, os conhecimentos, habilidades e competências são a base das organizações (Chiavenato, 2004).

De seguida, apresentam-se resumidamente algumas metodologias de retenção do conhecimento e do saber-fazer. A importância da análise e descrição da função na identificação de conhecimentos, habilidades e capacidades exigidas para a função e por último, apresenta-se a nova abordagem de análise das funções baseada nas competências.

## 2.1 “Know-how retention” e “Knowledge retention”

Existem atualmente diversas metodologias de retenção dos colaboradores e de gestão dos seus conhecimentos. Um desses exemplos, foi o caso do estudo desenvolvido no Zenith Bank na Nigéria (Gberevbie, 2010), outro estudo foi desenvolvido, em 2009, por Mohammed Arif e Charles Egbu na área da engenharia de construção, que permitiram testar e validar modelos de retenção de conhecimentos. Este último estudo, identificou quatro fases no processo de retenção de conhecimentos:

- Socialização;
- Codificação;
- Construção do conhecimento;
- Recuperação do conhecimento.

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

O estudo descreve ainda quatro níveis de maturidade do modelo de retenção de conhecimento, sendo que o primeiro, corresponde à partilha de conhecimento na organização, o segundo ao nível de maturidade medido através do grau de conhecimento documentado partilhado, o terceiro corresponde ao nível eficácia de armazenamento do conhecimento documentado e o último nível, refere-se à facilidade de acesso e recuperação do conhecimento (Arif e Egbu, 2009).

Gbrevbie (2010) cita diversos autores, que identificam as causas para a alta rotatividade e insatisfação perante o trabalho, nomeadamente:

- Estratégias inadequadas de recrutamento;
- Mau ambiente de trabalho;
- Falta de envolvimento/participação dos trabalhadores na tomada de decisão;
- Incapacidade das organizações em tomar decisões racionais;
- E por último, as baixas remunerações.

Neste sentido, aponta que é imperativo adotar estratégias de retenção e de avaliação de desempenho dos colaboradores.

Por seu lado, Jay Liebowitz afirma, no seu livro “Psychology - Knowledge Retention - Strategies and Solution” (2009), que poucas organizações têm adotado estratégias de retenção de conhecimentos com o objetivo de capturar, partilhar e aproveitar esse "conhecimento perdido". Na opinião do autor, existem duas organizações líderes na retenção de conhecimento - Aerospace Corporation e a Chevro. A gestão estratégica do capital humano, define-se como sendo, o conjunto certo de pessoas, na hora certa para cumprir as metas de longo prazo e a visão estratégica da organização. Indica que a gestão do capital humano deve assentar em quatro pilares fundamentais:

- Gestão de competências,
- Gestão do desempenho,
- Gestão do conhecimento,
- Gestão da mudança.

Na opinião do autor (Liebowitz, 2009), quando um colaborador sai da empresa não é simplesmente o conhecimento que possui que se perde, mas também toda a rede social do colaborador. Neste sentido, as redes sociais, tornam-se cada vez mais uma componente importante no processo de retenção, dado que fazem parte do “poder” da organização.

A adoção de qualquer estratégia de retenção de conhecimento deve englobar todos os colaboradores da organização, incluindo os mais novos, uma vez que existe determinado conhecimento, nomeadamente conhecimento a nível tecnológico, que é detido essencialmente por estes e que se poderá perder. A capacidade de integração de todos os ativos intelectuais, desde os colaboradores mais novos aos mais velhos, permite à organização capitalizar as competências-chave e manter as suas vantagens competitivas no mercado (Sherif, 2006).

O estudo desenvolvido por Karma Sherif (2006) permitiu identificar, o modo como as organizações integram as diversas partes do conhecimento, de modo a promover a inovação e a criação de capacidades dinâmicas, com o objetivo de responder adequadamente às constantes mudanças. Refere igualmente, a importância da definição de uma estratégia flexível de gestão do conhecimento, que suporte e apoie o aparecimento de novos processos



O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público. de criação de conhecimento. No entanto, salienta que a falta de entendimento das práticas de trabalho, a falta de confiança e os outros fatores externos, poderão ser impedimento à eficácia da gestão do conhecimento.

A prioridade colocada atualmente na gestão do capital humano é tal, que nos Estados Unidos da América, a Administração do presidente George W. Bush, elegeu como primeira iniciativa, a gestão estratégica do capital humano ao nível do governo dos EUA. Outros setores da economia americana estão atualmente com as mesmas dificuldades, nomeadamente a educação, sendo que algumas universidades sentem falta de professores em diversas áreas técnicas (Liebowitz, 2009).

Outro estudo a salientar foi efetuado por Liz Lee-Kelley, Deborah Blackman e Jeffrey Peter Hurst (2007) no setor das tecnologias de informação, com o objetivo de demonstrar a relação existente entre a teoria de aprendizagem das organizações e o potencial de retenção do conhecimento dos colaboradores. Estes autores afirmam que o conhecimento tácito e o *know-how* não são passíveis de serem armazenados nas organizações, embora sejam detidos pelos colaboradores.

A definição de conhecimento em sentido lato abrange o conhecimento tácito e explícito (Cedefop, 2011) e segundo Kasvi, Matti Vartiainen e Milla Hailikari (2003) existem consequentemente duas estratégias distintas de gestão do conhecimento, conhecidas tais como (tabela 2):

- Estratégia de codificação - baseada no conhecimento explícito e na codificação deste, sendo possível de armazenar (suporte físico e informático) e aceder.
- Estratégia de personalização – suportada no conhecimento tácito que está relacionado com as pessoas e é partilhado através da interação pessoal.

Tabela 2 - Knowledge management strategies and project memories (Kasvi et al, 2004)

	Project memory system	Project memory
Codification strategy	Traditional and new information and communication technologies (e.g. documents, databases, email)	Explicit and declarative knowledge (e.g. specifications, instructions, definitions)
Personalisation strategy	Memory representations, personal interaction (e.g. mental models, dialogues workshops, seminars)	Tacit and procedural knowledge (e.g. competences, values, norms)

Existem empresas que utilizam o modelo híbrido na gestão do conhecimento (figura 9) e um exemplo é o caso a Motorola (Desouza et al, 2004). Este modelo caracteriza-se por se basear nas tecnologias de informação e na gestão de projetos, sendo que esta última possui especificidades, em termos de tempo, custo, espaço e comunicação entre os membros. Na gestão de projetos, o conhecimento pode ser classificado como:

- Conhecimento em projetos,
- Conhecimento sobre os projetos,
- Conhecimento dos projetos.

Estas três categorias exigem diferentes papéis das tecnologias de informação de modo a garantir uma eficaz e eficiente gestão do conhecimento. Uma análise sobre as estratégias de gestão de conhecimento de codificação e de personalização levaram a traçar paralelismos com dois conhecidos modelos de computação: cliente-servidor e *peer-to peer* (P2P).



O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

Devido à centralização do fornecedor o modelo cliente-servidor é semelhante à estratégia de codificação, enquanto a natureza da distribuição do P2P, pode ser comparado à estratégia de personalização. Analisando as implicações destas abordagens sobre a partilha, controlo e estruturação de conhecimentos é proposto um modelo híbrido (Desouza et al, 2004).

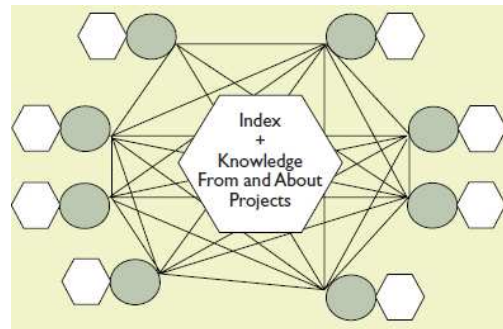


Figura 9 - Abordagem híbrida da gestão do conhecimento (Desouza et al, 2004)

O conhecimento dos projetos deve ser trocado através da abordagem P2P, uma vez que a captação de conhecimento torna-se eficiente e eficaz, quando a equipa de projeto pode configurar os seus próprios protocolos, facilitando a criação de conhecimento. No entanto, o conhecimento deve ser armazenado centralmente (repositório central) e deste modo garantir um mecanismo de coordenação eficaz (Desouza et al, 2004).

Segundo o estudo efetuado por Lee-Kelley et al (2007), demonstra a ligação entre os modelos de aprendizagem da organização e o potencial de retenção dos trabalhadores detentores de conhecimento, bem como o impacto de alguns elementos da aprendizagem da organização nas componentes da satisfação no trabalho (conforto, desafio, recompensa, relação com os colegas) são importantes na determinação da intenção de rotatividade. Referem igualmente, a existência de 2 modelos de referência na teoria de aprendizagem das organizações – Senge (1990) *Fifth Discipline* e Pedler et al (1989) *Learning Company*, no entanto, as principais diferenças resumem-se a questões semânticas e de linguagem.

Segundo o modelo das cinco disciplinas de Senge (1990) referido Lee-Kelley et al (2007), as 5 disciplinas de base são as apresentadas na tabela seguinte:

Tabela 3 - Modelo das cinco disciplinas de Senge (1990) (Lee-Kelley et al, 2007)

	Discipline	Description
• Maestria pessoal;	Personal mastery	This is the process by which employees continually clarify and deepen their personal vision, focus their energies, develop patience and develop an objective view of reality. Employees clarify what is being held as important, seek to be creative not reactive, understand their part in the whole organisation and draw motivation from identified gaps in their areas of knowledge
• Visão partilhada;	Shared vision	People need a vivid picture of the organisational goals in order to achieve a sense of purpose. Shared vision is the discipline that provides the answer to the question "what do we want to create?" This provides a sense of commonality and gives a focus and learning framework to the organisation
• Modelos mentais partilhados;	Shared mental models	Mental models are the conceptual structures within the human mind that drive the cognitive processes through which an individual creates meaning and makes sense of the world in which they live. LOs require employees to change their mental models by learning and sharing them with other employees, thereby creating common understandings across different issues
• Aprendizagem em equipa;	Team learning	This encompasses the process of creating results through communication and collaboration amongst employees. The purpose of this is to align the thinking and energies of employees, to produce a collective learning that is larger than the sum of the individuals' ideas
• Sistemas de pensamento.	Systems thinking	This discipline acknowledges the interrelated nature of organisational systems. This means giving up the belief that the world comprises separate, unrelated forces, and focussing on systems and interdependencies and recognising the complex structures and patterns that are integral to the business process

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

Os autores do artigo acreditam que estas disciplinas têm uma influência positiva sobre a satisfação no trabalho, medida através dos indicadores referidos na tabela seguinte.

Tabela 4 - Indicadores da satisfação no trabalho (Lee-Kelley et al, 2007)

- Conforto;
- Desafio;
- Recompensa;
- Relação com os colegas de trabalho;
- Adequação dos recursos;
- Promoção.

JS facet	Description
Comfort	This encompasses employee's satisfaction with the working environment, the pressure they are put under and travel to work
Challenge	This covers employee's satisfaction with the nature of the work undertaken
Reward	This encompasses the employee's satisfaction with their remuneration and fringe benefits
Relations with co-workers	This covers employee's satisfaction with their colleagues
Resource adequacy	This encompasses employee's satisfaction with the competence and adequacy of the resources provided, in four different areas: the help information and equipment available to the employee; the levels of authority and responsibility the employee experiences; the competence and helpfulness of colleagues, and the competence, helpfulness and friendliness of the employee's supervisor
Promotion	This refers to the employee's satisfaction with the opportunities that arise for promotion and the fairness of handling

Analisando os resultados dos inquéritos, os autores (Lee-Kelley et al, 2007) comprovam a relação existente entre as disciplinas de aprendizagem e os indicadores de satisfação no trabalho (figura 10).

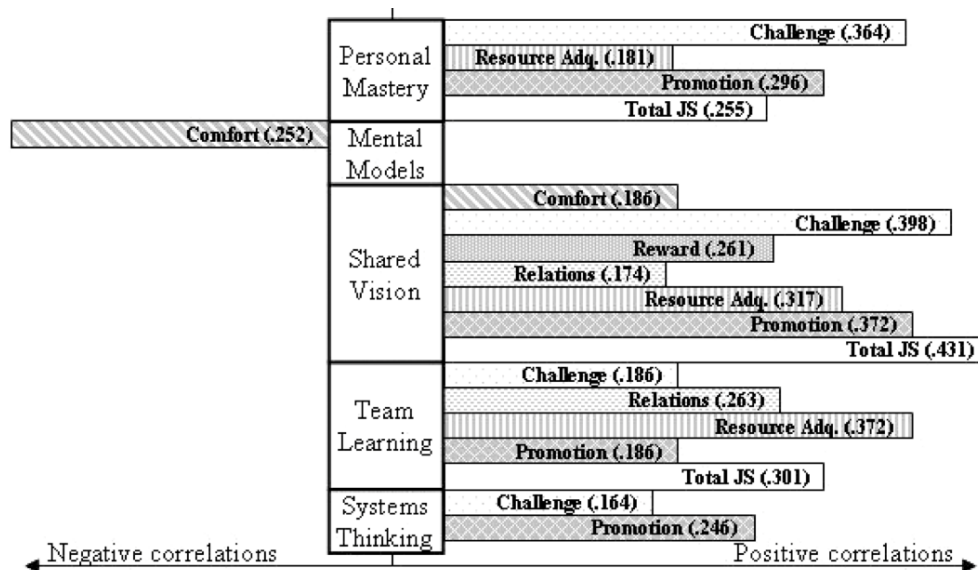


Figura 10 - Correlação entre as disciplinas da organização de aprendizagem e os indicadores de satisfação no trabalho (Lee-Kelley et al, 2007)

Seguidamente exploraram a relação entre os fatores da satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade dos trabalhadores detentores de conhecimento (figura 11).

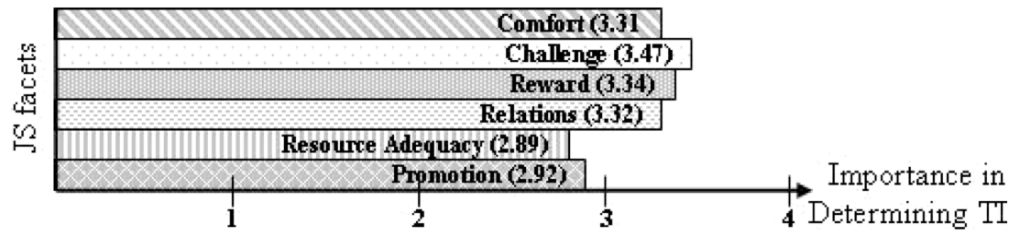


Figura 11 - Importância relativa de cada indicador na satisfação no trabalho e na determinação da intenção de rotatividade (Lee-Kelley et al, 2007)

As principais conclusões que obtiveram foram as seguintes:

- Os seis indicadores da satisfação no trabalho apresentam diferentes graus de importância, na intenção de rotatividade dos trabalhadores;
- Os indicadores, conforto, desafio, recompensa e relação com os colegas foram os indicadores considerados significativos na intenção de rotatividade;
- O indicador desafio foi indicado como muito importante (3,47) na determinação da intenção de rotatividade;
- Por último, os indicadores: adequação dos recursos e promoção foram classificados como "pouco importante" na determinação da intenção de rotatividade dos entrevistados.

Lee-Kelley et al (2007) defendem a adoção de três estratégias de modo a aumentar a retenção dos trabalhadores com conhecimento:

- Aposta na maestria pessoal como forma de vincular as estratégias de recursos humanos e relacionar com o desafio, a visão partilhada e o desenvolvimento holístico de sistemas nas organizações.
- Em segundo lugar, os modelos mentais precisam de ser ativamente desenvolvidos e geridos de modo a apoiar o reconhecimento e a recompensa dos trabalhadores com conhecimento.
- A terceira estratégia proposta, centra-se no desenvolvimento ativo de sistemas de aprendizagem em equipa para os trabalhadores detentores de conhecimento e que têm preferência por trabalharem sozinhos.

Segundo a pesquisa anual efetuada pela Conference Board, na edição de 2009, tem-se mantido a tendência para a diminuição da satisfação no trabalho e apenas 45% dos americanos disseram estarem satisfeitos com os seus empregos. Este valor regista uma queda acentuada, quando comparado com os resultados de 2007 (primeiro ano de realização do estudo), em que 61% dos entrevistados disseram estar satisfeitos com o emprego. Apesar da tendência para afirmar que a causa desta diminuição se prende com a atual crise económica, a análise dos dados sobre a satisfação profissional, efetuada pelo *The Conference Board*<sup>1</sup>, considera que ao contrário da economia, a infelicidade do trabalhador é crescente.

Embora poucas empresas possuam estratégias para a retenção da experiência dos mais velhos e comunicação às gerações mais novas, o Conference Board destaca empresas como Deere & Company e GlaxoSmithKline que desenvolveram grupos com trabalhadores de diferentes

<sup>1</sup> <http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1727&topicid=0&subtopicid=160>

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público. gerações o que se revelou numa ferramenta eficaz na gestão multigeracional e de aprendizagens no local de trabalho (tabela 5).

Tabela 5 – Comparação de gerações com estilos de aprendizagem diferentes (Kent and Piktialis, 2008)

Comparison of Previous vs. Current Learning Styles	
Characteristics, Dominant Learning Style of Previous Generations (Digital Immigrants)	Characteristics, Dominant Learning Style of Virtual Generations (Digital Natives)
Linear acquisition of information	Nonlinear (hyperlinked) logic of learning
Focused mainly on facts and knowledge acquisition	Focused more on deuterio-learning (learning how to learn)
Guided learning	Autonomous learning
Learning in specified time periods	Learning 24/7
Face-to-face learning	Interactive virtual learning
Learning as duty	Learning as fun
Rote learning	Analogical learning

## 2.2 Análise e descrição de funções

A análise de funções foi desenvolvida aquando da Revolução Industrial, inicialmente por Adam Smith e aprofundada por Frederick W. Taylor, com a racionalização, padronização e divisão de tarefas (Gomes et al, 2008).

A análise de funções é essencialmente um processo de geração de informação sobre o trabalho efetuado numa organização (Gomes et al, 2008), enquanto o desenho da função ou *job design* envolve a descrição das tarefas a desempenhar, dos métodos e processos de trabalho e das relações com os outros cargos (Chiavenato, 2004).

Na opinião de Gary Dessler (2005), *job description* diz respeito a uma lista de deveres do trabalho, responsabilidades, relações hierárquicas, condições de trabalho e responsabilidades de supervisão. Chiavenato (2004) sintetiza, ao afirmar que a descrição da função corresponde à definição do que faz, quando faz, como faz, onde faz e porque faz.

A análise da função (*job analysis*) é feita a partir da descrição desta e significa detalhar os conhecimentos, habilidades e capacidades exigidas para a função (Chiavenato, 2004) e corresponde ao procedimento de identificação dos deveres e competências requeridas para um determinado trabalho e identificação da pessoa que o deve ocupar (Dessler, 2005).

Os métodos tradicionais utilizados na obtenção de dados para descrição de funções são (Chiavenato, 2004):

- Entrevista;
- Questionário;
- Observação;
- Documentação.

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

A entrevista é uma técnica de recolha de informação e na literatura possui várias definições de acordo com as perspetivas dos autores. Os aspetos comuns, são o facto de se tratar de uma conversa entre dois ou mais indivíduos, com um objetivo definido (orientada por guião previamente preparado) e constitui um momento de relacionamento interpessoal (Neves et al, 2008). Possui a vantagem, de verificar e clarificar as respostas e a desvantagem do consumo de tempo, desconfiança por parte dos entrevistados e dificuldade na comparação de informação de várias entrevistas (Gomes et al, 2008).

O questionário é composto por diversas perguntas sobre o posto de trabalho. Tem a vantagem de se obter informação padronizada e de fácil utilização, no entanto, poderão existir distorções de informação por parte dos inquiridos (Gomes et al, 2008). Os questionários poderão ser estruturados (os titulares e chefia assinalam ou respondem a questões de acordo com o questionário definido) ou questionários abertos, em que descrevem as tarefas na sua própria linguagem (Cunha, 1992). Este é o método mais utilizado na análise e descrição de funções (Rocha, 1997).

A técnica de observação requer por parte do investigador, a observação do desempenho da função e a recolha de informação de diversos itens, desde duração, frequência das tarefas, condições de trabalho, fluxos de trabalho, entre outros. O nível de observação pode variar de observação livre, à utilização de grelhas e dispositivos de gravação (Gomes et al, 2008). Este método de recolha de informação é mais rápido que os restantes, uma vez que o analista observa e regista as tarefas realizadas pelos titulares dos postos de trabalho, mas tem o inconveniente de se limitar às tarefas fisicamente observáveis (Cunha, 1992).

A técnica de pesquisa e recolha de documentação tem a vantagem de não necessitar da presença do trabalhador e normalmente recorre-se a documentos tais como instruções de trabalho, relatórios de trabalho e resultados de avaliação de desempenho (Gomes et al, 2008).

Existem ainda mais duas técnicas de recolha de dados conhecidas, como o diário de bordo e a técnica quantitativa de análise de funções (Dessler, 2005).

A análise e descrição de funções funciona como o mapeamento de todo o trabalho realizado dentro de uma organização e serve de base para diversas atividades, tais como, recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, planeamento de carreiras, avaliação de remunerações e compensações, avaliação de desempenho, entre outras (Gomes et al, 2008).

Em regra, as descrições de funções contêm as seguintes secções (Dessler, 2005):

- Identificação da função;
- Resumo da função;
- Responsabilidades e deveres;
- Autoridade do ocupante;
- Padrão de desempenho;
- Condições de trabalho;
- Especificação da função.

Em termos de análise de funções, existem diversas metodologias sendo as mais comuns (Borman et al, 2003):

- Metodologia “*work-oriented*” com foco nas tarefas e atividades envolvidas no trabalho;

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

- Metodologia “*worker-oriented*” com enfoque nos KSA (*knowledge, skills e abilities*) necessários para executar a função;
- Metodologia mista, que incorpora elementos das duas abordagens anteriores.

Atualmente, o mundo dos negócios está a adotar o modelo de competências e isto reflete a mudança no modo como as organizações percecionam as informações sobre o trabalho. O desafio atual está na combinação entre o *competency modeling* (CM) e os métodos rigorosos de análise de funções tradicionais (TJA) (Borman et al, 2003).

Assiste-se assim, à mudança de paradigma, do funcional para as competências, sem eliminar a utilidade da análise de funções, especialmente nas empresas industriais (Gomes et al, 2008).

Em termos nacionais, os esforços desenvolvidos neste domínio centram-se na Classificação Portuguesa das Profissões (CPP) e ao nível da Administração Pública (AP) Portuguesa houve a necessidade, em 2006, de renovar os métodos e instrumentos de estudo da função, bem como, redefinir o perfil profissional existente, de acordo com o conceito de competências com a criação do SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho (Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, 2006).

A CPP estabelece o quadro das profissões, tarefas e funções, tendo sido atualizada em 2010 e pretende ser um instrumento fundamental para as estatísticas sobre profissões, quer em termos de observação, análise, consolidação de séries, como comparabilidade internacional e coordenação técnica estatística (INE, 2011).

O SIADAP assenta no estudo da função e na definição objetiva das competências, sendo estas desagregadas em competências técnicas, competências pessoais e competências conceptuais ou conhecimentos específicos, tendo sido revisto em 2006 com o intuito de aumentar a eficácia da formação profissional e o desempenho dos profissionais em termos de capacidades, comportamentos e atitudes (Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, 2006).

De seguida apresentam-se as várias definições de competências e os modelos existentes.

### **2.3 Competências: definição e modelos**

Atualmente, as empresas implementam estratégias de alto desempenho e neste sentido necessitam de maior eficiência, maior flexibilidade, serem mais ágeis e optam por substituir a descrição de funções tradicional, por matrizes de competências e níveis de competências como é o caso da British Petroleum (Dessler, 2005). Ou seja, a estrutura organizacional passa cada vez mais a basear-se em competências-chave (Camara et al, 2007).

Todos os envolvidos, desde entidades patronais a especialistas de recursos humanos são da opinião, que a análise de funções tal como conhecida deixou de ter o papel central na gestão dos RH. Assiste-se, à adoção de novas abordagens de análise das funções baseadas nas competências – “*competency-based job analysis*” (Dessler, 2005).

A definição de competência está longe de ser consensual. A teoria das competências surgiu nos anos 70 com David McClelland, ao concluir que a inteligência de uma pessoa não é a garantia do seu sucesso profissional e procurou identificar as características pessoais associadas ao sucesso (Camara et al, 2007). Posteriormente, Spencer e Spencer (1993) definem competência como uma característica pessoal subjacente, bastante estável e profunda da personalidade de uma pessoa e que está relacionada de forma causal com o desempenho eficaz de uma função (Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, 2006).



O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que estabeleceu o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), no artigo 4.º define competência como “o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador”. Esta definição, é similar à apresentada na recente norma NP 4512:2012, que apresenta competência como sendo o “conjunto de conhecimentos (saber-saber), habilidades (saber-fazer) e comportamentos (saber-estar) necessários ao bom desempenho das tarefas e ao assumir das responsabilidades inerentes a uma determinada função na organização”.

Por seu lado, o glossário (Cedefop, 2011) define competência (*competence*) como sendo a “*ability to use knowledge, skills and personal, social and/or methodological abilities, in work or study situations and in professional and personal development*”. Esta definição, não se limita aos elementos cognitivos (o uso de teoria, conceitos ou conhecimento tácito), mas engloba os aspetos funcionais (capacidades técnicas), bem como atributos interpessoais (por exemplo, habilidades sociais ou organizacionais) e valores éticos.

Dessler (2005) define competência, como as características demonstráveis de uma pessoa que lhe permite realizar uma função e Gomes et al (2008) acrescenta que essas características estão intimamente relacionadas com o elevado desempenho na função. Outro autor, Mário Ceitil (2007), no livro “Gestão e Desenvolvimento de Competências”, refere que as competências são modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto e a descrição de funções por seu lado caracteriza-se por apresentar as tarefas específicas que devem ser realizadas numa determinada atividade.

Chiavenato (2004) apresenta a competência como um dos três elementos que compõem o talento humano, conforme figura apresentada a seguir.

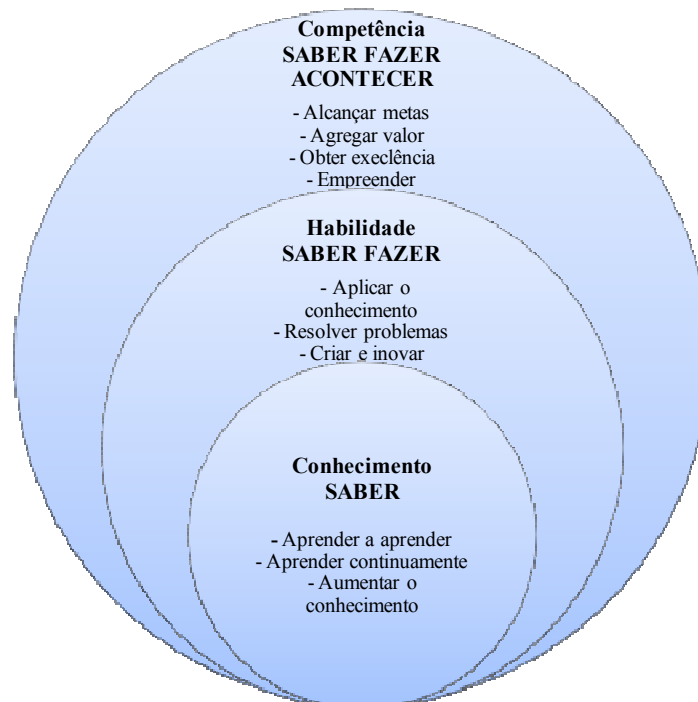


Figura 12 - A constituição do talento humano (adaptado Chiavenato, 2004)

Por último, o Manual de Boas Práticas produzido no âmbito do Projeto Skrat, define:

- Conhecimento como a assimilação de informação através da aprendizagem;
- Habilidade como a capacidade para aplicar conhecimentos e usar o saber-fazer de modo a executar as tarefas;
- Competência como a habilidade para colocar o conhecimento e as aptidões em prática, ou seja, as competências correspondem ao “conjunto completo de aptidões, conhecimentos e atitudes requeridas para a execução de uma tarefa” (figura 13).

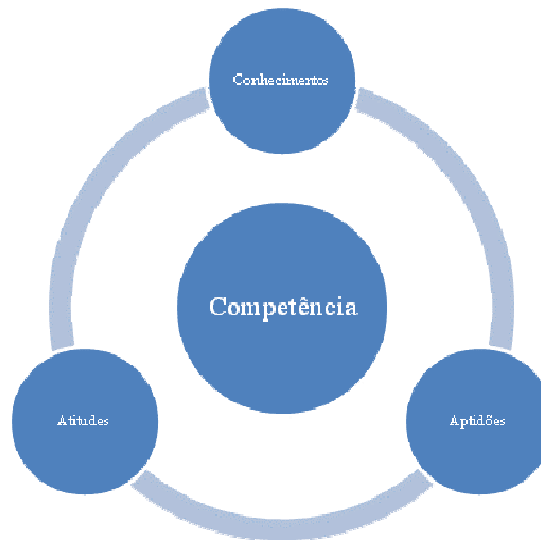


Figura 13 – Definição de competência (Manual Skrat, 2008)

Segundo os autores do livro “Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”, (Camara et al, 2007), as competências são associadas por *clusters* de acordo com a natureza, deverão ser identificadas tendo em conta a missão e os objetivos do negócio e dividem-se em:

- Competências genéricas (*core competencies* ligadas à cultura da organização) e,
- Competências específicas.

Salientam que se deve elaborar o perfil ideal da função, de modo a encontrar os melhores candidatos no processo de seleção e na avaliação de desempenho permitir a identificação das lacunas de competências, de modo a criar planos para as colmatar.

Os autores Spencer e Spencer (1993), apresentam o modelo de competências em forma de *iceberg* (figura 14) com o intuito de explicarem os diferentes níveis de uma competência (Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, 2006).



Figura 14 – Modelo do *Iceberg* (adaptado Spencer e Spencer, 1993)



O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

Neste modelo, as competências em termos de conhecimentos e perícias tendem a ser características visíveis das pessoas, enquanto o autoconceito, os traços pessoais e a motivação são mais profundos e nucleares à personalidade e como tal, não diretamente observáveis, refletindo-se nos comportamentos. Na opinião dos autores deste modelo, as empresas habitualmente recrutam com base no conhecimento e na perícia, mas deveriam selecionar com base na motivação e características pessoais (Camara et al, 2007).

A definição de competência envolve três dimensões (figura 15):

- O porquê (características ou atributos pessoais);
- O como (comportamentos utilizados para alcançar os resultados);
- O quê (resultados de um desempenho eficaz).



Figura 15 – Definição de competência (adaptado Spencer e Spencer, 1993)

Spencer e Spencer (1993) identificaram duas categorias de competências (Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, 2006):

- Básicas (características essenciais para execução das tarefas);
- Diferenciadoras (aquelas que distinguem um desempenho superior).

A publicação *"Transferability of skills across economic sectors: role and importance for employment at European level"* da Comissão Europeia, apresenta e defende uma nova taxonomia para a classificação das competências, repartida em três categorias:

- *"Soft skills"*;
- *"Generic hard skills"*;
- *"Specific hard skills"*, estando cada qual associada a um determinado grau de transferência.

Outra distinção consiste na diferenciação entre:

- Competências individuais (comportamentos manifestados e que garantem um desempenho de sucesso);
- Competências nucleares (características da organização).

Mesmo a nível europeu, tem sido difícil o consenso e a harmonização nesta matéria e neste sentido, foram empreendidos esforços, nomeadamente em termos das qualificações existentes nos diferentes países da UE, tendo sido criado o EQF (*European Qualifications Framework for lifelong learning*) que identificou oito níveis de qualificações descritos em termos de resultados de aprendizagem, ao nível do conhecimento, aptidões e competências.

Para utilizar a análise de funções numa perspetiva dinâmica, ter-se-á de especificar os conhecimentos, as aptidões e as capacidades necessárias para desempenhar a função, no futuro. Tradicionalmente, resultam da análise de funções, a descrição da função (o que é feito em termos de tarefas e comportamentos), especificação (o que é requerido na função),

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público. categorias profissionais (agregação das funções em famílias) e níveis de qualificação, no entanto, recentemente resultam também mapas de competências (Gomes et al, 2008).

O *competency model* ideal é constituído por um conjunto de competências, que foram identificadas como necessárias para o alto desempenho e por indicadores comportamentais associados a cada competência específica, de modo a demonstrar o sucesso no desempenho da mesma (Borman et al, 2003).

Na opinião de Borman, Daniel Ilgen e Richard Klimoski (2003) até recentemente tem havido uma falha significativa na distinção entre *competency modeling* (CM) e *job analysis* (TJA). A CM tem o potencial de preencher um vazio importante na análise de funções tradicional – TJA (Sanchez et al, 2009).

Tabela 6 – Comparação entre TJA e CM (Sanchez et al, 2009)

Dimension	Traditional job analysis	Competency modeling
Purpose	Describe behavior	Influence behavior
View of the job	An external object to be described	A role to be enacted
Focus	Job	Organization
Time orientation	Past	Future
Performance level	Typical	Maximum
Measurement approach	Latent trait	Clinical judgment

TJA e CM possuem objetivos fundamentalmente diferentes e neste sentido Sanchez e Levine (2009), compararam TJA e CM em seis dimensões (tabela 6) e concluíram com diversas recomendações sobre a forma como a TJA pode ser integrada com CM, de modo a uma organização alcançar os seus objetivos, nomeadamente orientar o comportamento dos funcionários, para a realização dos objetivos estratégicos.

Paralelamente, à análise de funções e ao mapa de competências, assiste-se recentemente ao fenómeno *dejobbing*, que corresponde à ampliação das responsabilidades na organização e ao incentivo dado aos funcionários para não se limitarem ao que está definido nas suas descrições de funções (Dessler, 2005) e alargarem as fronteiras funcionais e enriquecerem a função que desempenham (Camara et al, 2007).

Por último, não se deve ignorar os novos desafios e implicações em termos organizacionais e funcionais do teletrabalho ou trabalho digital / virtual (individual ou em equipa) que assumem um peso cada vez maior nas organizações e nos negócios.

## 2.4 Alguns dados nacionais

Segundo as conclusões apontadas pelo Livro Verde (2010), em termos do emprego a nível nacional, a estrutura empresarial portuguesa é dominada (97,0%) por empresas com menos de 50 trabalhadores ao serviço, de acordo com o critério do número de pessoas ao serviço. No extremo oposto, ou seja, empresas com 500 ou mais pessoas ao serviço, temos apenas, 0,1% das empresas e estas empregam cerca de 8,0% dos trabalhadores. A produtividade do trabalho (medida pela relação entre o PIB real e a população empregada), apresenta um nível e uma evolução tradicionalmente baixos em Portugal, face à média da UE27, sendo que uma das principais razões apontadas é o baixo grau de qualificações dos recursos humanos (em particular da população adulta).

Relativamente à população ativa em Portugal e de acordo com o Relatório de Conjuntura n.º128 (1.º Trimestre de 2012), a taxa de atividade nos mais jovens (15-24 anos) é mais reduzida em Portugal (37,5%) do que a média da UE27, e tem conhecido quebras significativas ao longo da última década, situando-se, no final de 2009, nos 39%.

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

A taxa de desemprego dos jovens entre os 20 e 24 anos, no primeiro trimestre de 2012, foi de 27,2%. Em termos globais, as taxas de atividade e emprego da população nacional, entre os 15-64 anos (73,8%), comparativamente à média europeia têm sido sistematicamente superiores à média da UE27.

De acordo com a realidade apresentada no relatório do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, no 1º trimestre de 2012, a população ativa diminuiu face ao trimestre anterior, sendo essa redução notada em ambos os sexos e em todos os grupos etários, à exceção do grupo dos 55 aos 64 anos e dos 65 e mais anos que evidenciaram ligeiros acréscimos de 1,1 e 1,3%, respetivamente. Com o prolongamento da idade da reforma, a tendência é de aumento do número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 55 e 64 anos (taxa de atividade foi de 46,9% em 2012), quer a nível nacional como europeu.

A maioria dos cidadãos europeus é da opinião que os idosos desempenham um papel importante na sociedade, nomeadamente nas famílias (82%), na política (71%), na comunidade local (70%) e na economia (67%) (European Commission, 2012).

Torna-se assim, cada vez mais necessário e urgente gerir todo o “capital intelectual humano” em especial, aquele que é detido pelos trabalhadores séniores (55 aos 64 anos), com recurso a metodologias testadas de retenção de conhecimento.

A nível nacional, mais especificamente ao nível da avaliação de competências na Administração Pública (AP), o manual criado em 2006 salienta a importância das competências individuais e identifica competências para cada grupo conforme o cargo ocupado. Aponta ainda, que as competências devem ser ancoradas comportamentalmente, observáveis, orientadas para o futuro, refletir a cultura organizacional, serem discretas e em número razoável de modo a possibilitar a gestão das mesmas (Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, 2006).

De modo geral, as competências a avaliar na AP, desagregam-se de acordo com a tabela a seguir.

Tabela 7 – Grupos de competências do SIADAP  
(baseado nas listas de competências de <http://www.dgap.gov.pt>)

<b>Competências Técnicas</b>	<b>Competências Pessoais</b>	<b>Competências conceptuais ou Conhecimentos Específicos</b>
Orientação para Resultados Orientação para o Serviço Público Planeamento e Organização Liderança e Gestão das Pessoas Otimização Visão Estratégica Decisão Desenvolvimento e Motivação dos Colaboradores Orientação para a Inovação e Mudança Análise da Informação e Sentido Crítico Orientação para a Segurança Adaptação e Melhoria Contínua Iniciativa e Autonomia Inovação e Qualidade Otimização de Recursos Organização e Método de trabalho	Responsabilidade e Compromisso com o Serviço Comunicação Relacionamento Interpessoal Negociação e Persuasão Representação e Colaboração Institucional Tolerância à Pressão e Contrariedades Trabalho de Equipa e Cooperação Coordenação	Conhecimentos Especializados e Experiência

### 3 Adaptação do Skrat ao SEF

A alta rotatividade associada ao absentismo, à falta de produtividade e de competitividade do fator humano, são problemas comuns nas organizações e que originam elevados custos tais como: acidentes de trabalho, falta de qualidade no produto/serviço prestado e perda ou “descapitalização”, em último caso, do conhecimento e saber-fazer existente.

É reconhecido que, o sucesso das organizações depende da capacidade de mobilizar o capital humano, ou seja, depende da capacidade para atrair e reter os melhores talentos (Camara et al, 2007). Assim, utilizar uma metodologia de retenção de conhecimento (figura 16) é fundamental para garantir, numa fase inicial, a consciência do conhecimento explícito e tácito existente nos trabalhadores, especialmente nos mais velhos seguidamente, reter esse conhecimento e por último, transferir o conhecimento a toda a organização de modo manter esse capital ativo, útil e ao serviço dos objetivos estratégicos definidos (European Commission, 2008).

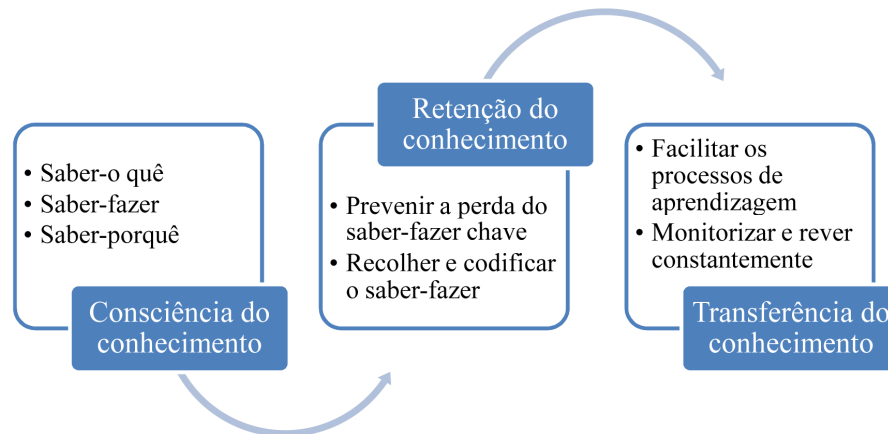


Figura 16 – Prevenção da perda do saber-fazer (adaptado European Commission, 2008)

No desenvolvimento deste capítulo, procede-se à identificação das especificidades dos serviços, seguida pela caracterização da UT, nomeadamente da estrutura humana e do recente processo de mudança da UP a Fundação e por último, são apresentadas as metodologias adotadas em cada fase do projeto.

#### 3.1 A especificidade dos serviços

O serviço ou atividade de serviço, de um modo clássico é identificado como sendo uma atividade económica que efetua troca ou desenvolve um processo de produção mas, cujo resultado não é um produto físico. O serviço também é descrito, como sendo a aplicação de competências (conhecimentos, habilidades e recursos) por uma entidade para o benefício de outra por mútuo acordo e benéfico para ambas (Ifm and IBM, 2008).

O setor dos serviços após a Revolução Industrial, assistiu a uma forte migração de mão de obra proveniente de outros setores (agricultura e indústria). Atualmente, os serviços representam um peso aproximado de 70% do VAB (valor acrescentado bruto) na economia, conforme se verifica pelo gráfico a seguir.

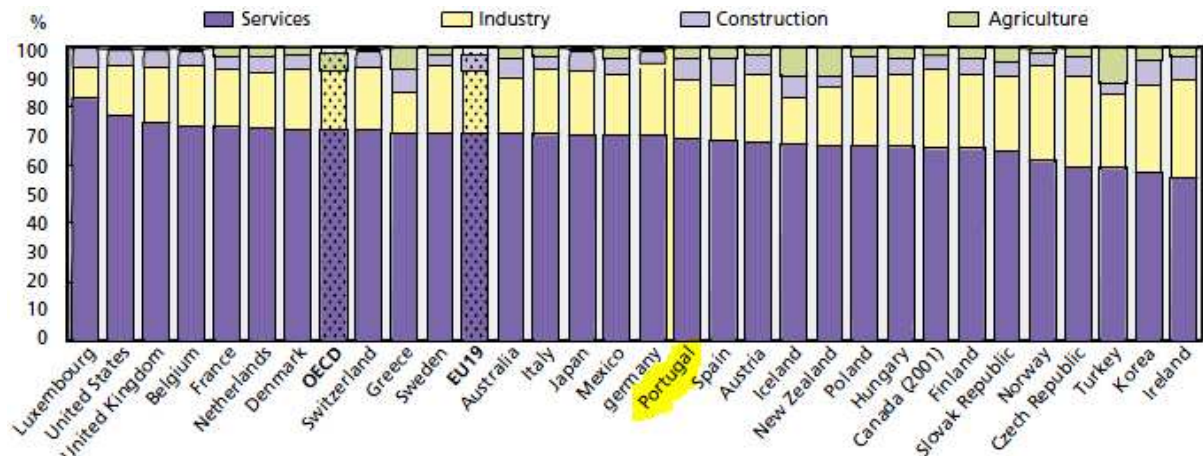


Figura 17 – Percentagem do valor acrescentado bruto por setor, 2002 (Ifm and IBM, 2008)

Segundo dados do Relatório de Conjuntura n.º128 (1.º Trimestre de 2012), em Portugal, a taxa de emprego no setor terciário foi de 63,1%, concentrando a maioria da população empregada.

Para James Fitzsimmons (2008), serviço é “*a time-perishable, intangible experience performed for a customer acting in the role of coproducer*”, ou seja, o serviço é intangível, precível e envolve a participação do cliente. De forma resumida, as principais características dos serviços e que os diferenciam da atividade industrial, são os seguintes:

- Participação do cliente no processo de prestação do serviço e cocriação de valor (exemplo: serviço de pagamento de propinas ou pagamento de requerimentos);
- Simultaneidade entre a produção e o consumo, sendo difícil a prototipagem do serviço;
- Percibilidade, ou seja, o fator tempo e a gestão da procura são fundamentais, devido à impossibilidade de “armazenar” os serviços;
- Intangibilidade (o serviço não tem existência física e como tal é difícil visualizar e compreender o serviço no seu todo);
- Heterogeneidade dos serviços – dificuldade na standardização devido à participação do cliente.

No desenvolvimento do serviço devem ser tidos em conta os “7P’s” do marketing *mix* dos serviços: produto, preço, promoção, lugar (*place*), participantes, evidência física e por último, o próprio processo de prestação do serviço. De acordo com a matriz do processo de serviço, a área da educação é considerado um *mass service* (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2008) dado que o grau de trabalho intensivo é elevado e o nível de interação e personalização é reduzido (tabela 8).

Tabela 8 – Matriz do processo de serviço (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2008)

		Degree of interaction and customization	
		Low	High
Degree of labor intensity	Low	<i>Service factory:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Airlines</li> <li>• Trucking</li> <li>• Hotels</li> <li>• Resorts and recreation</li> </ul>	<i>Service shop:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitals</li> <li>• Auto repair</li> <li>• Other repair services</li> </ul>
	High	<i>Mass service:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retailing</li> <li>• Wholesaling</li> <li>• Schools</li> <li>• Retail aspects of commercial banking</li> </ul>	<i>Professional service:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Physicians</li> <li>• Lawyers</li> <li>• Accountants</li> <li>• Architects</li> </ul>

Por outro lado, o serviço pode ser classificado em termos do destinatário / utilizador do serviço e nível de tangibilidade do mesmo.

Tabela 9 – Nature of the Service Act (Fitzsimmons and Fitzsimmons, 2008)

		Direct recipient of the service	
		People	Property
Nature of the service act	Tangible	<i>People's bodies:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Health care</li> <li>Passenger transportation</li> <li>Beauty salons</li> <li>Exercise clinics</li> <li>Restaurants</li> </ul>	<i>Physical possessions:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Freight transportation</li> <li>Repair and maintenance</li> <li>Laundry and dry cleaning</li> <li>Veterinary care</li> </ul>
	Intangible	<i>People's minds:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Education</li> <li>Broadcasting</li> <li>Information services</li> <li>Theaters</li> <li>Museums</li> </ul>	<i>Intangible assets:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Banking</li> <li>Legal services</li> <li>Accounting</li> <li>Securities</li> <li>Insurance</li> </ul>

A educação é um serviço puramente intangível e dirigido ao intelecto do cliente, conforme tabela 9.

O desafio desta dissertação, centrou-se na adoção de uma metodologia de gestão do saber-fazer, retenção e transferência do conhecimento, desenvolvida para o setor industrial, especialmente para a área metalúrgica e analisar a sua adequabilidade, nomeadamente em termos de ferramentas de suporte ao setor dos serviços, nomeadamente ao serviço público prestado por uma instituição de ensino superior, como é o da FEUP e da Unidade de Tesouraria.

No estudo de caso da UT, e como se trata de uma instituição pública foi tido em conta o Modelo de Gestão e Avaliação de Competências na Administração Pública já referido anteriormente.



### 3.2 A Unidade de Tesouraria

A equipa da UT é constituída por 4 elementos, sendo que 3 são do sexo feminino e 1 do sexo masculino. Em termos de distribuição etária, 50% da equipa encontra-se na faixa etária até aos 39 anos e os restantes na faixa etária com idade superior a 50 anos, salientando-se que a responsável da UT tem mais de 60 anos e encontra-se em idade próxima da reforma.

Relativamente à distribuição por categoria profissional na UT existem (tabela 10):

- 2 Assistentes Técnicos (RP e IC) que desenvolvem atividades essencialmente de atendimento, recebimentos, registo de movimentos e gestão de entidades;
- 1 Coordenador Técnico (IR) – responsável por realizar as atividades associadas ao tratamento da despesa, pagamentos, devoluções e substituição da responsável da UT, quando necessário;
- 1 Técnico Superior (HR) que dirige a UT, efetua o controlo financeiro, o tratamento da despesa e respetivos pagamentos e todas as restantes tarefas necessárias executadas na Unidade.

Na UT, a categoria profissional dominante é a de Assistente Técnico com 50% dos seus elementos, tal como na FEUP, nomeadamente no grupo dos Técnicos e Dirigentes, a categoria de Assistente Técnico possuía 44% dos colaboradores, segundo dados do Relatório de Sustentabilidade, em 2010.

Em termos de antiguidade dos colaboradores da Unidade, verifica-se que a média é de 11 anos (inferior à média na UP que em 2011 foi de 14 anos), sendo que a responsável da UT desempenha a função atual há 7 anos.

Por último e relativamente ao nível de escolaridade, todos os colaboradores possuem o 12º ano de escolaridade.

Tabela 10 – Lista de colaboradores na UT

Colaborador	Categoria Profissional	Data de Entrada Atual Categoria	Data de Entrada Divisão / Unidade	Antiguidade na UT	Habilitações
IC	Assistente Técnico	09-2009	09-2009	3	12º ano de escolaridade
HR	Técnico Superior	06-2005	12-1994	18	12º ano de escolaridade
IR	Coordenador Técnico	11-2006	10-1995	17	12º ano de escolaridade
RP	Assistente Técnico	09-2008	05-2008	4	12º ano de escolaridade

Legenda:

- IC - Isabel Maria da Silva Capitão
- HR - Maria Helena de Almeida Ramos
- IR - Maria Inês Teixeira Santos Reis
- RP - Rui Miguel Neves Pinho

A UP enfrentou, em 2009, o desafio de passagem a Fundação e essa mudança estratégica, teve fortes implicações nos sistemas informáticos e financeiros utilizados, nos vários serviços das faculdades, nomeadamente ao nível dos Serviços Económico-financeiros, como foi o caso da

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público. FEUP. Neste sentido, em 2011 foram adotados novos programas (*software*) informáticos na UT, nomeadamente:

- Programa de contabilidade - PRIMAVERA;
- Programa de gestão de alunos – SIGARRA.

A utilização destes novos pacotes de *software*, especialmente do programa de contabilidade PRIMAVERA trouxe ao SEF e à UT problemas e dificuldades pelo facto deste novo *software* ser muito diferente do utilizado até então (GIAF) e exigir alguns conhecimentos de contabilidade geral que os colaboradores não detinham. A acrescer ao nível de dificuldade, foi o facto de ter sido ministrada formação apenas na fase inicial de implementação do programa PRIMAVERA e não ter existido formação ao longo do tempo, conforme iam surgindo as dúvidas na sua utilização.

Em 2012, os programas informáticos foram adaptados de modo a efetuarem a contabilidade orçamental. Isto é, foram introduzidas as contas orçamentais / públicas e que exigiu um novo esforço de aprendizagem e adaptação ao modelo de contabilidade pública.

A implementação da presente metodologia decorreu na UT entre o período de março de 2011 a abril de 2012, pelo que foi possível acompanhar parte do processo de adoção/atualização do *software* PRIMAVERA na UT.

### 3.3 Metodologia adotada

A primeira tarefa consistiu no estudo aprofundado dos documentos de suporte da metodologia Skrat:

- Guia – SKRAT – Práticas Estratégicas para a Retenção e Transmissão de Saber-Fazer nas Organizações;
- *Kit* de Ferramentas – Detalhes sobre as ferramentas apresentadas no guia – SKRAT – Práticas Estratégicas para a Retenção e Transmissão de Saber-Fazer nas Empresas;
- *Site* do projeto Skrat<sup>2</sup> e documentos acessíveis *online*;
- Esclarecimento de dúvidas com o responsável nacional do projeto (CENFIM).

De forma resumida, as ferramentas propostas pela metodologia em cada fase são apresentadas na tabela a seguir (tabela 11).

---

<sup>2</sup> <http://www.know-how-retention.eu/>



Tabela 11 – Ferramentas propostas em cada fase da metodologia Skrat

Fases	Ferramentas Skrat
<b>1ª fase</b> – Identificação dos processos de trabalho e tarefas específicas, críticas para o desenvolvimento atual e futuro da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grelha de identificação dos processos-chave;</li> <li>• Documentação das principais tarefas específicas dos processos de trabalho.</li> </ul>
<b>2ª fase</b> – Definir o saber-fazer necessário relativo aos processos-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grelha para recolha de dados de uma análise de trabalho;</li> <li>• Descritores de nível de qualificação;</li> <li>• Lista de verificação para registo de conhecimentos críticos específicos dos processos chave;</li> <li>• Grelha de registo dos processos de mudanças.</li> </ul>
<b>3ª fase</b> – Explicitar/formalizar o conhecimento e as aptidões das pessoas envolvidas nos processos-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fases principais do processo de avaliação do colaborador;</li> <li>• Grelha de entrevista para avaliação da experiência, conhecimentos e aptidões do colaborador;</li> <li>• Perfil individual do saber-fazer.</li> </ul>
<b>4ª fase</b> – Desenho de intervenções integradas para eliminar a lacuna de aptidões e transferir o saber-fazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura para a promoção do trabalho em equipa e trabalhadores;</li> <li>• Quadro para o desenvolvimento de círculos da qualidade;</li> <li>• Grelha para percursos de aprendizagem personalizada.</li> </ul>
<b>5ª fase</b> – Monitorização, avaliação e revisão das suas intervenções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura de monitorização regular e reuniões de avaliação;</li> <li>• Grelha para rever intervenções chave da estratégia integrada.</li> </ul>

O passo seguinte, consistiu na elaboração dos respetivos documentos de suporte para aplicação das ferramentas propostas nas fases (1 e 2) da metodologia. Os impressos criados foram codificados de acordo com a lista de controlo de impressos a seguir apresentada (tabela 12) de modo a facilitar a identificação dos mesmos e o estado de atualização de cada um. Os registos (*outputs* da implementação das ferramentas) encontram-se nos anexos a este relatório.

Tabela 12 – Lista de controlo de impressos

Actualização: 09-04-2012		ESTADO DE EDIÇÃO				
CÓDIGO	IMPRESSO	Edição 1	Edição 2	Edição 3	Edição 4	Edição 5
		Data	Data	Data	Data	Data
FEUP.SEF/001	Grelha de Identificação dos Processos-Chave	04-03-2011				
FEUP.SEF/002	Ficha do Processo-Chave	04-03-2011				
FEUP.SEF/003	Controlo de Impressos	04-03-2011				
FEUP.SEF/004	Grelha de Registo dos Resultados da análise de trabalho	05-04-2011	23-01-2012			
FEUP.SEF/005	Identificação do Nível de Competência	13-11-2011				
	Identificação da Competência-Chave		09-04-2012			
FEUP.SEF/006	Entrevista para avaliação dos processos de mudança	03-04-2012				
FEUP.SEF/007	Lista de colaboradores	26-03-2011				
FEUP.SEF/008	Lista de verificação para registo de saber-fazer crítico específico dos processos-chave	13-01-2012				
FEUP.SEF/009	Lista de legislação	19-09-2011				

A implementação da metodologia restringiu-se às fases 1 (identificação dos processos de trabalho-chave e responsabilidades específicas de cada processo) e fase 2 (definição das competências necessárias aos processos de trabalho-chave).

Na fase 3 é avaliada a detenção do conhecimento e aptidões necessárias pelos trabalhadores envolvidos nos processos-chave para na fase seguinte (fase 4) serem desenhadas e propostas as intervenções a efetuar de modo a eliminar a lacuna de aptidões e desvios nas competências. A fase seguinte (fase 5) diz respeito à monitorização, avaliação e revisão das intervenções e por último, são adotadas medidas transversais de modo a ultrapassar as barreiras de aprendizagem que existam (European Commission, 2008).

Como se constata, na fase 3 da metodologia, é necessário efetuar a avaliação de competências dos trabalhadores da Unidade, ou seja, dever-se-á identificar a eficiência individual quer em termos das competências reveladas pelos titulares para o exercício da função, quer em termos dos resultados alcançados, face aos objetivos individuais previamente definidos (Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal, 2006). A implementação desta fase levantou diversas limitações:

- Em termos éticos e legais, não se possuem todos os conhecimentos necessários à partida quer em termos das tarefas desempenhadas pela UT, quer em termos dos objetivos individuais. Por outro lado, os resultados da avaliação seriam confidenciais e não passíveis de divulgação;
- O tempo definido para o desenvolvimento deste projeto não possibilitou a implementação das restantes fases.

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

Tendo em conta estes constrangimentos, o estudo centrou-se nas duas fases iniciais e essenciais para os resultados a obter com a implementação integral da metodologia. De seguida, apresenta-se as metodologias adotadas em cada fase do projeto.

### **3.3.1 Fase 1**

Esta fase inicial, correspondeu à identificação dos processos de trabalho-chave do SEF e da UT. A metodologia sugere duas ferramentas:

- Ferramenta 1.1 – Grelha de identificação dos processos-chave;
- Ferramenta 1.2 – Documentação das principais tarefas específicas dos processos de trabalho.

A implementação desta fase foi efetuada com recurso a duas técnicas de recolha de dados, nomeadamente:

- Análise documental dos diversos documentos recebidos e acedidos (*site* da FEUP, fichas dos colaboradores, entre outros);
- Entrevista não estruturada à Direção do SEF.

### **3.3.2 Fase 2**

A segunda fase, compreendeu a identificação das competências necessárias para executar com sucesso os processos de trabalho-chave identificados na fase anterior.

As ferramentas propostas no Skrat são as seguintes:

- Ferramenta 2.1 – Grelha para recolha de dados de uma análise de trabalho;
- Ferramenta 2.2 – Descritores de nível de qualificação;
- Ferramenta 2.3 – Lista de verificação para registo de conhecimentos críticos específicos dos processos-chave;
- Ferramenta 2.4 – Grelha de registo dos processos de mudança.

Antes de iniciar a aplicação destas ferramentas, houve a necessidade de proceder à análise e descrição da função de cada posto de trabalho existente na UT.

A primeira etapa na análise de funções consistiu, na recolha de dados e informações (através das fichas dos colaboradores, grelhas de avaliação de desempenho, *workflows* dos processos de trabalho, entre outros) sobre as funções e tarefas desempenhadas na UT. Na segunda etapa, foi recolhida informação dos titulares dos postos de trabalho, através de entrevista estruturada com recurso a guião estruturado para estudo da função (titular e chefia). Estes guiões foram inspirados nos modelos facultados pela formadora Margarida Oliveira, no curso “Como Preparar e Conduzir Entrevista de Avaliação de Competências” efetuado na FPCEUP, em outubro de 2011 e seguidamente adaptados à realidade do serviço em causa. Após a realização das entrevistas, os guiões foram validados pelos entrevistados e em anexo apresentam-se dois resultados de guiões de entrevista obtidos, nomeadamente:

- Guião Estruturado para Estudo da Função | Chefia – HR (ver anexo C);
- Guião Estruturado para Estudo da Função | Titular do posto de trabalho – RP (ver anexo D).

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

O guião efetuado ao titular do posto de trabalho é constituído por 3 campos distintos:

1. Enquadramento organizacional – identificação do posto, entidade, unidade orgânica, carreira e área de atividade.
2. Caracterização da função – com questões específicas da função tais como: objetivo global da função, identificação das principais atividades/tarefas específicas, equipamentos utilizados, horário de trabalho, espaço físico, relacionamento de trabalho mais frequente, condições de trabalho, tempo na função, formação obtida e que gostaria de obter, período de integração necessário, identificação das dificuldades no início da função e atualmente, ocorrência de erros (tipo e consequências), quantidade de trabalho e indicadores de desempenho.
3. Requisitos pessoais – conhecimentos necessários, atitudes adequadas, aptidões e características desaconselháveis no desempenho da função.

O guião estruturado utilizado para efetuar a entrevista à chefia direta é relativamente similar ao guião do titular do posto de trabalho com acréscimo do campo para caracterização da unidade orgânica do posto de trabalho (número de trabalhadores por categoria profissional, número de trabalhadores que ocupam idênticos postos de trabalho e volume de trabalho).

As quatro entrevistas foram realizadas nos postos de trabalho, na sala da Tesouraria, nas seguintes datas:

- 16-09-2011 - Entrevista a HR (chefia);
- 07-10-2011 – Entrevistas a IR e RP;
- 20-12-2011 – Entrevista a IC.

As entrevistas foram efetuadas seguindo o respetivo guião estruturado, tratando-se de chefia ou titular do posto de trabalho e as respostas foram redigidas à medida que os colaboradores respondiam. Em média, cada entrevista tinha a duração de uma hora.

Os resultados dos guiões de entrevista, foram enviados, inicialmente, aos respetivos titulares dos postos de trabalho para serem validados pelos próprios e seguidamente remetidos para o superior hierárquico respetivo de modo a obter uma segunda validação da informação recolhida (ver *outputs* - anexo C e D).

Complementarmente, foi efetuada observação, designada por observação livre (Gomes et al, 2008) dos postos de trabalho no período de 16-09-2011 a 30-03-2012, num total de quatro observações, com duração média de trinta minutos. O procedimento, consistia na observação do colaborador a desempenhar as tarefas e numa posição não participante tomavam-se apontamentos, de modo a posteriormente averiguar a veracidade e exatidão da informação obtida por outras técnicas de recolha de dados.

O objetivo na utilização de diversas técnicas de recolha de dados (análise documental, observação e realização de entrevistas) consistiu em garantir a triangulação dos dados e deste modo, obter a maior fiabilidade possível, uma vez que o tema do conhecimento e o trabalho específico de análise e descrição de funções está sujeito ao julgamento humano (Gomes et al, 2008).

## 4 Implementação do SKRAT na UT: resultados

### 4.1 Análise documental prévia

No intuito de compreender a atividade do SEF foram disponibilizadas e analisadas documentalmente diversas fontes de informação, nomeadamente:

- Fichas dos colaboradores do SEF
- Diversos procedimentos, tais como:
  - *Workflows* dos Pedidos de Autorização de Despesa (PAD):
    - “Pad eletrónico - fundo de maneiio”
    - “Pad eletrónico - normal e de reembolso”
    - “Pad eletrónico - Transferência interna”
    - “Pad em papel - atos isolados e recibos verdes”
    - “Pad em papel - adiantamentos”
    - “Pad em papel - normal”
  - Descrição de procedimentos na Unidade de Tesouraria (UT):
    - “Gestão de Entidades”
    - “Pagamentos ao Estrangeiro”
    - “Procedimentos no Atendimento”
    - “Procedimentos para Pagamentos e Devoluções - GIAP”
  - Descrição de procedimentos na Divisão de Contabilidade e Orçamento (DCO):
    - *Workflows* dos variados Pedidos de Autorização de Despesa
    - Manual de procedimentos para identificação da receita da FEUP
    - Manual de cobranças
  - Descrição de procedimentos do Património
- *Site* da FEUP e documentos disponíveis (Balanço Social, Relatório de Sustentabilidade e Manual do Colaborador)
- Outros documentos fornecidos tais como Relatório do Nível de Serviço da Tesouraria e *templates* das Fichas de Avaliação de Desempenho da Equipa da UT. Salienta-se, que não se teve acesso às fichas de avaliação individuais, uma vez que as mesmas são confidenciais.

### 4.2 Fase 1 - Identificação dos processos de trabalho-chave e responsabilidades específicas

Esta fase centrou-se na identificação e definição/descrição dos processos de trabalho-chave existentes nos Serviços Económico-Financeiros (SEF), nomeadamente nas divisões (DCO e DPCP) e unidades (UEP e UT).

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

A análise documental concentrou-se nos documentos anteriormente elencados. O tratamento da informação relativa aos colaboradores do SEF, nomeadamente a contida nas Fichas de Colaboradores, foi compilado na Lista de Colaboradores do SEF (FEUP.SEF/007.1).

Paralelamente, foram promovidas reuniões com a responsável do SEF (GC) e com a responsável da Unidade de Tesouraria (HR), no sentido de apoiar a identificação dos processos-chave e “validar” essa mesma identificação.

A ferramenta da metodologia Skrat utilizada na fase 1 foi a Grelha de Identificação dos Processos-Chave que se apresenta a seguir (figura 18).

#### 4.2.1 Grelha de identificação dos processos-chave

A grelha de identificação dos processos-chave proposta na metodologia Skrat desagrega a atividade do SEF em atividades específicas, ou seja, identifica os processos considerados críticos para o êxito do Serviço.

A manutenção e atualização frequentes dos processos de trabalho e das responsabilidades-chave permite ao SEF informação sobre as competências necessárias e estabelecer prioridades em termos das competências a reter.

De acordo com o “Kit de Ferramentas” da metodologia, foi criado o impresso de suporte desta ferramenta 1.1, identificado com o código - FEUP.SEF/001 – Grelha de identificação dos processos-chave, apresentado a seguir o *layout* do impresso.

**FEUP** FACULDADE DE ENGENHARIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

**Grelha de Identificação dos Processos-Chave**

---

Serviço: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Metas de desenvolvimento	Domínio / Áreas de Actividade	Processos de Trabalho	Responsabilidades-Chave

Figura 18 - Impresso “Grelha de Identificação dos Processos-chave” (FEUP.SEF/001)

Foram identificados os processos-chave envolvidos na prestação de serviços do SEF e validados pela Direção (ver *output* - anexo A), nomeadamente em cada uma das Unidades (DCO, DPCP, UEP e UT), conforme figura a seguir (figura 19).

<b>DCO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlo orçamental da FEUP</li> <li>▪ Execução das operações contabilísticas</li> <li>▪ Operações de fim de exercício</li> <li>▪ Execução das operações de natureza fiscal</li> </ul>
<b>DPCP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoio técnico na elaboração de candidaturas</li> <li>▪ Acompanhamento da execução de projetos</li> <li>▪ Prestação de contas de projetos</li> </ul>
<b>UEP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AQUISIÇÕES <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestão dos processos de contratação de bens, serviços e empreitadas</li> </ul> </li> <li>▪ PATRIMÓNIO <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestão do imobilizado da FEUP</li> <li>○ Operações de fim de exercício</li> <li>○ Apoio na execução de operações contabilísticas de imobilizado</li> </ul> </li> <li>▪ ARMAZEM <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestão de economato</li> <li>○ Gestão de existências</li> </ul> </li> </ul>
<b>UT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pagamentos/recebimentos</li> <li>▪ Atendimento</li> <li>▪ Gestão de entidades</li> <li>▪ Gestão financeira de tesouraria</li> </ul>

Figura 19 – Processos-chave do SEF

Dado que o âmbito de aplicação selecionado foi a UT, procedeu-se de seguida à caracterização dos processos-chave da Unidade.

Salienta-se que as responsabilidades-chave identificadas quer no SEF, quer na UT reportam-se à data de início do projeto (março de 2011). Em 2012, ocorreram ligeiras alterações em termos de tarefas, especialmente na UT, devido à atualização do *software*.

Os processos e as responsabilidades-chave identificadas na UT são os apresentados na tabela seguinte.

Tabela 13 – Registo “Grelha de Identificação dos Processos-chave” na Unidade de Tesouraria

Metas de desenvolvimento	Domínio / Áreas de Atividade	Processos de Trabalho	Responsabilidades-Chave
Assegurar as atividades no âmbito da gestão e administração financeira e patrimonial da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	Unidade de Tesouraria (UT)	Pagamentos / recebimentos	Realizar pagamentos. Registar pagamentos e recebimentos no sistema contabilístico.
		Atendimento	Fazer atendimento ao público para recebimentos, pagamentos, devoluções, reposições e restituições.
		Gestão de entidades	Criar e fazer a manutenção de entidades (clientes, fornecedores e outros devedores e credores) no sistema informático.
		Gestão financeira de tesouraria	Gerir os Fundos de Maneio. Gerir e controlar as disponibilidades da FEUP, nomeadamente o cofre, as contas bancárias e as aplicações financeiras.

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

Esta identificação inicial, permitiu elencar e descrever os processos-chave e prosseguir na implementação desta estratégia de retenção e transmissão do saber-fazer, dedicando especial atenção, aos processos críticos identificados e aos trabalhadores mais experientes envolvidos e com maior capacidade para explicitar o saber-fazer. Como refere o Guia da metodologia Skrat, “só se tiver uma descrição do saber-fazer pode retê-lo... transmitir e melhorar” (European Commission, 2008).

#### 4.2.2 *Ficha do processo-chave*

O “*Kit de Ferramentas*” propõe a elaboração de uma ferramenta adicional (1.2 - documentação das principais tarefas específicas dos processos de trabalho) nesta fase 1. A ferramenta proposta possibilita, a criação de uma matriz de qualificação com níveis de competência por trabalhador. Esta ferramenta, assemelha-se a uma base de dados de tarefas a executar e o aspeto visual compara-se a um processo de fabrico (no caso da indústria), possibilitando a normalização do processo de trabalho, do fluxo de produção, tarefas, atividades e documentos de suporte (European Commission, 2008).

Esta ferramenta não foi considerada pertinente e de mais valia para adequar e aplicar à UT, uma vez que a atividade desenvolvida na Tesouraria não obedece a um circuito de prestação do serviço único e rígido como é caso da indústria metalúrgica e os trabalhadores não trabalham em postos de trabalho fixos, nem executam trabalho em série, antes são polivalentes. Neste sentido, a ferramenta 1.2 proposta não foi aplicada, no entanto, foi criada, por livre iniciativa e inspirada na definição de processos da ISO 9001, a Ficha do Processo-Chave da UT (FEUP.SEF/002 – ver anexo B) com o intuito de caracterizar a Unidade, recorrendo aos seguintes parâmetros:

- Objetivo da UT - Efetuar pagamentos e registar as operações contabilísticas de entrada e saída de disponibilidades num sistema organizado, controlando igualmente os saldos bancários;
- Principais *inputs* – PADs por processar (nacionais e estrangeiros); folhas de vencimento; restituições; reposições; receita; operações de tesouraria; pedidos de criação de entidades; atendimento; fundos de maneo; aplicações financeiras e gestão das contas bancárias;
- Principais *outputs* - PADs processados (documento e pagamento); folhas de vencimento processadas; restituições efetuadas; reposições enviadas aos colaboradores e recebidas; lançamento dos recebimentos; registo das operações de tesouraria; entidades criadas; emissão de vendas a dinheiro; gestão do fundo de maneo, aplicações financeiras e gestão das contas bancárias;
- Indicadores de medição e de monitorização das atividades – alguns exemplos de indicadores - número de PADs que constam das autorizações de despesa, rececionadas no dia n e que passados três dias úteis estão por pagar; número de reposições que não foram enviadas aos colaboradores passados três dias úteis após a entrada na Tesouraria; número de dias úteis entre a entrega pela DCO dos duplicados das faturas na Tesouraria e o lançamento dos respetivos recebimentos; registo do pagamento das folhas de vencimento do mês anterior até ao dia 8 do mês seguinte; entre outros;
- Responsável da UT - HR



O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

- Documentação e principais atividades do processo (descritas anteriormente).

De salientar que a responsável do SEF acompanhou o processo e adaptação das ferramentas, pelo que todos os *outputs* foram validados, nomeadamente esta Ficha do Processo-Chave, através das reuniões que ocorreram ao longo do período de implementação da metodologia.

#### 4.3 Fase 2 - Definição das competências necessárias aos processos de trabalho-chave

Nesta fase, pretende-se tornar explícito o conhecimento tácito e o objetivo passa por recolher, registar os dados do conhecimento, aptidões e atitudes dos colaboradores com responsabilidades nos processos-chave identificados na fase 1 (European Commission, 2008). Assim sendo, e de acordo com o Manual de Boas Práticas, é fundamental na adoção de alguma estratégia de retenção, a avaliação dos conhecimentos, aptidões e atitudes. A metodologia Skrat sugere quatro ferramentas nesta fase, tendo sido todas adaptadas e implementadas na UT.

No entanto, antes de iniciada a aplicação das ferramentas propostas, foi ministrado o guião estruturado para estudo da função aos titulares das funções (3 colaboradores) e à chefia (1 colaborador) através da técnica de entrevista. Após validação dos resultados dos guiões de entrevista pelos titulares e chefia (ver *outputs* - anexo C e D), a informação recolhida foi analisada e serviu de ponto de partida para a construção das ferramentas propostas nesta fase. As principais conclusões da análise aos resultados dos guiões de entrevista foram as seguintes:

- O volume de trabalho foi considerado constante, embora todos ressaltem que existem picos de trabalho em setembro aquando do pagamento de propinas atrasadas e pagamento de multas por inscrições fora de prazo e no início do ano (janeiro) aquando do fecho de contas;
- Horários de trabalho - todos os colaboradores, sentem necessidade e trabalham habitualmente mais horas do que o exigido.
- Espaço e condições físicas – todas as atividades são desenvolvidas na mesma sala, assim como o atendimento. Embora seja um local arejado e com luz natural, carece de privacidade para a execução de tarefas específicas, que exigem elevados níveis de concentração.
- Formação – são sentidas por todos necessidades de formação nos sistemas informáticos utilizados, PRIMAVERA e SIGARRA. O *software* SIGARRA, apesar de ser utilizado há algum tempo, recentemente sofreu alterações significativas.
- Erros podem ocorrer - lançamentos errados (valor errado ou errado ou código de IVA, ou afetar o centro de custos errado); engano nos valores a pagar (informaticamente através de e-banking e erro nos trocos); troca de NIBs e moradas; erro na criação de entidades estrangeiras, nomeadamente NIFs errados; associar um pagamento de propina ao aluno errado, entre outros.
- Principais dificuldades - dependência de outros Serviços ou Unidades para execução de tarefas exigentes e com nível de responsabilidade elevado (por exemplo Serviços Académicos); trabalhar com o *software* de contabilidade PRIMAVERA; lentidão do sistema informático; pressão na função de atendimento; resolução de situações pontuais, por falta de formação, entre outras.

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

- **Quantidade de trabalho** - todos os elementos sentem que a quantidade de trabalho é elevada e sentem muita pressão, dado que os problemas têm de ser solucionados em pouco tempo.

As ferramentas propostas nesta fase e os respetivos impressos de suporte criados foram os seguintes (figura 20).

<b>Ferramentas propostas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta 2.1 - Grelha para recolha de dados de uma análise de trabalho;</li> <li>• Ferramenta 2.2 - Descritores de nível de qualificação;</li> <li>• Ferramenta 2.3 - Lista de verificação para registo de conhecimentos críticos específicos dos processos chave;</li> <li>• Ferramenta 2.4 - Grelha de registo dos processos de mudanças.</li> </ul>
<b>Impressos criados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FEUP.SEF/004 - Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho;</li> <li>• FEUP.SEF/005 – Identificação das competências-chave;</li> <li>• FEUP.SEF/006 – Entrevista para avaliação dos processos de mudança;</li> <li>• FEUP.SEF/008 – Lista de verificação para registo de saber-fazer crítico específico dos processos-chave.</li> </ul>

Figura 20 – Ferramentas propostas versus impressos criados na Fase 2

De seguida passamos à descrição de cada uma das ferramentas implementadas e análise dos principais resultados.

#### 4.3.1 Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho

A implementação desta ferramenta permite a recolha e registo dos dados completos sobre o conhecimento, as aptidões e competências necessárias para o desempenho das tarefas inerentes aos processos-chave. Salienta-se, que os resultados obtidos nesta fase condicionam as fases seguintes.

A implementação desta ferramenta iniciou-se com a criação do impresso de suporte - FEUP.SEF/004, apresentado a seguir (edição 1).

**FACULDADE DE ENGENHARIA**  
 UNIVERSIDADE DO PORTO

Grelha de Registo dos Resultados da Análise de Trabalho

---

Serviço: \_\_\_\_\_ Unidade / Divisão: \_\_\_\_\_ Análise do trabalho de: \_\_\_\_\_

Fontes primárias usadas: \_\_\_\_\_ Técnicas de recolha de dados: \_\_\_\_\_

Realizado por: \_\_\_\_\_ Produzido em: \_\_\_\_\_ A ser revisto em: \_\_\_\_\_

Função principal: \_\_\_\_\_

	Atividade específica 1	Atividade específica 2	Atividade específica 3	Atividade específica 4	Atividade específica 5	Atividade específica 6
Descrição da atividade específica						
Resultado relacionado						
Indicadores qualitativos						
Conhecimentos						
Aptidões						
Atitudes						
Contextos						
Nível de responsabilidade						

FEUP.SEF/004 1/1

Figura 21 – Impresso obsoleto FEUP.SEF/004.1 (edição 1)

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

A informação recolhida dos guiões permitiu efetuar uma primeira tentativa de preenchimento da grelha, sendo que foi elaborada uma grelha de registo do resultado da análise do trabalho por cada elemento da UT. As grelhas foram analisadas e revistas por cada colaborador no sentido de obter a validação das mesmas e submetidas à aprovação dos respetivos superiores hierárquicos.

Dada a extensão e especificidade das atividades desenvolvidas pelos elementos da UT e a necessidade de clarificar o âmbito de alguns parâmetros, a edição inicial da grelha foi revista e as alterações introduzidas no impresso (FEUP.SEF/004.2 – figura 22), foram as seguintes:

- Acréscimo no campo “**Produzido em**” com as diversas etapas e datas de validação da grelha pelo próprio colaborador e pela chefia;
- Adicionadas notas a alguns parâmetros no sentido de clarificar conceitos, tais como:
  - “**Resultado relacionado** com o resultado final”;
  - “**Indicadores qualitativos** – como sabe que o resultado é o esperado”;
  - “**Conhecimentos** – saber-saber”;
  - “**Aptidões** – saber-fazer / habilidade”;
  - “**Atitudes** – como executa as ações / comportamentos”.
- Por último, os conhecimentos, aptidões e atitudes foram agrupados em competências, de acordo com a definição de competência preconizada pela norma NP 4512:2012, como pelo glossário Cedefop (2011).

**FEUP** FACULDADE DE ENGENHARIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

**Grelha de Registo dos Resultados da Análise de Trabalho**

---

Serviço: \_\_\_\_\_ Unidade / Divisão: \_\_\_\_\_ Análise do trabalho de: \_\_\_\_\_

Fontes primárias usadas: \_\_\_\_\_ Técnicas de recolha de dados: \_\_\_\_\_

Realizado por: \_\_\_\_\_ Produzido em: \_\_\_\_\_ A ser revisto em: \_\_\_\_\_

Função principal: \_\_\_\_\_

	Actividade especifica 1	Actividade especifica 2	Actividade especifica 3	Actividade especifica 4	Actividade especifica 5	Actividade especifica 6
Descrição da actividade especifica						
Resultado relacionado com o resultado final						
Indicadores qualitativos Como sabe que o resultado é o esperado						

Figura 22 – Impresso FEUP.SEF/004.2 (edição 2)

Continuação do impresso FEUP.SEF/004.2 (edição 2)

Função principal: \_\_\_\_\_

		Actividade específica 1	Actividade específica 2	Actividade específica 3	Actividade específica 4	Actividade específica 5	Actividade específica 6
Competência	Conhecimentos Saber-saber						
	Aptidões Saber-fazer / habilidade						
	Atitudes Como executa as acções / comportamentos						
Contextos							
Nível de responsabilidade							

Na grelha, o contexto de análise de trabalho é o mesmo para todos os colaboradores, ou seja, restringiu-se à sala da Tesouraria.

Outra particularidade, prendeu-se com o nível de responsabilidade e que no caso da UT foi considerado, o nível de responsabilidade associado ao impacto do erro, tendo sido definidos três níveis: baixo, médio e elevado. Na análise das atividades desenvolvidas por cada um dos elementos da UT, foi considerado que o erro tem um impacto elevado nas tarefas e nos utentes, desde alunos, docentes e fornecedores e como tal o nível de responsabilidade atribuído foi elevado.

Dada a reduzida dimensão da equipa e a necessidade de substituição, verifica-se que as dez atividades, são de certo modo, agrupadas em conjuntos e na sua maioria desempenhadas por mais do que um elemento (figura 23). No caso de recebimentos e registo de movimentos todos os elementos desempenham essas atividades. Apenas, a supervisão e o controlo financeiro são atividades exclusivas da responsável da UT.

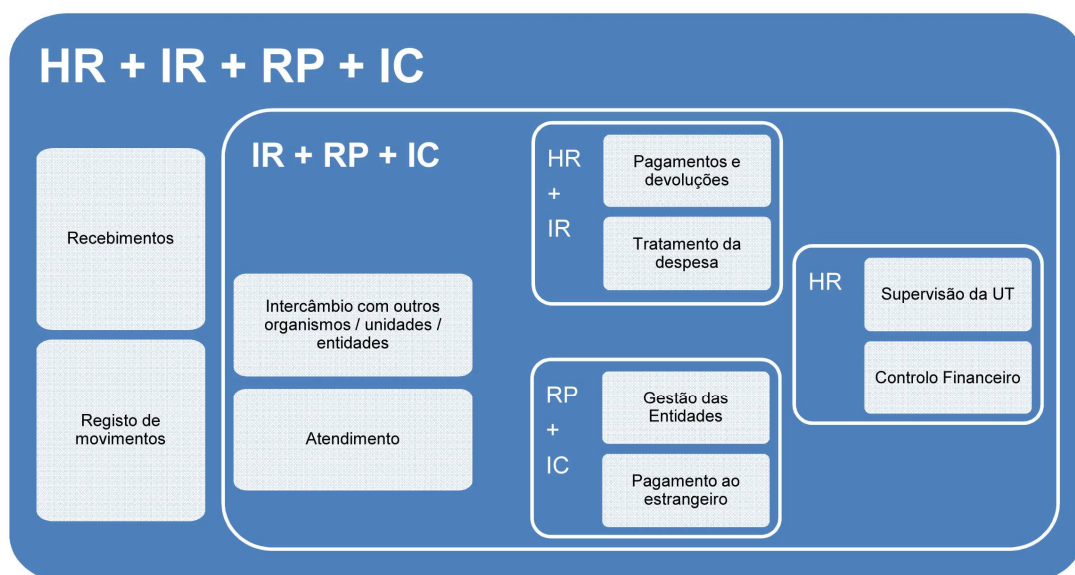


Figura 23 – Distribuição das atividades específicas por colaboradores

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

Em termos de conhecimentos necessários, os principais na UT são:

- Informática ao nível do utilizador, nomeadamente as ferramentas Word, Excel, *softwares* utilizados como PRIMAVERA e SIGARRA e utilização de correio eletrónico e *homebanking*;
- Conhecimentos básicos de contabilidade e atendimento ao público;
- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.

Por último, concluiu-se que as aptidões e as atitudes para um desempenho de sucesso deverão ser comuns a todos os colaboradores da UT (figura 24), à exceção da aptidão “capacidade de coordenação” que é exclusiva da responsável da Unidade (HR). Diferenciam-se os conhecimentos necessários à execução das tarefas, conforme apresentado nos anexos (ver anexo E – grelha de registo de análise de trabalho da responsável da UT, anexo F - grelha de registo da análise de trabalho de IR, anexo G - grelha de registo da análise de trabalho de RP e anexo H - grelha de registo da análise de trabalho de IC).

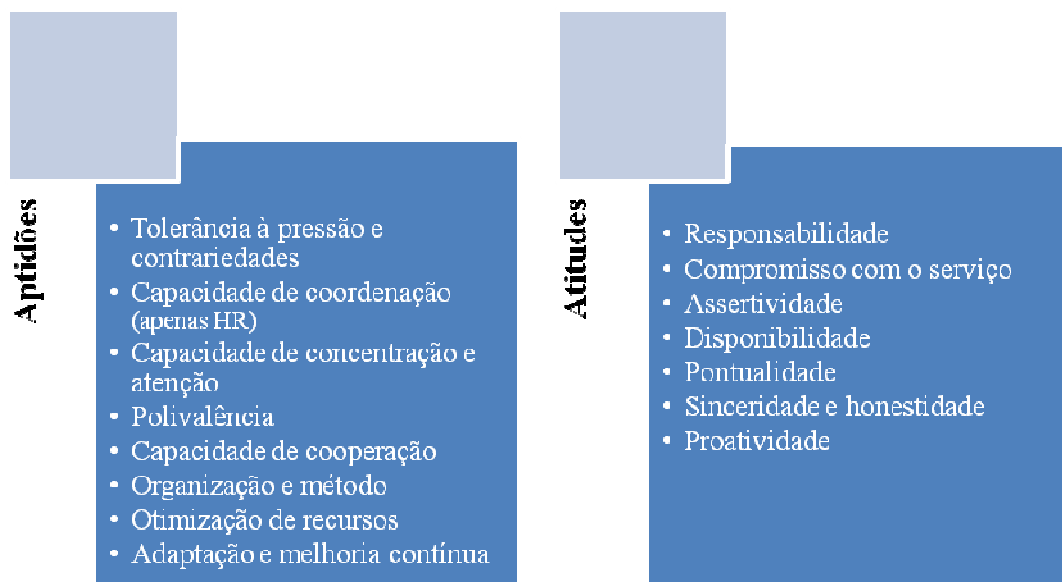


Figura 24 – Aptidões e atitudes na UT (FEUP.SEF/004.2)

#### 4.3.2 Descritores de nível de qualificação

Esta ferramenta permite identificar diferentes níveis de dificuldade na realização de uma atividade específica, tendo em conta o nível de autonomia do colaborador, a complexidade da informação processada e o grau de incerteza (European Commission, 2008).

Esta ferramenta não foi implementada na UT tal como apresentada no “Kit de Ferramentas” (tabela 14), porque no período disponível para a implementação do projeto não foi possível conhecer aprofundadamente a atividade desenvolvida na Unidade, de modo a avaliar e identificar objetivamente o nível de dificuldade na realização de cada tarefa, bem como avaliar o nível de autonomia de cada colaborador.

Tabela 14 – Ferramenta 2.2 proposta na metodologia Skrat (edição 1)

Competências	Níveis de competência							
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Nível 7	Nível 8

## Níveis de qualificação

	Descrição
Nível 1	O trabalho é realizado sob supervisão directa, num contexto estruturado.
Nível 2	O trabalho é realizado sob supervisão directa com alguma autonomia.
Nível 3	O trabalhador assume a responsabilidade da realização das tarefas e adapta o seu comportamento às circunstâncias na resolução de problemas.
Nível 4	O trabalhador faz auto-gestão de acordo com as directrizes dos contextos de trabalho, normalmente previsíveis, mas sujeitas a sofrer alterações. Supervisiona o trabalho de rotina de outros colaboradores, assumindo alguma responsabilidade na avaliação e melhoria do trabalho ou nas actividades de estudo.
Nível 5	O trabalhador faz a gestão e a supervisão nos contextos das actividades profissionais onde ocorrem mudanças imprevisíveis. Revê e desenvolve tanto o seu desempenho como o dos outros.
Nível 6	O trabalhador gere actividades técnicas ou profissionais complexas ou gere projectos, assumindo a responsabilidade de tomar decisões, tanto em contextos de estudo ou de trabalho imprevisíveis como na gestão do desenvolvimento profissional de indivíduos e grupos.
Nível 7	O trabalhador gere e transforma contextos de trabalho complexos, imprevisíveis e que requerem novas estratégias de abordagem. Assume a responsabilidade de contribuir para o conhecimento e prática profissionais e/ou de rever o desempenho estratégico de equipas.
Nível 8	O trabalhador revela autoridade, inovação, autonomia, escolaridade e integridade profissional sólidas, e o firme compromisso de desenvolver novas ideias ou processos nos contextos de trabalho, incluindo a investigação.

A ferramenta foi alterada e em vez de se proceder à identificação dos níveis de qualificação de acordo com os níveis de desempenho exigidos, passaram-se a identificar as competências-chave (FEUP.SEF/005.2). As principais alterações consistiram, na identificação dos trabalhadores por cada atividade dos processos-chave e no elencar das respetivas competências necessárias, em termos de conhecimentos, aptidões e atitudes (ver anexo I – Identificação das Competências-Chave).

De seguida, apresenta-se o exemplo das competências exigidas na atividade de “Registo de Movimentos” e os colaboradores envolvidos.

Tabela 15 – Registo (parte) da ferramenta 2.2 (FEUP.SEF/005.2)

Atividade específica: Registo de movimentos

Nome dos trabalhadores

HR

RP

IR

IC

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA);</li> <li>- Conhecimentos especializados de contabilidade;</li> <li>- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.</li> </ul>
<b>Aptidões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância à pressão e contrariedades</li> <li>- Capacidade de coordenação (apenas para HR)</li> <li>- Capacidade de concentração e atenção</li> <li>- Polivalência</li> <li>- Capacidade de cooperação</li> <li>- Organização e método</li> <li>- Otimização de recursos</li> <li>- Adaptação e melhoria contínua</li> </ul>
<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Compromisso com o serviço</li> <li>- Assertividade</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Sinceridade e honestidade</li> <li>- Proatividade</li> </ul>

**4.3.3 Lista de verificação para registo de conhecimentos críticos específicos dos processos-chave**

Esta ferramenta permite registar / elencar todos os conhecimentos críticos no desempenho das tarefas dos processos-chave por posto de trabalho. Esta lista de verificação poderá ser utilizada na avaliação das lacunas em termos dos conhecimentos.

A lista de verificação foi implementada de acordo com o proposto e o impresso de base criado é apresentado a seguir - FEUP.SEF/008.1 – Lista de verificação para registo de saber-fazer crítico específico dos processos-chave (figura 25).

**FEUP** FACULDADE DE ENGENHARIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

**Lista de Verificação para Registo de Saber-Fazer Crítico Específico dos Processos-Chave**

---

Serviço: \_\_\_\_\_ Unidade / Divisão: \_\_\_\_\_

Função principal: \_\_\_\_\_

Nome dos trabalhadores \_\_\_\_\_

	Processos-Chave			
	Saber-fazer crítico _____	Saber-fazer crítico _____	Saber-fazer crítico _____	Saber-fazer crítico _____
Posto de trabalho 1				
Posto de trabalho 2				
Posto de trabalho 3				
Posto de trabalho 4				

Figura 25 – Impresso da ferramenta 2.3 – Lista de verificação para registo de saber-fazer crítico específico dos processos-chave (FEUP.SEF/008.1)

De modo a facilitar a leitura desta lista, apresenta-se um resumo (tabela 16) da lista de verificação do saber-fazer crítico dos processos-chave (ver anexo J - lista integral de verificação para registo de saber-fazer crítico específico dos processos-chave).

Tabela 16 – Resumo da implementação da ferramenta 2.3

Processos-Chave	Saber-fazer crítico específico	Colaboradores da Unidade de Tesouraria			
		HR	IR	RP	IC
<b>Supervisão de toda a Unidade</b>	Monitorizar e apoiar as atividades desenvolvidas na Tesouraria Elaborar os Relatórios de Atividade Apoiar a Unidade e esclarecer as dúvidas da equipa Efetuar a avaliação de desempenho dos colaboradores Controlar a assiduidade dos colaboradores Pré-aprovar a formação dos colaboradores Gerir o orçamento atribuído à Unidade	√	-	-	-
<b>Controlo Financeiro</b>	Registrar e controlar financeiramente o fundo de maneo Efetuar transferências de crédito de caixa do fundo de maneo central Gestão diária dos pagamentos efetuados na Tesouraria Controlar a receita e as contas bancárias da FEUP Acesso às contas bancárias e efetuar contactos com as instituições Efetuar aplicações financeiras Reportar a situação financeira à Direção da FEUP Controlar as disponibilidades das contas bancárias	√	-	-	-
<b>Pagamentos e devoluções</b>	Pagamentos: Rececionar a autorização de pagamento Triar os documentos Registrar no sistema informático a autorização de pagamento Elaborar a Nota de Pagamento Emitir ficheiros de pagamentos Processar o pagamento (e-banking)  Devoluções: Processar a devolução (e-banking) Acesso ao programa e atualizar a informação na base de dados	√	√	-	-
<b>Recebimentos</b>	Conferir diariamente a receita do atendimento Rececionar cópia dos documentos emitidos Identificar as receitas e verificar a correspondência do valor recebido Validar e registar o recebimento na aplicação informática Emitir o recibo e posterior envio ao cliente Efetuar o registo de receita não identificada Arquivar o documento de receita e ofício	√	√	√	√
<b>Registo de movimentos</b>	Escriturar / registar os movimentos de recebimentos e pagamentos nas aplicações informáticas Arquivar na pasta correspondente ao diário contabilístico do documento de suporte	√	√	√	√
<b>Tratamento da despesa</b>	Rececionar os PAD's Ordenar os documentos Efetuar a transferência de créditos Efetuar a autorização de pagamento Elaborar a Nota de Pagamento Importar o ficheir Recurso ao e-banking para executar, validar e importar os ficheiros Enviar ao Diretor da FEUP para aprovação Enviar as comunicações	√	√	-	-
<b>Atendimento</b>	Atender presencialmente e registo infomático dos valores rececionados Atender telefonicamente e responder a emails Lançar o artigo relativo ao pagamento no programa informático e o valor na conta corrente respetiva Emitir nos programas informáticos os documentos de quitação das receitas recebidas Enviar os documentos emitidos Arquivar cópia dos documentos Efetuar protocolo de documentos com diferentes serviços Enviar informação para alunos	-	√	√	√
<b>Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades</b>	Prestar diversas informações e resposta a emails recebidos Contactar os fornecedores e efetuar pedidos de envio de declarações de não dívida Efetuar o intercâmbio com os diversos serviços e departamentos	-	√	√	√
<b>Gestão das Entidades</b>	Criar entidades de acordo com os PAD's recebidos Alterar /atualizar os dados das entidades no sistema informático conforme pedidos Consultar as entidades no sistema informático	-	-	√	√
<b>Pagamento ao estrangeiro</b>	Rececionar o PAD Elaborar ofício para o banco e submeter ao Diretor	-	-	√	√



#### 4.3.4 Grelha de registo dos processos de mudança

O objetivo da utilização desta ferramenta foi avaliar o impacto de uma mudança tecnológica nas aptidões e saber-fazer e deste modo identificar os processos transferíveis (European Commission, 2008).

A grelha de registo dos processos de mudança foi aplicada através de entrevista estruturada conforme proposta da metodologia Skrat, tendo-se apenas efetuado uns pequenos ajustes à realidade da UT. A seguir apresenta-se o respetivo guião estruturado (FEUP.SEF/006.1) que serviu de base à entrevista.

Serviço: \_\_\_\_\_

Pessoa entrevistada: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

**Questões de fundo:** Que **atitudes e competências** / saber-fazer são necessárias para enfrentar uma transformação na **Unidade de Tesouraria** (**Passagem a Fundação, novo software, ...**)?

1. Perante uma situação de mudança, que atitudes e competências considera cruciais para os seus colaboradores e para a **Unidade** enfrentarem essa mudança com êxito? E que capacidades? (competências técnicas e não técnicas)
2. Quando um processo de transformação se iniciou na UT, os trabalhadores revelaram as atitudes e capacidades esperadas? Descreva-as detalhadamente, p. f.
3. Todas as pessoas da **UT** revelaram essas atitudes e capacidades ou houve diferenças entre elas?
4. Do seu ponto de vista, na actividade profissional que foi identificada como actividade de ligação (uma referência para as novas actividades), reconheceu as atitudes e capacidades identificadas às pessoas envolvidas nessas actividades? Quais?
5. Em que processo ou processos da actividade de ligação considera que as pessoas revelaram, de forma especial, as atitudes e capacidades que pensa serem cruciais para a mudança?
6. Na sua opinião, perante um processo de mudança, como avalia a importância das atitudes e capacidades não técnicas em comparação com as que são técnicas?
7. Considera que todas as pessoas da **UT** deviam revelar este tipo de atitudes e capacidades quando a **UT** enfrenta uma mudança de actividade, ou será necessário entregá-la a um colaborador/grupo específico? Quais são os níveis adequados de responsabilidades?

... – adaptação da ferramenta 2.4 à realidade dos serviços e em especial da Unidade de Tesouraria

Figura 26 – Impresso (ferramenta 2.4) Guião estruturado para avaliação dos processos de mudança

A entrevista foi efetuada à responsável da UT e gravada com a permissão desta. Posteriormente, foi transcrita e remetida para a responsável de modo a validar a informação obtida, e enviada para a responsável do SEF para obter uma segunda validação.

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

O processo de mudança da UP para Fundação foi iniciado em 2009 e teve fortes impactos na atividade da UT, devido aos novos sistemas informáticos – PRIMAVERA e SIGARRA e que fizeram-se sentir até 2012 com a adaptação à contabilidade orçamental. Na opinião da responsável, foi necessário aprender novos conceitos e novos métodos de trabalho e só foi possível cumprir os prazos definidos, porque toda a equipa esteve fortemente empenhada. Considera que a atitude de compromisso com o serviço e a abertura à mudança que todos revelaram foram fundamentais. Salienta, que as competências não técnicas como a atitude e o comportamento demonstrados foram essenciais em todo o processo, uma vez que não foram exigidos novos conhecimentos técnicos, mas apenas a utilização de novos *softwares*.

#### 4.4 Notas finais

A implementação da metodologia Skrat na UT restringiu-se às duas fases iniciais e de modo resumido apresentam-se todas as ferramentas utilizadas, desde as propostas no “Kit de Ferramentas”, as alteradas e adequadas à realidade da unidade e as criadas por livre iniciativa (figura 27).

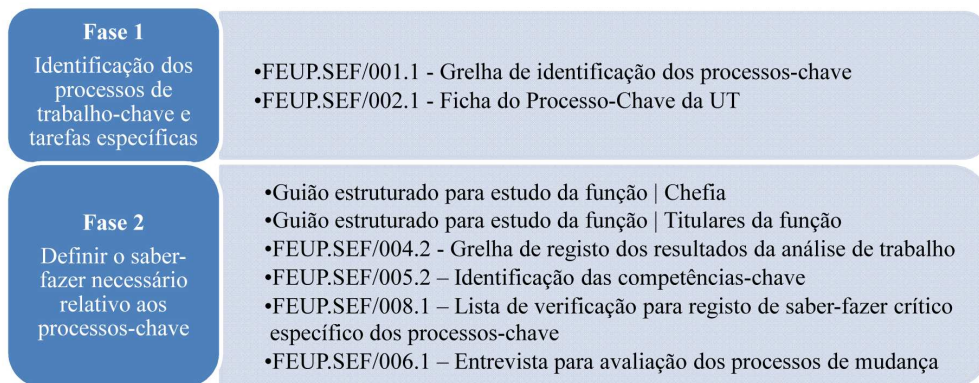


Figura 27 – Ferramentas utilizadas em cada fase do projeto

Considera-se pertinente garantir que as competências detidas pelos colaboradores da UT, especialmente o conhecimento explícito e implícito, as aptidões e atitudes detidas pela responsável da Unidade, sejam documentadas, tornadas acessíveis e transferidas para outros colaboradores. Esta colaboradora poderá a qualquer momento solicitar a reforma e salienta-se que desempenha, entre outras, duas atividades específicas, apenas da sua responsabilidade, tais como:

- Supervisão da UT cujas principais tarefas são:
  - Monitorizar e apoiar as atividades desenvolvidas na Tesouraria e tomar decisões nas questões quotidianas da Unidade;
  - Elaborar os Relatórios de Atividade (por exemplo: Nível de Serviço) para a Direção do SEF;
  - Apoiar a Unidade e esclarecer as dúvidas da equipa de colaboradores da Tesouraria;
  - Efetuar a avaliação de desempenho dos colaboradores da Unidade da Tesouraria;

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público.

- Controlar a assiduidade dos colaboradores da Unidade;
- Pré-aprovar a formação dos colaboradores da Unidade;
- Gerir o orçamento atribuído à Unidade.
- Controlo financeiro, mais propriamente:
  - Registrar e controlar financeiramente o fundo de maneiio do SEF;
  - Efetuar transferências de crédito de caixa do fundo de maneiio central para as caixas de fundo de maneiio dos departamentos e dos serviços da FEUP;
  - Gestão diária dos pagamentos efetuados na Tesouraria, através dos diversos meios: multibanco, cheque ou dinheiro e proceder aos respetivos depósitos;
  - Controlar a receita e as contas bancárias da FEUP;
  - Acesso (papel e informático) às contas bancárias e efetuar os contactos necessários com as instituições financeiras;
  - Efetuar aplicações financeiras quando existe verba disponível, após a decisão e aprovação da Direção;
  - Reportar, mensalmente, a situação financeira à Direção da FEUP;
  - Controlar as disponibilidades das várias contas bancárias da FEUP, efetuando transferências entre elas mediante autorização da Direção.

## 5 Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

A metodologia Skrat e as ferramentas devem ser utilizadas numa base de longo prazo e os resultados também serão significativos ao fim desse tempo (European Commission, 2008). Contudo e apesar da limitação de tempo, das questões éticas e legais que se levantaram quando se decidiu implementar parte da metodologia (fase 1 e 2), as primeiras conclusões obtidas na UT com o projeto foram as seguintes:

- Primazia reconhecida às competências interpessoais sobre as competências técnicas;
- Importância da aprendizagem informal no local de trabalho, nomeadamente no último processo de mudança, como foi a transição da UP para Fundação;
- Os temas da aprendizagem e transferência do saber-fazer ganharam relevância, embora os técnicos e a Direção do SEF já tivessem demonstrado preocupação com o tema. A promoção da polivalência na UT facilita a aprendizagem informal e a transferência de conhecimento, embora essa polivalência seja causada pela reduzida estrutura humana da Unidade;
- Todos os elementos da equipa salientaram a necessidade de formação (aprendizagem formal) nomeadamente ao nível dos sistemas informáticos utilizados - PRIMAVERA e SIGARRA.

Para além das limitações acima enunciadas, outras foram sentidas no início deste trabalho, tais como:

- Perceber os objetivos e conceitos associados a algumas das ferramentas da metodologia, dado que por vezes recolhiam informação duplicada;
- Embora se tenha acedido a todos os documentos finais da metodologia Skrat através do CENFIM, não foi possível aceder a registos da aplicação das ferramentas;
- Necessidade de conhecimento técnico na área dos recursos humanos por parte do investigador, nomeadamente na área da análise de funções e avaliação de competências, de modo a conseguir implementar eficazmente as ferramentas propostas e dominar a temática da análise e descrições de funções.

O resultado deste projeto é visível nos anexos ao relatório, nomeadamente na identificação dos processos de trabalho-chave no SEF, nas responsabilidades específicas de cada processo (anexo A) e na caracterização dos processos na UT (anexo B); na identificação das competências-chave (anexo I) e conhecimentos (anexo J).

Embora, na UT não tenha sido constatada a adoção de qualquer sistema de gestão do conhecimento, foi demonstrada preocupação com a possível saída de colaboradores e com a perda desse conhecimento e experiências acumuladas. Nesse sentido, aconselha-se algumas medidas preventivas, tais como:

- A Divisão de Recursos Humanos deve identificar os serviços e colaboradores em risco de saída, tendo em conta diversos critérios (nível etário dos colaboradores, índice de rotação, caducidade dos contratos de trabalho, entre outros). Deve priorizar quais os urgentes a adotar medidas de retenção e transferência de competências possíveis;
- Promover uma avaliação de necessidades de formação eficaz na UT e noutros serviços, elaborar um plano de formação com prioridades, implementar e avaliar a

O caso dos Serviços Económico-Financeiros de uma Instituição Portuguesa de Ensino Superior Público. eficácia dessas ações no posto de trabalho e cruzar com os resultados da avaliação de desempenho;

- Promover a troca de competências, através da criação de grupos intergeracionais com colaboradores de idades heterogéneas e de diferentes serviços, incentivando a aprendizagem mútua e a melhoria da comunicação intergeracional;
- Analisar a viabilidade de adoção de uma metodologia de retenção de conhecimento, por exemplo a Skrat com as devidas adaptações, envolvendo a participação de todos desde a gestão de topo.

Conclui-se assim, que a metodologia Skrat (fase 1 e 2) é aplicável à Unidade de Tesouraria, sendo no entanto, necessário adequar ligeiramente as ferramentas, como foi efetuado ao longo do projeto.

Em termos de potenciais trabalhos a desenvolver, sugere-se a implementação integral da metodologia Skrat na área dos serviços, nomeadamente numa organização integrada no serviço público e combinar esta metodologia com o trabalho efetuado pela organização em termos do SIADAP, de modo a futuramente criar uma metodologia de gestão de conhecimentos para o setor público. Essa nova metodologia, poderia funcionar como um “repositório” global e atual do conhecimento da organização e deste modo ser útil quer aos trabalhadores que recorreriam a esse “repositório de conhecimento”, sempre que tivessem dúvidas, quer às organizações que enfrentam cortes orçamentais, especialmente na rubrica de “custos” com pessoal.

## Referências

- Assembleia da República (2007)**, Lei n.º 66-B/2007 (SIADAP), de 28 de dezembro, último acesso: outubro 2011, em [https://www.siadap.gov.pt/Docs/Lei\\_66-B\\_de\\_2007.pdf](https://www.siadap.gov.pt/Docs/Lei_66-B_de_2007.pdf)
- Arif, Mohammed and Charles Egbu (2009)**, “Measuring knowledge retention: a case study of a construction consultancy in the UAE”, Emerald Group Publishing Limited: 92-108
- Borman, W. C., Daniel R. Ilgen and Richard J. Klimoski (2003)**, “Industrial and Organizational Psychology”, John Wiley & Sons, Cap. 2
- Camara, Pedro B., Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues (2007)**, “Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.”, (1ª edição), Edições Dom Quixote, Lisboa
- Ceítíl, Mário (2007)**, “Gestão e Desenvolvimento de Competências”, Edições Sílabo, Lisboa
- Chiavenato, Idalberto (2004)**, “Gestão de Pessoas”, Editora Elsevier, Rio de Janeiro
- Comissão Europeia (2008)**, “Explicar o quadro europeu de qualificações para a aprendizagem ao longo da vida”, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, último acesso: junho 2012, em [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/eqf/brochexp\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/eqf/brochexp_pt.pdf)
- Cunha, Rita Campos (1992)**, “A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa”, IEFEP, Lisboa, último acesso: agosto 2012, em <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.exe?key=&doc=21476&img=892>
- Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal / Núcleo de Psicologia (2006)**, “Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública”, Direção-Geral da Administração Pública, último acesso: junho 2012, em <http://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/AvaliacaoCompetenciasAP.pdf>
- Desouza, Kevin C. and J. Roberto Evaristo (2004)**, “Managing Knowledge in Distributed Projects”, ACM, Vol. 47, N.º. 4, 87-91
- Dessler, G. (2005)**, “Human Resource Management”, (10th Ed), Pearson Education International, New Jersey
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP (2012)**, “Estrutura Comum de Avaliação - Adaptada ao setor da Educação”, último acesso: junho 2012, em [http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF\\_Educacao.pdf](http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_Educacao.pdf)
- Dornelas, António, Antonieta Ministro, Fernando Ribeiro Lopes, José Luís Albuquerque, Maria Manuela Paixão e Nuno Costa Santos (2010)**, Livro Verde “Emprego, contratação coletiva de trabalho e proteção da mobilidade profissional em Portugal”, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, último acesso: janeiro 2011, em <http://www.gep.msss.gov.pt/edicoes/outras/livroverde2010.pdf>
- European Centre for the Development of Vocational Training (2011)**, “Glossary. Quality in education and training”, Publications Office of the European Union, Luxembourg, último acesso: junho 2012, em [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4106_en.pdf)
- European Commission (2012)**, “Active Ageing: Summary”, último acesso: junho 2012, em [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_378\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_sum_en.pdf)

**European Commission (2011)**, "Transferability of skills across economic sectors: role and importance for employment at European level", Luxemburgo

**European Commission (2010)**, "SKRAT – Manual de Boas Práticas", Lifelong Learning Programme, CENFIM, Lisboa

**European Commission (2008)**, "Guia – SKRAT – Práticas Estratégicas para a Retenção e Transmissão de Saber-Fazer nas Organizações", Lifelong Learning Programme, CENFIM, Lisboa

**European Commission (2008)**, "Kit de Ferramentas – Detalhes sobre as ferramentas apresentadas no guia – SKRAT – Práticas Estratégicas para a Retenção e Transmissão de Saber-Fazer nas Empresas", Lifelong Learning Programme, CENFIM, Lisboa

**Fachada, M. Odete (2012)**, "Psicologia das relações Interpessoais", (1ª edição), Edições Sílabo, Lisboa

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (2011)**, "Manual do Colaborador", último acesso: julho 2012, em [http://paginas.fe.up.pt/~contqf/producao/DRH/Manual\\_Colaborador](http://paginas.fe.up.pt/~contqf/producao/DRH/Manual_Colaborador)

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (2010)**, "Balanço Social 2010", abril 2011, último acesso: julho 2012, em <https://sigarra.up.pt/feup>

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (2010)**, "Relatório de Sustentabilidade 2010", junho 2012, último acesso: julho 2012, em <https://sigarra.up.pt/feup>

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (2011)**, Curso "Como Preparar e Conduzir Entrevista de Avaliação de Competências", Formadora Margarida Oliveira, outubro 2011

**Fitzsimmons, James and Mona Fitzsimmons (2008)**, "Service Management: Operations, Strategy, Information Technology", Mcgraw-Hill, New York

**Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS) (2012)**, "Relatório de Conjuntura n.º128, 1.º Trimestre de 2012", julho 2012, último acesso: agosto 2012, em [http://www.gep.msss.gov.pt/edicoes/relatorios/conjuntura\\_128.pdf](http://www.gep.msss.gov.pt/edicoes/relatorios/conjuntura_128.pdf)

**Gberevbie, Daniel Enseme (2010)**, "Organizational retention strategies of Zenith Bank in Nigeria", African Journal of Economic and Management Studies, Emerald Group Publishing Limited, 61-74

**Gomes, Jorge F., Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Carlos Alves Marques (2008)**, "Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano", (1ª edição), Edições Sílabo, Lisboa

**Greenes, Kent and Diane Piktialis (2008)**, "Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace", The Conference Board, Research Report 1428, 2008, Bruxelas, último acesso: julho 2012, em <http://wpboard.ca/english/pdfs/Bridging%20the%20Gaps.pdf>

**Holtshouse, Dan (2010)**, "Knowledge work 2020: thinking ahead about knowledge work", Emerald Group Publishing Limited, 193-203

**Instituto Nacional de Estatística (2011)**, "Classificação Portuguesa das Profissões 2010", INE, Lisboa

**Instituto Português da Qualidade (2012)**, “NP 4512:2012 - Sistema de Gestão da Formação Profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia. Requisitos.”, IPQ, Lisboa

**Kasvi, Jyrki J.J., Matti Vartiainen and Milla Hailikari (2003)**, “Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organizations”, *International Journal of Project Management*, 571–582

**Lee-Kelley, Liz, Deborah A. Blackman e Jeffrey Peter Hurst (2007)**, “An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers.”, Emerald Group Publishing Limited, 204-221

**Liebowitz, Jay (2009)**, “Knowledge retention: strategies and solutions”, Taylor & Francis Group, LLC, New York

**Neves, J. Garrido, Margarida Garrido e Eduardo Simões (2008)**, “Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática”, (2ª edição), Edições Sílabo, Lisboa

**Sanchez, J. I. and Edward L. Levine (2009)**, “What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?”, *Human Resource Management Review*, 19, 53–63

**Sherif, K. (2006)**, “An adaptive strategy for managing knowledge in organizations.”, *Journal of Knowledge Management*, 72-80

**Sustentare Consulting (2011)**, “Guia de Sustentabilidade para Colaboradores”, setembro 2011, último acesso: março 2012, em [http://www.bcsdportugal.org/guia-de-sustentabilidade-para-colaboradores/1904.htm?utm\\_source=20120308\\_ML30\\_pt\\_1&utm\\_medium=newsletter](http://www.bcsdportugal.org/guia-de-sustentabilidade-para-colaboradores/1904.htm?utm_source=20120308_ML30_pt_1&utm_medium=newsletter)

**Universidade do Porto (2011)**, “Balanço Social 2011”, março 2012, último acesso: julho 2012, em <https://sigarra.up.pt>

**Rocha, J. A. Oliveira (1997)**, “Gestão de Recursos Humanos”, (2ª edição), Editorial Presença, Lisboa

*Website* do projeto Skrat: <http://www.know-how-retention.eu/>



Registo criado de acordo com a ferramenta 1.1 – Grelha de Identificação dos Processos-Chave da metodologia Skrat

**ANEXO A: Grelha de Identificação dos Processos-chave (FEUP.SEF/001.1)****Serviço:** Serviços Económico-Financeiros (SEF)**Edição** 1**Data:** 09-04-2011

Metas de desenvolvimento	Domínio / Áreas de Atividade	Processos de Trabalho	Responsabilidades-Chave
Assegurar as atividades no âmbito da gestão e administração financeira e patrimonial da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	Divisão de Contabilidade e Orçamento (DCO)	Controlo orçamental da FEUP	Controlar a execução do orçamento da FEUP.
			Gerir a estrutura de centros de controlo orçamental, controlando a sua movimentação.
		Execução das operações contabilísticas	Classificar e registar a despesa e receita no sistema contabilístico de acordo com a legislação em vigor.
			Elaborar as conciliações bancárias.
		Operações de fim de exercício	Encerrar as contas e elaborar as demonstrações financeiras da FEUP.
	Execução das operações de natureza fiscal	Dar cumprimento às obrigações de natureza fiscal.	
	Divisão de Prestação de Contas de Projetos (DPCP)	Apoio técnico na elaboração de candidaturas	Apoiar tecnicamente a elaboração da proposta financeira de candidatura a projetos de I&D e a fundos estruturais.
			Organizar financeiramente os projetos e acompanhar a respetiva execução.
		Acompanhamento da execução de projetos	Apoiar os responsáveis dos projetos na gestão das execuções financeiras de forma a que estes sejam financeiramente viáveis.
			Apoiar na prestação de contas de outras atividades da FEUP que sejam financiadas por entidades externas.
		Prestação de contas de projetos	Elaborar todos os relatórios financeiros e mapas de prestação de contas exigidos pelas instituições financiadoras, cumprindo as regras de elegibilidade.
			Organizar os dossiers financeiros de projetos financiados.
			Implementar a metodologia aprovada para a afetação de gastos gerais a projetos financiados.

**Serviço:** Serviços Económico-Financeiros (SEF)

Metas de desenvolvimento	Domínio / Áreas de Atividade	Sub-domínios	Processos de Trabalho	Responsabilidades-Chave
Assegurar as atividades no âmbito da gestão e administração financeira e patrimonial da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	Unidade de Economato Património (UEP)	Aquisições	Gestão dos processos de contratação de bens, serviços e empreitadas	Assegurar o cumprimento dos trâmites associados aos processos de contratação de bens e serviços e empreitadas de obras, de acordo com a legislação em vigor.
				Acompanhar os processos de contratação de bens e serviços e empreitadas de obras, acima do limiar do ajuste direto.
		Património	Gestão do imobilizado da FEUP	Elaborar o inventário dos bens da FEUP, procedendo à sua identificação, registo e valorização.
				Desenvolver as diligências para o abate de bens.
				Gerir os processos de doação.
				Encerrar as contas da FEUP no que diz respeito ao imobilizado.
		Apoio na execução de operações contabilísticas de imobilizado	Prestar apoio à Divisão de Contabilidade na classificação contabilística do imobilizado.	
		Armazém	Gestão de economato	Aviar as encomendas internas de material.
				Proceder às aquisições necessárias para satisfazer as encomendas internas.
				Rececionar, conferir e organizar o material encomendado.
Gestão de existências	Gerir e controlar as existências.			

**Serviço:** Serviços Económico-Financeiros (SEF)

<b>Metas de desenvolvimento</b>	<b>Domínio / Áreas de Atividade</b>	<b>Processos de Trabalho</b>	<b>Responsabilidades-Chave</b>
Assegurar as atividades no âmbito da gestão e administração financeira e patrimonial da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	Unidade de Tesouraria (UT)	Pagamentos / recebimentos	Realizar pagamentos.
			Registrar pagamentos e recebimentos no sistema contabilístico.
		Atendimento	Fazer atendimento ao público para recebimentos, pagamentos, devoluções, reposições e restituições.
		Gestão de entidades	Criar e fazer a manutenção de entidades (clientes, fornecedores e outros devedores e credores) no sistema informático.
		Gestão financeira de tesouraria	Gerir os Fundos de Maneio.
Gerir e controlar as disponibilidades da FEUP, nomeadamente o cofre, as contas bancárias e as aplicações financeiras.			

Nota:

As responsabilidades-chave identificadas no SEF reportam-se à data de início do projeto (março de 2011). No entanto, atualmente (2012) e devido ao processo de mudança de *software* ocorreram ligeiras alterações.

**ANEXO B: Ficha do Processo-chave (FEUP.SEF/002.1)**

Documento não sugerido na metodologia Skrat

**Serviço:** Serviços Económico-Financeiros (SEF)      **Edição** 1      **Data:** 09-04-2011  
**Processo-chave:** Tesouraria      **Código:** UT

<b>Objetivo</b>	Efetuar pagamentos e registar as operações contabilísticas de entrada e saída de disponibilidades num sistema organizado, controlando também os saldos bancários.
<b>Inputs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PADs a processar (nacionais e estrangeiros);</li> <li>• Folhas de vencimentos;</li> <li>• Restituições;</li> <li>• Reposições;</li> <li>• Receita;</li> <li>• Operações de tesouraria;</li> <li>• Pedidos de criação de entidades;</li> <li>• Atendimento;</li> <li>• Fundos de maneoio;</li> <li>• Aplicações financeiras;</li> <li>• Gestão das contas bancárias.</li> </ul>
<b>Outputs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PADs processados (documento e pagamento);</li> <li>• Folhas de vencimento processadas;</li> <li>• Restituições efetuadas;</li> <li>• Reposições enviadas aos colaboradores e recebidas;</li> <li>• Lançamento dos recebimentos;</li> <li>• Registo das operações de tesouraria;</li> <li>• Entidades criadas;</li> <li>• Emissão de vendas a dinheiro;</li> <li>• Gestão do fundo de maneoio;</li> <li>• Aplicações financeiras e gestão das contas bancárias.</li> </ul>
<b>Indicador (es)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de PADs que constam das autorizações de despesa, rececionadas no dia n e que passados três dias úteis estão por pagar;</li> <li>• Nº de PADs que entraram na fase de "Integração da ordem de pagamento" nos meses anteriores e que estão em aberto no dia 8 do mês seguinte;</li> <li>• Nº de reposições que não foram enviadas aos colaboradores passados três dias úteis após a entrada na Tesouraria;</li> <li>• Nº de PADs que entraram na fase de "Integração da ordem de pagamento" nos meses anteriores e que estão em aberto no dia 8 do mês seguinte;</li> <li>• Nº de dias úteis entre a entrega pela DCO dos duplicados das faturas na Tesouraria e o lançamento dos respetivos recebimentos;</li> <li>• Nº de <i>e-mails</i> nas pastas "por resolver" passados cinco dias úteis;</li> <li>• Registo das devoluções dos meses anteriores até ao dia 8 do mês seguinte;</li> <li>• Registo do pagamento das folhas do mês anterior até ao dia 8 do mês seguinte,</li> <li>• Registo do pagamento dos descontos do mês anterior até dia 8 do mês seguinte ou, três dias úteis após a disponibilização dos dados, pela Reitoria;</li> <li>• Registo da Receita Consignada, do mês anterior, nas respetivas entidades até dia 8 do mês seguinte.</li> </ul>
<b>Responsável</b>	HR
<b>Documentação</b>	Relatório de Nível de Serviço Tesouraria

**Ficha do Processo-chave (FEUP.SEF/002) - continuação****Processo-chave:** Tesouraria**Código:** UT

<b>Atividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar pagamentos;</li><li>• Registrar pagamentos e recebimentos no sistema contabilístico;</li><li>• Fazer atendimento ao público para recebimentos, pagamentos, devoluções, reposições e restituições;</li><li>• Criar e fazer a manutenção de entidades (clientes, fornecedores e outros devedores e credores) no sistema informático;</li><li>• Gerir os Fundos de Maneio;</li><li>• Gerir e controlar as disponibilidades da FEUP, nomeadamente o cofre, as contas bancárias e as aplicações financeiras.</li></ul>
-------------------	--

## Documento não sugerido na metodologia Skrat

## ANEXO C: Guião para Estudo da Função | Chefia

Questionário validado pelo detentor do posto de trabalho | HR | 07-10-2011  
 Questionário validado pela Diretora do SEF | GC | 31-10-2011

Questionário para Estudo da Função | Chefia

Questionário para Estudo da Função | Chefia

## 1. Enquadramento Organizacional

## 1.1 Identificação do posto de Trabalho (PT):

Responsável da Unidade de Tesouraria

## 1.2 Entidade:

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

## 1.3 Unidade orgânica:

Serviços Económico-Financeiros

## 1.4 Carreira:

Técnico Superior

## 1.5 Área de Atividade:

Ensino e Investigação

## 2. Caracterização da Unidade Orgânica do PT

## 2.1 Total de Trabalhadores: 4

N.º de Técnicos Superiores: 1 (HR)

N.º de Assistentes Técnicos: 2 (IC / RP)

N.º de Assistentes Operacionais: 0

N.º de Coordenadores Técnicos: 1 (IR)

## 2.2 N.º de trabalhadores que ocupam idênticos PT (s) 0

## 2.3 Dependência hierárquica do trabalhador a recrutar ---

## 2.4 Volume de trabalho (se é sempre constante ou se há maior concentração em determinado período):

Constante embora existam picos de trabalho:

- Setembro com o pagamento de propinas atrasadas, pagamento de multas por inscrições fora de prazo e,
- Também no início do ano aquando do fecho de contas.

## 3. Caracterização da Função

## 3.1 Objetivo Global:

Responsável pela Unidade de Tesouraria, coordenação de todo o serviço desde atendimento, processamento de despesa e receita, gestão de entidades, controlo das contas bancárias e reporte mensal das atividades na Unidade.

## 3.2 Identificação das principais atividades/tarefas específicas:

- Supervisão de toda a unidade;
- Controlo financeiro do fundo de maneiço em cofre (diário) e contas bancárias da FEUP;
- Pagamentos;
- Recebimentos (transferências, duodécimos da Reitoria, ...);
- Registo (escrituração) de todos os movimentos (pagamentos e recebimentos);
- Pedido dos dados de identificação às entidades para criação das fichas;
- Elaboração de Relatórios de Atividade (Nível de Serviço) para a Direção do SEF;
- Atendimento.

## 3.3 Equipamentos específicos:

Que material/ferramentas são necessárias para desempenhar a função?

- Computador e sistema informático (SIGARRA – conta corrente dos alunos e Pedidos de Autorização de Despesa e PRIMAVERA – *software* de contabilidade, adotado na sequência da transformação da UP em Fundação);
- Impressora;
- Telefone;
- Máquina de calcular;
- Material de escritório básico (carimbos, agrafador, furador, canetas, ...).
- Terminal multibanco (no atendimento)

## 3.4 Horário de trabalho:

Trabalha por turnos? Sim  Não

Em média todos os colaboradores trabalham mais de 7h (HR e IR) bem como mais de 8h – RP e IC. De modo geral o RP e IC trabalham 9h por dia.

## 3.5 Espaço físico

Onde desempenha a sua função?

Sala da Tesouraria onde se encontram os 4 elementos e é efetuado todo o atendimento.

## 3.6 Deslocações:

Tem necessidade de se deslocar para fora do seu local de trabalho? Sim  Não

Se sim, para onde se desloca? Apenas muito excecionalmente à Reitoria

## 3.7 Relacionamento de trabalho mais frequente:

Com quem contacta no seu trabalho?

- Na entidade:
  - Direção
  - Serviços Económico-Financeiros (SEF)
  - Serviços Académicos
  - Recursos Humanos
  - Diversos departamentos da FEUP
  - Docentes
  - Estudantes
- Externo à entidade:
  - Entidades financiadoras de projetos de investigação
  - Bancos
  - Outras unidades orgânicas da UP e Serviços Centrais da Reitoria
  - Todas as Entidades (todo o tipo de fornecedores e clientes da FEUP)

## 3.8 Condições físicas do local onde a função será desempenhada (iluminação, arejamento, ruído, etc.)

Apesar do local ser arejado, não possui ar condicionado e carece de falta de privacidade para a execução de tarefas específicas.

**3.9 Período de integração necessária para desempenhar a função com autonomia:**

Quanto tempo é necessário para desempenhar a função?

Menos de <input type="checkbox"/> 1 mês	Entre 1 a 3 <input type="checkbox"/> meses	Entre 3 a 6 <input checked="" type="checkbox"/> meses Colaborador interno da UT	Entre 6 a 9 <input type="checkbox"/> meses	Entre 9 a 12 <input checked="" type="checkbox"/> meses Colaborador externo à UT
--	--	--	---	--

Outro \_\_\_\_\_

**3.10 Formação:**3.10.1 É usual dar formação no início da função? Sim  Não 

3.10.2 Se sim, durante quanto tempo?

3.10.3 Que tipo de formação deve-se ter para exercer a função?

Formação e experiência em Atividades de Tesouraria na Administração Pública.

3.10.4 Que formação seria útil?

Formação genérica acerca das atividades da função.

Aprender a trabalhar com os sistemas informáticos utilizados.

**3.11 Probabilidade de ocorrência de erros e consequências dos mesmos:**

3.11.1 Que tipo de erros podem ocorrer neste trabalho?

- Pagamento errado (efetuado à entidade errada);
- Erro de trocos (e com implicações na gestão diária do fundo de maneiio em cofre e dificuldade na resolução da situação);
- Lançamentos errados (e detetados apenas mais tarde, noutras Unidades da FEUP).

3.11.2 Principais dificuldades do exercício desta função?

- Dependência de outros departamentos ou unidades como é o caso dos Serviços Académicos (para resolução de situações de inscrição de alunos, ...);
- Execução de tarefas exigentes e com nível de responsabilidade elevado (como é o caso dos pagamentos), sem condições de privacidade e concentração necessárias.

**3.12 Quantidade de trabalho:**

3.12.1 A quantidade de trabalho nesta função é sempre constante?

Quantidade de trabalho excessiva e com muita pressão, dado que as situações terão de ser solucionadas em pouco tempo.

3.12.2 Se não, em que alturas terá mais trabalho que o habitual?

Constante embora existam picos de trabalho:

- Setembro com o pagamento de propinas atrasadas, pagamento de multas por inscrições fora de prazo e,
- Também no início do ano aquando do fecho de contas.

**3.13 Indicadores de desempenho:**

De que forma e com que instrumentos podem ser medidas as tarefas que se realiza nesta função?

- Cumprimento de prazos;
- Qualidade no desempenho da função, ou seja, execução perfeita das tarefas e à primeira vez (brio profissional).

**4. Características individuais para um desempenho bem sucedido**

4.1 Quais são os conhecimentos necessários para desempenhar a função?

- Conhecimentos em contabilidade e de programas informáticos como o primavera;
- Conhecimentos básicos em procedimentos bancários;
- Conhecimentos do programa SIGARRA;
- Conhecimento intermédio de ferramentas como o Word e o Excel;
- Conhecimentos básicos de inglês, nomeadamente para para interpretar documentos contabilísticos e fazer atendimento;

4.2 Características e atitudes considera necessárias para o exercício desta função?

(Pró-atividade / Assertividade, ...)

- Trabalho em equipa;
- Cooperação (ajuda aos colegas);
- Relacionamento interpessoal (especialmente nas atividades de atendimento ao público em geral e aos colegas do SEF e FEUP);
- Polivalência e conhecimentos das tarefas habitualmente exercidas por outros colegas.

4.3 Que aptidões são necessárias para o desempenho da função?

(Aptidões individuais: aspetos sensoriais, aspetos motores, personalidade. Linguagem e estilo de comunicação. Exemplos: Trabalho de equipa e cooperação / Tolerância à pressão e contrariedades / Negociação e persuasão / Relacionamento interpessoal / Responsabilidade e Compromisso com o Serviço)

- Responsabilidade e compromisso com o serviço;
- Tolerância à pressão e contrariedades;
- Sinceridade e honestidade;
- Rigor e concentração.

4.4 Características e atitudes que mais aprecia num colaborador?

- Sinceridade e honestidade;
- Responsabilidade e compromisso com o serviço.

4.5 Características e atitudes que menos aprecia num colaborador?

- Hipócrisia e falta de sinceridade;
- Falta de responsabilidade e compromisso com o serviço.

4.6 Características que considera desaconselháveis para esta função?

- Hipócrisia e falta de sinceridade;
- Falta de responsabilidade e compromisso com o serviço.

Obrigado pela sua colaboração!

**ANEXO D: Guião para Estudo da Função | Titular do posto de trabalho**

Documento não sugerido na metodologia Skrat

Questionário para Estudo da Função | Titular do posto de trabalho

Questionário para Estudo da Função | Titular do posto de trabalho

1. Enquadramento Organizacional	
<b>1.1 Identificação do posto de Trabalho (PT):</b>	Questionário validado pelo detentor do posto de trabalho   RP   07-11-2011 Técnico da Tesouraria Questionário validado pela Responsável da UT   HR   20-12-2011
<b>1.2 Entidade:</b>	Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
<b>1.3 Unidade orgânica:</b>	Serviços Económico-Financeiros
<b>1.4 Carreira:</b>	Assistente Técnico
<b>1.5 Área de Atividade:</b>	Ensino e Investigação
2. Caracterização da Função	
<b>2.1 Objetivo Global:</b>	Para que é necessária a sua função? É necessária para efetuar o atendimento (presencial e informaticamente – emails) e a gestão de entidades.
<b>2.2 Identificação das principais atividades/tarefas específicas:</b>	O que é que faz no seu trabalho?  - Atendimento ao público, essencialmente de alunos (recebimentos, emissão de vendas a dinheiro, entrega de certidões, ...); - Apoio administrativo, nomeadamente resposta aos emails recebidos provenientes de fornecedores, alunos, contabilidade, ... e intercâmbio com outros serviços como os Serviços Académicos; - Gestão de entidades – criação e alteração através do PAD recebido e processamento no SIGARRA.
<b>2.3 Equipamentos:</b>	Que material/ferramentas utiliza na sua função?  - Computador; - Sistema informático (SIGARRA, PRIMAVERA e Email); - Impressora / Fotocopiadora; - Telefone; - Material de escritório básico (carimbos, agrafador, furador, canetas, ...).
<b>2.4 Horário de trabalho:</b>	Trabalha por turnos? Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/>
<b>2.5 Espaço físico</b>	Onde desempenha a sua função? Sala da Tesouraria onde se encontram os 4 elementos e onde é efetuado todo o atendimento.
<b>2.6 Deslocações:</b>	Tem necessidade de se deslocar para fora do seu local de trabalho? Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/> Se sim, para onde se desloca? Com que frequência?

<b>2.7 Relacionamento de trabalho mais frequente:</b>					
Com quem contacta no seu trabalho?					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Na entidade:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outros departamentos / serviços da FEUP, nomeadamente os Serviços Académicos;</li> <li>- Unidades do SEF, em especial a Contabilidade;</li> <li>- Alunos;</li> <li>- Funcionários;</li> <li>- Professores.</li> </ul> </li> <li>Externo à entidade:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecedores.</li> </ul> </li> </ul>					
<b>2.8 Condições de trabalho:</b>					
Como são as condições do seu trabalho relativamente a:					
Ambiente – Apesar do local ser arejado, não possui ar condicionado e carece de falta de privacidade para a execução de tarefas específicas e possibilidade de alunos ficarem à espera de ser atendidos juntos à porta, fazendo alguma pressão sobre o técnico que está a atender.					
Exigências físicas (estar de pé, sentado, esforço físico e outros) – Muitas horas sentado					
<b>2.9 Tempo na função:</b>					
Há quantos tempo trabalha nesta função?					
3 Anos      Meses					
<b>2.10 Formação:</b>					
2.10.1. Teve formação quando começou a trabalhar na atual função? Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>					
Se sim, durante quanto tempo?					
Fomação interna (não estruturada) efetuada pela Responsável da Unidade de Tesouraria.					
<b>2.10.2. Que formação teve?</b>					
Formação no posto de trabalho e esclarecimento das dúvidas no dia a dia.					
<b>2.10.3. Que formação lhe seria útil?</b>					
- Conhecimentos no programa PRIMAVERA.					
<b>2.11 Período de integração necessária para desempenhar a função com autonomia:</b>					
Quanto tempo necessitou para desempenhar a sua função de forma independente?					
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Menos de <input checked="" type="checkbox"/> 1 mês</td> <td>Entre 1 a 3 <input type="checkbox"/> meses</td> <td>Entre 3 a 6 <input type="checkbox"/> meses</td> <td>Entre 6 a 9 <input type="checkbox"/> meses</td> <td>Entre 9 a 12 <input type="checkbox"/> meses</td> </tr> </tbody> </table>	Menos de <input checked="" type="checkbox"/> 1 mês	Entre 1 a 3 <input type="checkbox"/> meses	Entre 3 a 6 <input type="checkbox"/> meses	Entre 6 a 9 <input type="checkbox"/> meses	Entre 9 a 12 <input type="checkbox"/> meses
Menos de <input checked="" type="checkbox"/> 1 mês	Entre 1 a 3 <input type="checkbox"/> meses	Entre 3 a 6 <input type="checkbox"/> meses	Entre 6 a 9 <input type="checkbox"/> meses	Entre 9 a 12 <input type="checkbox"/> meses	
Outro _____					



**2.12 Dificuldades:**

2.12.1. Que dificuldades sentiu quando começou a trabalhar neste posto de trabalho?

- Resolução de situações pontuais, por falta de formação;
- Pressão na função de atendimento.

2.12.2. Que dificuldades sente atualmente?

Não sinto.

**2.13 Probabilidade de ocorrência de erros e consequências dos mesmos:**

2.13.1. Que tipo de erros pode ocorrer no seu trabalho?

- Erro no lançamento dos pagamentos;
- Erro na criação de entidades estrangeiras, nomeadamente NIF's errados.

2.13.2. Que consequências têm esses erros?

- Afetar o pagamento ao aluno errado;
- Efetuar pagamentos a entidades estrangeiras erradas.

**2.14 Quantidade de trabalho:**

2.14.1. A quantidade de trabalho que lhe é atribuída é sempre constante?

Não.

2.14.2. Se não, em que alturas tem mais trabalho que o habitual?

Meses de setembro (pagamento de propinas), fevereiro (pagamento de inscrição de exames – 1º semestre) e junho (pagamento de inscrição de exames – 2º semestre).

**2.15 Indicadores de desempenho:**

De que forma e com que instrumentos são medidas as tarefas que realiza?

Os indicadores a utilizar poderão ser:

- Atendimento eficaz;
- Satisfação no atendimento;
- Gestão correta (não ter reclamações dos clientes internos).

**3. Características individuais para um desempenho bem sucedido**

**Requisitos pessoais:** características individuais que o profissional deve ter para desempenhar bem a função

3.1 Que conhecimentos são necessários?

- Conhecimentos dos programa de software PRIMAVERA;
- Conhecimentos sobre Atendimento ao Público;
- Conhecimentos de Inglês;
- Conhecimentos de Excel;
- Noções gerais de contabilidade.

3.2 Que atitudes são adequadas?

(Pró-atividade / Assertividade, ...)

- Boa disposição;
- Ser prestável;
- Ser simpático.

3.3 Que aptidões são necessárias?

(Aptidões individuais: aspetos sensoriais, aspetos motores, personalidade. Linguagem e estilo de comunicação. Exemplos: Trabalho de equipa e cooperação / Tolerância à pressão e contrariedades / Negociação e persuasão / Relacionamento interpessoal / Responsabilidade e Compromisso com o Serviço)

- Organização;
- Capacidade de iniciativa;
- Inovação;
- Adaptação.

3.4 Que características considera desaconselháveis para esta atividade?

- Ser conflituoso;
- Não saber ouvir o cliente.

Obrigado pela sua colaboração!

## ANEXO E: Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho | HR (FEUP.SEF/004.2)

Registo criado de acordo com a ferramenta 2.1 – Grelha de recolha de dados de uma análise de trabalho da metodologia Skrat

**Serviço:** Serviços Económico-Financeiros (SEF) **Unidade / Divisão:** Tesouraria **Análise de trabalho de:** HR

Fontes primárias usadas: Observação Técnicas de recolha de dados: Análise documental (Descrição dos processos da Tesouraria)  
Entrevista estruturada Entrevista

Realizada por: Manuela Santos Produzido em: 16-09-2011 - Realização de entrevista de Estudo da Função (Presencialmente) A ser revisto em  
07-10-2011 - Validação do Questionário de Estudo da Função pela colaboradora (Presencialmente)  
31-10-2011 - Validação do Questionário de Estudo da Função pela chefia (GC – Email recebido)  
20-12-2011 - Validação da Grelha (ed. 1) de Registo dos Resultados da Análise de Trabalho pela colaboradora (H - Email recebido)  
16-03-2012 - Validação da edição 2 da Grelha de Registo dos Resultados da Análise de Trabalho pela colaboradora (HR - Email recebido)  
21-03-2012 - Validação da edição 2 da Grelha de Registo pela Chefia (GC - Email recebido)

**Função principal:** Responsável da Unidade de Tesouraria (Técnico Superior)

	Supervisão de toda a Unidade	Controlo Financeiro	Pagamentos e devoluções	Recebimentos	Registo de movimentos	Tratamento da despesa
<b>Descrição da atividade específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorizar e apoiar as atividades desenvolvidas na Tesouraria e tomar decisões nas questões quotidianas da Unidade;</li> <li>- Elaborar os Relatórios de Atividade (por exemplo: Nível de Serviço) para a Direção do SEF;</li> <li>- Apoiar a Unidade e esclarecer as dúvidas da equipa de colaboradores da Tesouraria;</li> <li>- Efetuar a avaliação de desempenho dos colaboradores da Unidade da Tesouraria;</li> <li>- Controlar a assiduidade dos colaboradores da Unidade;</li> <li>- Pré-aprovar a formação dos colaboradores da Unidade;</li> <li>- Gerir o orçamento atribuído à Unidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar e controlar financeiramente o fundo de maneo do SEF;</li> <li>- Efetuar transferências de crédito de caixa do fundo de maneo central para as caixas de fundo de maneo dos departamentos e dos serviços da FEUP;</li> <li>- Gestão diária dos pagamentos efetuados na Tesouraria, através dos diversos meios: multibanco, cheque ou dinheiro e proceder aos respetivos depósitos;</li> <li>- Controlar a receita e as contas bancárias da FEUP;</li> <li>- Acesso (papel e informático) às contas bancárias e efetuar os contactos necessários com as instituições financeiras;</li> <li>- Efetuar aplicações financeiras quando existe verba disponível, após a decisão e aprovação da Direção;</li> <li>- Reportar, mensalmente, a situação financeira à Direção da FEUP;</li> <li>- Controlar as disponibilidades das várias contas bancárias da FEUP, efetuando transferências entre elas mediante autorização da Direção.</li> </ul>	<p>As atividades desenvolvidas nos pagamentos (relativas essencialmente a vencimentos e faturas) e descontos são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rececionar a autorização de pagamento emitida pela Direção da FEUP;</li> <li>- Triar os documentos por tipo de terceiros e verificar se são necessárias as declarações das Finanças e da Segurança Social;</li> <li>- Registrar no sistema informático a autorização de pagamento (liquidação de documentos) e emissão da respetiva listagem de pagamentos;</li> <li>- Elaborar a Nota de Pagamento;</li> <li>- Emitir ficheiros de pagamentos (PS2);</li> <li>- Processar o pagamento através de e-banking.</li> </ul> <p>Se o pagamento for referente a compras efetuadas ao estrangeiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir a transferência no e-banking, caso a entidade seja da UE ou enviar o pedido para o banco, no caso de entidades fora da UE;</li> <li>- Após a receção do documento bancário referente à transferência, proceder à regularização do pagamento. Caso existam despesas bancárias e/ou diferenças cambiais, enviar o documento à DCO para registo;</li> <li>- Enviar comprovativo por correio electrónico ao autor do PAD.</li> </ul> <p>Tratando-se de devoluções a alunos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processar a devolução através de e-banking;</li> <li>- Acesso ao programa SIGARRA e atualizar a informação na base de dados de alunos;</li> </ul> <p>No caso de reembolsos, efetuar a respetiva transferência de crédito, antes de proceder à liquidação e pagamento dos documentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferir diariamente a receita do atendimento proveniente de pagamento por multibanco, cheque ou dinheiro (impressão de listagem das entradas do dia e junção dos documentos registados no PRIMAVERA e SIGARRA) e elaborar a Guia de Receita;</li> <li>- Rececionar cópia dos documentos emitidos, nomeadamente na DCO (com indicação da data em que a verba entrou na conta bancária de modo a proceder à conferência) e controlar as restantes receitas através de ficheiro excel partilhado com a DCO;</li> <li>- Identificar as receitas e verificar a correspondência do valor recebido de acordo com o valor mencionado na Guia de Receita (ou fatura). Tratando-se de transferências bancárias, efetuar a consulta on-line no <i>homebanking</i>;</li> <li>- Validar e registar o recebimento na aplicação informática;</li> <li>- Emitir o recibo e posterior envio ao cliente (por exemplo entidades privadas);</li> <li>- Quando não há possibilidade de identificar o recebimento, efetuar o registo de receita não identificada e posteriormente, quando a mesma for identificada, transferir para a entidade correta ou caso não seja da FEUP devolver;</li> <li>- Arquivar o documento de receita e ofício na pasta correspondente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escrever / registar os movimentos de recebimentos e pagamentos nas aplicações informáticas PRIMAVERA e SIGARRA (gestão das contas correntes dos alunos);</li> <li>- Arquivar na pasta correspondente ao diário contabilístico do documento de suporte.</li> </ul>	<p>Tratamento de toda a despesa das diversas entidades (fornecedores, empresas de factoring, professores,...), envolvendo as seguintes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rececionar os Pedidos de Autorização de Despesa - PAD's (formato papel e formato eletrónico - SIGARRA) relativos a reembolsos, adiantamentos, ajudas de custos, entre outros, autorizados pelo Diretor da FEUP;</li> <li>• Ordenar os documentos pelo tipo de entidade;</li> <li>• Efetuar a transferência de créditos, no caso dos reembolsos;</li> <li>• Efetuar a autorização de pagamento;</li> <li>• Elaborar a Nota de Pagamento;</li> <li>• Importar o ficheiro (PS2);</li> <li>• Recurso ao e-banking para executar, validar e importar os ficheiros (realizar apenas pela responsável da UT ou em caso de substituição pelo colaborador por esta designado);</li> <li>• Enviar ao Diretor da FEUP para aprovação;</li> <li>• Enviar as comunicações às entidades.</li> </ul>

Função principal: Técnico Superior (HR)

	Supervisão de toda a Unidade	Controlo Financeiro	Pagamentos e devoluções	Recebimentos	Registo de movimentos	Tratamento da despesa
<b>Resultado relacionado</b> com o resultado final	Relatório Mensal do Nível de Serviço da Unidade de Tesouraria.	Controlo “adequado” do fundo de maneo do SEF e da FEUP. Contas e aplicações financeiras da FEUP devidamente controladas.	Processar os PADs, PADs ao estrangeiro e outros pagamentos, nos prazos definidos.	Identificar, registar e processar todos os recebimentos, nos prazos definidos.	Registo dos movimentos de recebimentos, devoluções, descontos, reposições, vencimentos, etc. nos prazos definidos. Arquivo dos documentos nas pastas correspondentes.	Tratamento de toda a despesas (PADs) e submeter à aprovação da Direção da FEUP.
<b>Indicadores qualitativos</b> Como sabe que o resultado é o esperado	Relatório Nível de Serviço de Tesouraria enviado mensalmente à Direção SEF com a avaliação das tarefas (tais como: PADs; Devoluções; Vencimentos; Descontos; Fundo de maneo; Receita / Faturação / Transferência bancária; Criação / manutenção de entidades; Email do serviço) de acordo com critérios de superação definidos para cada indicador afeto a uma tarefa e a respetiva percentagem de ponderação atribuída à mesma.  Exemplo de indicador: Número de PADs que constam das autorizações de despesa, rececionadas no dia n e que passados três dias úteis estão por pagar.	“Registo correto” dos movimentos do Fundo de Maneo no PRIMAVERA, complementados com registo em folha excel, para saída de valores anteriores ao respetivo registo informático.  Reporte mensal da situação financeira à Direção da FEUP	Efetuar os PADs no prazo de três dias úteis.  Registo do pagamento das folhas do mês anterior até ao dia 8 do mês seguinte.	Nº de dias úteis entre a entrega dos duplicados das faturas e o lançamento dos respetivos recebimentos.  O tempo começa a contar a partir do dia útil seguinte ao da entrega das faturas pela DCO e se: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 1 dia - atingido a 100%</li> <li>• Se 2 a 5 dias - atingido 80%</li> <li>• &gt;5 - não atingido</li> </ul>	“Registo correto” dos movimentos de recebimentos e pagamentos e arquivo nos respetivos dossiers.  Emissão das faturas no prazo de cinco dias úteis após a sua solicitação.  Acesso e disponibilidade dos documentos quando necessários.	Tratar/pagar/registar os PADs no prazo de dez dias úteis;  Registo do pagamento das folhas do mês anterior até ao dia 8 do mês seguinte.
<b>Competências</b>	<b>Conhecimentos</b>  Saber-saber	- Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e software utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos básicos de contabilidade; - Conhecimentos básicos em internet, <i>homebanking</i> e email.	- Conhecimentos especializados nos procedimentos de Tesouraria; - Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos básicos em internet, <i>homebanking</i> e email; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimentos especializados nos procedimentos de Tesouraria; - Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de internet, acesso ao <i>homebanking</i> e consulta de documentos em formato digital; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos especializados de contabilidade; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e software utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de internet, nomeadamente utilização do <i>homebanking</i> e email; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.
	<b>Aptidões</b>  Saber-fazer / habilidade	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de coordenação - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de coordenação - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de coordenação - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de coordenação - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de coordenação - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua

Função principal: Técnico Superior (HR)

		Supervisão de toda a Unidade	Controlo Financeiro	Pagamentos e devoluções	Recebimentos	Registo de movimentos	Tratamento da despesa
Competências	Atitudes Como executa as ações / comportamentos	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade
	Contextos	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)
	Nível de responsabilidade	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado

## Legenda:

Níveis de responsabilidade associado ao impacto do erro:

- Baixo
- Médio
- Elevado

SEF – Serviços Económico-Financeiros

UT – Unidade de Tesouraria

DCO - Divisão de Contabilidade e Orçamento

PADs – Pedido de Autorização de Despesa

PS2 - ficheiro eletrónico que é assinado eletronicamente por pessoas com autorização para tal e enviado à sibs pelo banco para efetuar o pagamento.

UE – União Europeia

Programa informático SIGARRA – é o software relativo à gestão dos pagamentos dos alunos e no qual se registam propinas, certidões, cauções, outros emolumentos, melhorias, diplomas, entre outros.

Programa informático PRIMAVERA – é o software de contabilidade no qual se registam todos os movimentos que não são lançados no programa SIGARRA, tais como cartões de parque, multas, inserção em congressos/formações, carregamento de fotocópias / impressões CICA, guias de reposição, entre outros.



## ANEXO F: Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho | IR (FEUP.SEF/004.2)

Registo criado de acordo com a ferramenta 2.1 – Grelha de recolha de dados de uma análise de trabalho da metodologia Skrat

**Serviço:** Serviços Económico-Financeiros (SEF) **Unidade / Divisão:** Tesouraria **Análise de trabalho de:** IR  
**Fontes primárias usadas:** Observação **Técnicas de recolha de dados:** Análise documental (Descrição dos processos da Tesouraria)  
Entrevista estruturada **Entrevista**  
**Realizada por:** Manuela Santos **Produzido em:** 07-10-2011 - Realização de entrevista de Estudo da Função (Presencialmente) **A ser revisto em:**  
26-10-2011 - Validação do Questionário de Estudo da Função pela colaboradora (IR – Email recebido)  
20-12-2011 - Validação do Questionário de Estudo da Função pela chefia (HR - Presencialmente)  
20-12-2011 - Validação da Grelha (ed. 1) de Registo dos Resultados da Análise de Trabalho pela colaboradora (IR - Email recebido)  
12-03-2012 - Validação da edição 2 da Grelha de Registo dos Resultados da Análise de Trabalho pela colaboradora (IR - Email recebido)  
28-03-2012 - Validação da edição 2 da Grelha de Registo pela Chefia (HR - Email recebido)

**Função principal:** Coordenadora e técnica de Tesouraria

	<b>Tratamento da despesa</b>	<b>Pagamentos e devoluções</b>	<b>Recebimentos</b> (Realiza apenas na ausência dos Assistentes Técnicos – IC e RP)	<b>Atendimento</b> (Realiza apenas na ausência dos Assistentes Técnicos – IC e RP)	<b>Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades</b>	<b>Registo de movimentos</b>
<b>Descrição da atividade específica</b>	<p>Tratamento de toda a despesa das diversas entidades (fornecedores, empresas de factoring, professores,...), envolvendo as seguintes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rececionar os Pedidos de Autorização de Despesa - PAD's (formato papel e formato eletrónico - SIGARRA) relativos a reembolsos, adiantamentos, ajudas de custos, entre outros, autorizados pelo Diretor da FEUP;</li> <li>Ordenar os documentos pelas entidades de cada tipo e por ordem crescente (apenas no caso dos reembolsos é que imprime os PAD's);</li> <li>Efetuar a transferência de créditos, no caso dos reembolsos;</li> <li>Efetuar a autorização de pagamento;</li> <li>Elaborar a Nota de Pagamento;</li> <li>Importar o ficheiro (PS2);</li> <li>Recurso ao e-banking para executar, validar e importar os ficheiros (realiza apenas na ausência da responsável da UT);</li> <li>Enviar ao Diretor da FEUP para aprovação;</li> <li>Enviar as comunicações às entidades.</li> </ul>	<p>As atividades desenvolvidas nos pagamentos (relativas essencialmente a faturas) são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rececionar a autorização de pagamento emitida pela Direção da FEUP;</li> <li>Triar os documentos por tipo de terceiros e verificar se são necessárias as declarações das Finanças e da Segurança Social;</li> <li>Registrar no sistema informático a autorização de pagamento (liquidação de documentos) e emissão da respetiva listagem de pagamentos;</li> <li>Elaborar a Nota de Pagamento;</li> <li>Emitir ficheiros de pagamentos (PS2);</li> <li>Processar o pagamento através de e-banking.</li> </ul> <p>Se o pagamento for referente a compras efetuadas ao estrangeiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir a transferência no e-banking, caso a entidade seja da UE ou enviar o pedido para o banco, no caso de entidades fora da UE;</li> <li>Após a receção do documento bancário referente à transferência, proceder à regularização do pagamento. Caso existam despesas bancárias e/ou diferenças cambiais, enviar o documento à DCO para registo;</li> <li>Enviar comprovativo por email ao autor do PAD.</li> </ul> <p>Tratando-se de devoluções a alunos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Processar a devolução através de e-banking;</li> <li>Acesso ao programa SIGARRA e atualizar a informação na base de dados de alunos;</li> </ul> <p>No caso de reembolsos, efetuar a respetiva transferência de crédito, antes de proceder à liquidação e pagamento dos documentos.</p> <p>As atividades relativas a pagamentos de vencimentos e descontos são apenas executadas na ausência da responsável, cabendo o respetivo registo no programa à responsável da UT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferir diariamente a receita do atendimento proveniente de pagamento por multibanco, cheque ou dinheiro (impressão de listagem das entradas do dia e junção dos documentos registados no PRIMAVERA e SIGARRA) e elaborar a Guia de Receita;</li> <li>Rececionar cópia dos documentos emitidos, nomeadamente na DCO (com indicação da data em que a verba entrou na conta bancária de modo a proceder à conferência) e controlar as restantes receitas através de ficheiro excel partilhado com a DCO;</li> <li>Identificar as receitas e verificar a correspondência do valor recebido de acordo com o valor mencionado na Guia de Receita (ou fatura). Tratando-se de transferências bancárias, efetuar a consulta on-line no <i>homebanking</i> do banco;</li> <li>Validar e registar o recebimento na aplicação informática;</li> <li>Emitir o recibo e posterior envio ao cliente (por exemplo entidades privadas);</li> <li>Quando não há possibilidade de identificar o recebimento, efetuar o registo de receita não identificada e posteriormente, quando a mesma for identificada, transferir para a entidade correta ou caso não seja da FEUP devolver;</li> <li>Arquivar o documento de receita e ofício na pasta correspondente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender presencialmente e registo informático de todos os valores rececionados provenientes de alunos, fornecedores, professores, outros colaboradores. As principais tarefas dizem respeito a entrega de certidões (requerimentos e outros), recebimento de propinas, de outras receitas provenientes de alunos, receita por parte da biblioteca, receita do CICA e UTICM e outras receitas provenientes de prestações de serviço;</li> <li>Atender telefonicamente e responder a emails;</li> <li>Lançar o artigo relativo ao pagamento no programa informático (no caso de propinas, pesquisar na ficha de aluno e no caso de emolumentos registar no programa SIGARRA) e lançar o valor na conta corrente respetiva;</li> <li>Emitir nos programas informáticos da UP (PRIMAVERA e SIGARRA) os documentos de quitação das receitas recebidas;</li> <li>Enviar, quando não entregue presencialmente, os documentos emitidos;</li> <li>Arquivar cópia dos documentos;</li> <li>Efetuar protocolo de documentos com diferentes serviços.</li> <li>Enviar informação para alunos de modo a efetuarem transferências bancárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestar diversas informações e resposta a emails recebidos (por exemplo: informações sobre pagamentos, recebimentos, respostas a alunos e fornecedores, entre outros);</li> <li>Contactar os fornecedores e efetuar pedidos de envio de declarações de não dívida à Segurança Social e às Finanças quando os montantes a pagar sejam iguais ou superiores a 4.987,88€;</li> <li>Efetuar o intercâmbio com os diversos serviços e departamentos da FEUP (como é o caso do envio da guia de receita diária para os Serviços Académicos, entre outras tarefas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escrever / registar os movimentos de pagamentos nas aplicações informáticas PRIMAVERA e SIGARRA. Registrar os recebimentos e pagamentos no sistema informático SIGARRA (gestão corrente de alunos), apenas na ausência do assistente técnico responsável;</li> <li>Arquivar na pasta correspondente ao diário contabilístico do documento de suporte.</li> </ul>

Função principal: Coordenadora e técnica da Tesouraria (IR)

	Tratamento da despesa	Pagamentos e devoluções	Recebimentos	Atendimento	Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades	Registo de movimentos
<b>Resultado relacionado</b> com o resultado final	Tratamento de toda a despesas (PADs) e submeter à aprovação da Direção da FEUP.	Processar os PADs, PADs ao estrangeiro e outros pagamentos, nos prazos definidos.	Identificar, registar e processar todos os recebimentos, nos prazos definidos.	Atendimento (pessoal, informático e telefónico) eficaz.	Relacionamento e prestação de informações às diversas entidades em tempo útil e de forma eficaz.	Registo dos movimentos de recebimentos, devoluções, descontos, reposições, vencimentos, etc. nos prazos definidos. Arquivo dos documentos nas pastas correspondentes.
<b>Indicadores qualitativos</b> Como sabe que o resultado é o esperado	Tratar/pagar/registar os PADs no prazo de dez dias úteis.	Efetuar os PADs no prazo de três dias úteis. Registo do pagamento das folhas do mês anterior até ao dia 8 do mês seguinte.	Nº de dias úteis entre a entrega dos duplicados das faturas e o lançamento dos respetivos recebimentos. O tempo começa a contar a partir do dia útil seguinte ao da entrega das faturas pela DCO e se: <ul style="list-style-type: none"> <li>Até 1 dia - atingido a 100%</li> <li>Se 2 a 5 dias - atingido 80%</li> <li>&gt;5 - não atingido</li> </ul>	Nº de e-mails nas pastas "por resolver" passados cinco dias úteis, sendo que: - Até 0 dias - atingido 100% - 1 a 5 dias - atingido 50% - > 5 dias - não atingido  Emissão das faturas no prazo de cinco dias úteis após a sua solicitação.	Nº de e-mails nas pastas "por resolver" passados cinco dias úteis e sendo que: - Até 0 dias - atingido 100% - 1 a 5 dias - atingido 50% - > 5 dias - não atingido	"Registo correto" dos movimentos de recebimentos e pagamentos e arquivo nos respetivos dossiers.  Emissão das faturas no prazo de cinco dias úteis após a sua solicitação.  Acesso e disponibilidade dos documentos quando necessários.
<b>Competências</b>	<b>Conhecimentos</b> Saber-saber	- Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e software utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de internet, nomeadamente utilização do <i>homebanking</i> e email; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimentos especializados nos procedimentos de Tesouraria; - Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de internet, acesso ao <i>homebanking</i> e consulta de documentos em formato digital; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Noções gerais de contabilidade; - Conhecimentos sobre Atendimento ao Público; - Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e software utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos especializados de contabilidade; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos especializados de contabilidade; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.
	<b>Aptidões</b> Saber-fazer / habilidade	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua

Função principal: Coordenadora e técnica da Tesouraria (IR)

		Tratamento da despesa	Pagamentos e devoluções	Recebimentos	Atendimento	Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades	Registo de movimentos
Competências	<b>Atitudes</b> Como executa as ações / comportamentos	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade
	<b>Contextos</b>	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)
	<b>Nível de responsabilidade</b>	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado

## Legenda:

Níveis de responsabilidade associado ao impacto do erro:

- Baixo
- Médio
- Elevado

SEF – Serviços Económico-Financeiros  
 CICA – Centro de Informática Prof. Correia de Araújo  
 UTICM - Unidade de Tecnologias da Informação e Comunicação  
 Multimédia  
 UT – Unidade de Tesouraria  
 DCO - Divisão de Contabilidade e Orçamento  
 PADs – Pedido de Autorização de Despesa  
 PS2 - ficheiro eletrónico que é assinado eletronicamente por pessoas com autorização para tal e enviado à sibs pelo banco para efetuar o pagamento.

Programa informático SIGARRA – é o software relativo à gestão dos pagamentos dos alunos e no qual se registam propinas, certidões, cauções, outros emolumentos, melhorias, diplomas, entre outros.

Programa informático PRIMAVERA – é o software de contabilidade no qual se registam todos os movimentos que não são lançados no programa SIGARRA, tais como cartões de parque, multas, inscrição em congressos/formações, carregamento de fotocópias / impressões CICA, guias de reposição, entre outros.

## ANEXO G: Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho | RP (FEUP.SEF/004.2)

Registo criado de acordo com a ferramenta 2.1 – Grelha de recolha de dados de uma análise de trabalho da metodologia Skrat

**Serviço:** Serviços Económico-Financeiros (SEF) **Unidade / Divisão:** Tesouraria **Análise de trabalho de:** RP

Fontes primárias usadas: Observação Técnicas de recolha de dados: Análise documental (Descrição dos processos da Tesouraria)  
Entrevista estruturada Entrevista

Realizada por: Manuela Santos Produzido em: 07-10-2011 - Realização de entrevista de Estudo da Função (Presencialmente) A ser revisto em:  
07-11-2011 - Validação do Questionário de Estudo da Função pelo colaborador (RP – Email recebido)  
20-12-2011 - Validação do Questionário de Estudo da Função pela chefia (HR - Presencialmente)  
20-12-2011 - Validação da Grelha (ed. 1) de Registo dos Resultados da Análise de Trabalho pelo colaborador (RP – Email recebido)  
06-03-2012 - Validação da edição 2 da Grelha de Registo dos Resultados da Análise de Trabalho pelo colaborador (RP – Email recebido)  
26-03-2012 - Validação da edição 2 da Grelha de Registo pela Chefia (HR - Email recebido)

**Função principal:** Assistente Técnico

	Atendimento	Recebimentos	Registo de movimentos	Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades	Gestão das Entidades	Pagamento ao estrangeiro
<b>Descrição da atividade específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender presencialmente e registo informático de todos os valores rececionados provenientes de alunos, fornecedores, professores, outros colaboradores. As principais tarefas dizem respeito a entrega de certidões (requerimentos e outros), recebimento de propinas, de outras receitas provenientes de alunos, receita por parte da biblioteca, receita do CICA e UTICM e outras receitas provenientes de prestações de serviço;</li> <li>- Atender telefonicamente e responder a emails;</li> <li>- Lançar o artigo relativo ao pagamento no programa informático (no caso de propinas, pesquisar na ficha do aluno e no caso de emolumentos registar no programa SIGARRA) e lançar o valor na conta corrente respetiva;</li> <li>- Emitir nos programas informáticos da UP (PRIMAVERA e SIGARRA) os documentos de quitação das receitas recebidas;</li> <li>- Enviar, quando não entregue presencialmente, os documentos emitidos;</li> <li>- Arquivar cópia dos documentos;</li> <li>- Efetuar protocolo de documentos com diferentes serviços.</li> <li>- Enviar informação para alunos de modo a efetuarem transferências bancárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferir diariamente a receita do atendimento proveniente de pagamento por multibanco, cheque ou dinheiro (impressão de listagem das entradas do dia e junção dos documentos registados no PRIMAVERA e SIGARRA) e elaborar a Guia de Receita;</li> <li>- Rececionar cópia dos documentos emitidos, nomeadamente na DCO (com indicação da data em que a verba entrou na conta bancária de modo a proceder à conferência) e controlar as restantes receitas através de ficheiro excel partilhado com a DCO;</li> <li>- Identificar as receitas e verificar a correspondência do valor recebido de acordo com o valor mencionado na Guia de Receita (ou fatura). Tratando-se de transferências bancárias, efetuar a consulta on-line no <i>homebanking</i>;</li> <li>- Validar e registar o recebimento na aplicação informática;</li> <li>- Emitir o recibo e posterior envio ao cliente (por exemplo entidades privadas);</li> <li>- Quando não há possibilidade de identificar o recebimento, efetuar o registo de receita não identificada e posteriormente, quando a mesma for identificada, transferir para a entidade correta ou caso não seja da FEUP devolver;</li> <li>- Arquivar o documento de receita e ofício na pasta correspondente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escriturar / registar os movimentos de pagamentos nas aplicações informáticas PRIMAVERA e SIGARRA. Registar os recebimentos e pagamentos no sistema informático SIGARRA (gestão corrente de alunos), apenas na ausência do assistente técnico responsável;</li> <li>- Arquivar na pasta correspondente ao diário contabilístico do documento de suporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar diversas informações e resposta a emails recebidos (por exemplo: informações sobre pagamentos, recebimentos, respostas a alunos e fornecedores, entre outros);</li> <li>- Contactar os fornecedores e efetuar pedidos de envio de declarações de não dívida à Segurança Social e às Finanças quando os montantes a pagar sejam iguais ou superiores a 4.987,88€;</li> <li>- Efetuar o intercâmbio com os diversos serviços e departamentos da FEUP (como é o caso do envio da guia de receita diária para os Serviços Académicos, entre outras tarefas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar entidades de acordo com os pedidos (PAD) rececionados. Ou seja, inserir os dados das entidades (denominação social, número de contribuinte, natureza jurídica, código do país, morada, contactos, endereço de correio eletrónico, NIB, etc) no sistema informático. A entidade é atualmente identificada pelo número de identificação fiscal (NIF).</li> <li>No caso de entidades estrangeiras o programa PRIMAVERA gera automaticamente um código da entidade.</li> <li>- Alterar / atualizar os dados das entidades no sistema informático PRIMAVERA conforme pedidos / solicitações recebidas;</li> <li>- Consultar as entidades no sistema informático.</li> </ul>	<p>Os pagamentos ao estrangeiro dizem respeito a entidades residentes fora da União Europeia e cujo pagamento é efetuado sem recurso ao e-banking. As principais tarefas executadas são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rececionar o PAD;</li> <li>- Elaborar ofício para o banco e submeter à assinatura do Diretor da FEUP.</li> </ul>



Função principal: Assistente Técnico (RP)

	Atendimento	Recebimentos	Registo de movimentos	Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades	Gestão das Entidades	Pagamento ao estrangeiro
<b>Resultado relacionado</b> com o resultado final	Atendimento (pessoal, informático e telefónico) eficaz.	Identificar, registar e processar todos os recebimentos, nos prazos definidos.	Registo dos movimentos de recebimentos, devoluções, descontos, reposições, vencimentos, etc. nos prazos definidos. Arquivo dos documentos nas pastas correspondentes.	Relacionamento e prestação de informações às diversas entidades em tempo útil e de forma eficaz.	Gestão eficaz de todas as entidades de modo a poder efetuar-se pagamentos e recebimentos.	Efetuar pagamentos ao estrangeiro (entidades fora da União Europeia) sem recurso ao e-banking, nos prazos definidos.
<b>Indicadores qualitativos</b> Como sabe que o resultado é o esperado	Nº de e-mails nas pastas "por resolver" passados cinco dias úteis, sendo que: - Até 0 dias - atingido 100% - 1 a 5 dias - atingido 50% - > 5 dias - não atingido  Emissão das faturas no prazo de cinco dias úteis após a sua solicitação.	Nº de dias úteis entre a entrega dos duplicados das faturas e o lançamento dos respetivos recebimentos.  O tempo começa a contar a partir do dia útil seguinte ao da entrega das faturas pela DCO e se: <ul style="list-style-type: none"><li>Até 1 dia - atingido a 100%</li><li>Se 2 a 5 dias - atingido 80%</li><li>&gt;5 - não atingido</li></ul>	"Registo correto" dos movimentos de recebimentos e pagamentos e arquivo nos respetivos dossiers.  Emissão das faturas no prazo de cinco dias úteis após a sua solicitação.  Acesso e disponibilidade dos documentos quando necessários.	Nº de e-mails nas pastas "por resolver" passados cinco dias úteis e sendo que: - Até 0 dias - atingido 100% - 1 a 5 dias - atingido 50% - > 5 dias - não atingido	Resposta aos pedidos de criação/alteração de entidades em cinco dias úteis.	Efetuar os officios no prazo de dois dias úteis.
<b>Competências</b>	<b>Conhecimentos</b> Saber-saber	- Noções gerais de contabilidade; - Conhecimentos sobre Atendimento ao Público; - Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e software utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimentos especializados nos procedimentos de Tesouraria; - Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de internet, acesso ao <i>homebanking</i> e consulta de documentos em formato digital; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos especializados de contabilidade; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos especializados de contabilidade; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.
	<b>Aptidões</b> Saber-fazer / habilidade	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua

Função principal: Assistente Técnico (RP)

		Atendimento	Recebimentos	Registo de movimentos	Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades	Gestão das Entidades	Pagamento ao estrangeiro
Competências	<b>Atitudes</b> Como executa as ações / comportamentos	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade
	<b>Contextos</b>	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)
	<b>Nível de responsabilidade</b>	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado

## Legenda:

Níveis de responsabilidade associado ao impacto do erro:

- Baixo
- Médio
- Elevado

SEF – Serviços Económico-Financeiros  
CICA – Centro de Informática Prof. Correia de Araújo  
UTICM - Unidade de Tecnologias da Informação e Comunicação Multimédia  
UT – Unidade de Tesouraria  
DCO - Divisão de Contabilidade e Orçamento  
PADs – Pedido de Autorização de Despesa  
PS2 - ficheiro eletrónico que é assinado eletronicamente por pessoas com autorização para tal e enviado à sibs pelo banco para efetuar o pagamento.

Programa informático SIGARRA – é o software relativo à gestão dos pagamentos dos alunos e no qual se registam propinas, certidões, cauções, outros emolumentos, melhorias, diplomas, entre outros.

Programa informático PRIMAVERA – é o software de contabilidade no qual se registam todos os movimentos que não são lançados no programa SIGARRA, tais como cartões de parque, multas, inscrição em congressos/formações, carregamento de fotocópias / impressões CICA, guias de reposição, entre outros.

## ANEXO H: Grelha de registo dos resultados da análise de trabalho | IC (FEUP.SEF/004.2)

Registo criado de acordo com a ferramenta 2.1 – Grelha de recolha de dados de uma análise de trabalho da metodologia Skrat

**Serviço:** Serviços Económico-Financeiros (SEF) **Unidade / Divisão:** Tesouraria **Análise de trabalho de:** IC

Fontes primárias usadas: Observação Técnicas de recolha de dados: Análise documental (Descrição dos processos da Tesouraria)  
Entrevista estruturada Entrevista

Realizada por: Manuela Santos Produzido em: 20-12-2011 - Realização de entrevista de Estudo da Função (Presencialmente) A ser revisto em: \_\_\_\_\_  
05-01-2012 - Validação do Questionário de Estudo da Função pelo colaborador (IC – Email recebido)  
12-03-2012 - Validação da Grelha de Registo dos Resultados da Análise de Trabalho (edição 2) pela colaboradora (IC - Email recebido)  
30-03-2012 - Validação do Questionário de Estudo da Função pela chefia (HR - presencialmente)  
26-03-2012 - Validação da edição 2 da Grelha de Registo pela Chefia (HR - Email recebido)

**Função principal:** Assistente Técnico

	Atendimento	Recebimentos	Registo de movimentos	Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades	Gestão das Entidades	Pagamento ao estrangeiro
<b>Descrição da atividade específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender presencialmente e registo informático de todos os valores rececionados provenientes de alunos, fornecedores, professores, outros colaboradores. As principais tarefas dizem respeito a entrega de certidões (requerimentos e outros), recebimento de propinas, de outras receitas provenientes de alunos, receita por parte da biblioteca, receita do CICA e UTICM e outras receitas provenientes de prestações de serviço;</li> <li>- Atender telefonicamente e responder a emails;</li> <li>- Lançar o artigo relativo ao pagamento no programa informático (no caso de propinas, pesquisar na ficha de aluno e no caso de emolumentos registar no programa SIGARRA) e lançar o valor na conta corrente respetiva;</li> <li>- Emitir nos programas informáticos da UP (PRIMAVERA e SIGARRA) os documentos de quitação das receitas recebidas;</li> <li>- Enviar, quando não entregue presencialmente, os documentos emitidos;</li> <li>- Arquivar cópia dos documentos;</li> <li>- Efetuar protocolo de documentos com diferentes serviços.</li> <li>- Enviar informação para alunos de modo a efetuarem transferências bancárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferir diariamente a receita do atendimento proveniente de pagamento por multibanco, cheque ou dinheiro (impressão de listagem das entradas do dia e junção dos documentos registados no PRIMAVERA e SIGARRA) e elaborar a Guia de Receita;</li> <li>- Rececionar cópia dos documentos emitidos, nomeadamente na DCO (com indicação da data em que a verba entrou na conta bancária de modo a proceder à conferência) e controlar as restantes receitas através de ficheiro excel partilhado com a DCO;</li> <li>- Identificar as receitas e verificar a correspondência do valor recebido de acordo com o valor mencionado na Guia de Receita (ou fatura). Tratando-se de transferências bancárias, efetuar a consulta on-line no <i>homebanking</i>;</li> <li>- Validar e registar o recebimento na aplicação informática;</li> <li>- Emitir o recibo e posterior envio ao cliente (por exemplo entidades privadas);</li> <li>- Quando não há possibilidade de identificar o recebimento, efetuar o registo de receita não identificada e posteriormente, quando a mesma for identificada, transferir para a entidade correta ou caso não seja da FEUP devolver;</li> <li>- Arquivar o documento de receita e ofício na pasta correspondente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escriturar / registar os movimentos de pagamentos nas aplicações informáticas PRIMAVERA e SIGARRA. Registar os recebimentos e pagamentos no sistema informático SIGARRA (gestão corrente de alunos), apenas na ausência do assistente técnico responsável;</li> <li>- Arquivar na pasta correspondente ao diário contabilístico do documento de suporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar diversas informações e resposta a emails recebidos (por exemplo: informações sobre pagamentos, recebimentos, respostas a alunos e fornecedores, entre outros);</li> <li>- Contactar os fornecedores e efetuar pedidos de envio de declarações de não dívida à Segurança Social e às Finanças quando os montantes a pagar sejam iguais ou superiores a 4.987,88€;</li> <li>- Efetuar o intercâmbio com os diversos serviços e departamentos da FEUP (como é o caso do envio da guia de receita diária para os Serviços Académicos, entre outras tarefas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar entidades de acordo com os pedidos (PAD) rececionados. Ou seja, inserir os dados das entidades (denominação social, número de contribuinte, natureza jurídica, código do país, morada, contactos, endereço de correio eletrónico, NIB, etc) no sistema informático. A entidade é atualmente identificada pelo número de identificação fiscal (NIF).</li> <li>No caso de entidades estrangeiras o programa PRIMAVERA gera automaticamente um código da entidade.</li> <li>- Alterar / atualizar os dados das entidades no sistema informático PRIMAVERA conforme pedidos / solicitações recebidas;</li> <li>- Consultar as entidades no sistema informático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os pagamentos ao estrangeiro dizem respeito a entidades residentes fora da União Europeia e cujo pagamento é efetuado sem recurso ao e-banking. As principais tarefas executadas são as seguintes:</li> <li>- Rececionar o PAD;</li> <li>- Elaborar ofício para o banco e submeter à assinatura do Diretor da FEUP.</li> </ul>

Função principal: Assistente Técnico (IC)

	Atendimento	Recebimentos	Registo de movimentos	Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades	Gestão das Entidades	Pagamento ao estrangeiro
<b>Resultado relacionado com o resultado final</b>	Atendimento (pessoal, informático e telefónico) eficaz.	Identificar, registar e processar todos os recebimentos, nos prazos definidos.	Registo dos movimentos de recebimentos, devoluções, descontos, reposições, vencimentos, etc. nos prazos definidos. Arquivo dos documentos nas pastas correspondentes.	Relacionamento e prestação de informações às diversas entidades em tempo útil e de forma eficaz.	Gestão eficaz de todas as entidades de modo a poder efetuar-se pagamentos e recebimentos.	Efetuar pagamentos ao estrangeiro (entidades fora da União Europeia) sem recurso ao e-banking, nos prazos definidos.
<b>Indicadores qualitativos</b> Como sabe que o resultado é o esperado	Nº de e-mails nas pastas "por resolver" passados cinco dias úteis, sendo que: - Até 0 dias - atingido 100% - 1 a 5 dias - atingido 50% - > 5 dias - não atingido  Emissão das faturas no prazo de cinco dias úteis após a sua solicitação.	Nº de dias úteis entre a entrega dos duplicados das faturas e o lançamento dos respetivos recebimentos.  O tempo começa a contar a partir do dia útil seguinte ao da entrega das faturas pela DCO e se: <ul style="list-style-type: none"><li>Até 1 dia - atingido a 100%</li><li>Se 2 a 5 dias - atingido 80%</li><li>&gt;5 - não atingido</li></ul>	"Registo correto" dos movimentos de recebimentos e pagamentos e arquivo nos respetivos dossiers.  Emissão das faturas no prazo de cinco dias úteis após a sua solicitação.  Acesso e disponibilidade dos documentos quando necessários.	Nº de e-mails nas pastas "por resolver" passados cinco dias úteis e sendo que: - Até 0 dias - atingido 100% - 1 a 5 dias - atingido 50% - > 5 dias - não atingido	Resposta aos pedidos de criação/alteração de entidades em cinco dias úteis.	Efetuar os ofícios no prazo de dois dias úteis.
<b>Competências</b>	<b>Conhecimentos</b> Saber-saber  - Noções gerais de contabilidade; - Conhecimentos sobre Atendimento ao Público; - Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e software utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimentos especializados nos procedimentos de Tesouraria; - Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de internet, acesso ao <i>homebanking</i> e consulta de documentos em formato digital; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos especializados de contabilidade; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos especializados de contabilidade; - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.	- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.
<b>Aptidões</b> Saber-fazer / habilidade	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua

Função principal: Assistente Técnico (IC)

		Atendimento	Recebimentos	Registo de movimentos	Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades	Gestão das Entidades	Pagamento ao estrangeiro
Competências	Atitudes Como executa as ações / comportamentos	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade
	Contextos	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)	Local de trabalho (sala da UT)
	Nível de responsabilidade	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado

## Legenda:

Níveis de responsabilidade associado ao impacto do erro:

- Baixo
- Médio
- Elevado

SEF – Serviços Económico-Financeiros  
 CICA – Centro de Informática Prof. Correia de Araújo  
 UTICM - Unidade de Tecnologias da Informação e Comunicação Multimédia  
 UT – Unidade de Tesouraria  
 DCO - Divisão de Contabilidade e Orçamento  
 PADs – Pedido de Autorização de Despesa  
 PS2 - ficheiro eletrónico que é assinado eletronicamente por pessoas com autorização e enviado à sibs pelo banco para efetuar o pagamento.

Programa informático SIGARRA – é o software relativo à gestão dos pagamentos dos alunos e no qual se registam propinas, certidões, cauções, outros emolumentos, melhorias, diplomas, entre outros.

Programa informático PRIMAVERA – é o software de contabilidade no qual se registam todos os movimentos que não são lançados no programa SIGARRA, tais como cartões de parque, multas, inscrição em congressos/formações, carregamento de fotocópias / impressões CICA, guias de reposição, entre outros.

**ANEXO I: Identificação das competências-chave** (FEUP.SEF/005.2)Registo adaptado da **ferramenta 2.2 – Descritores de Nível de Qualificação** da metodologia SkratServiço: Serviços Económico-Financeiros (SEF) Unidade / Divisão: TesourariaAtividade específica: Supervisão de toda a UnidadeNome dos trabalhadores HR

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	- Conhecimento especializado em Tesouraria na Administração Pública; - Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e <i>software</i> utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA).
<b>Aptidões</b>	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de coordenação (apenas para HR) - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua
<b>Atitudes</b>	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade

Atividade específica: Controlo FinanceiroNome dos trabalhadores HR

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	- Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e <i>software</i> utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA); - Conhecimentos básicos de contabilidade; - Conhecimentos básicos em internet, <i>homebanking</i> e email.
<b>Aptidões</b>	- Tolerância à pressão e contrariedades - Capacidade de coordenação (apenas para HR) - Capacidade de concentração e atenção - Polivalência - Capacidade de cooperação - Organização e método - Otimização de recursos - Adaptação e melhoria contínua
<b>Atitudes</b>	- Responsabilidade - Compromisso com o serviço - Assertividade - Disponibilidade - Pontualidade - Sinceridade e honestidade - Proatividade



**Atividade específica:** Pagamentos e devoluções

Nome dos trabalhadores	HR
	IR

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos especializados nos procedimentos de Tesouraria;</li> <li>- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA);</li> <li>- Conhecimentos básicos em internet, <i>homebanking</i> e email;</li> <li>- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.</li> </ul>
<b>Aptidões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância à pressão e contrariedades</li> <li>- Capacidade de coordenação (apenas para HR)</li> <li>- Capacidade de concentração e atenção</li> <li>- Polivalência</li> <li>- Capacidade de cooperação</li> <li>- Organização e método</li> <li>- Otimização de recursos</li> <li>- Adaptação e melhoria contínua</li> </ul>
<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Compromisso com o serviço</li> <li>- Assertividade</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Sinceridade e honestidade</li> <li>- Proatividade</li> </ul>

**Atividade específica:** Recebimentos

Nome dos trabalhadores	HR	RP
	IR	IC

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos especializados nos procedimentos de Tesouraria;</li> <li>- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA);</li> <li>- Conhecimentos de internet, acesso ao <i>homebanking</i> e consulta de documentos em formato digital;</li> <li>- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.</li> </ul>
<b>Aptidões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância à pressão e contrariedades</li> <li>- Capacidade de coordenação (apenas para HR)</li> <li>- Capacidade de concentração e atenção</li> <li>- Polivalência</li> <li>- Capacidade de cooperação</li> <li>- Organização e método</li> <li>- Otimização de recursos</li> <li>- Adaptação e melhoria contínua</li> </ul>
<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Compromisso com o serviço</li> <li>- Assertividade</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Sinceridade e honestidade</li> <li>- Proatividade</li> </ul>

**Atividade específica:** Registo de movimentos

Nome dos trabalhadores HR RP  
IR IC

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA);</li> <li>- Conhecimentos especializados de contabilidade;</li> <li>- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.</li> </ul>
<b>Aptidões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância à pressão e contrariedades</li> <li>- Capacidade de coordenação (apenas para HR)</li> <li>- Capacidade de concentração e atenção</li> <li>- Polivalência</li> <li>- Capacidade de cooperação</li> <li>- Organização e método</li> <li>- Otimização de recursos</li> <li>- Adaptação e melhoria contínua</li> </ul>
<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Compromisso com o serviço</li> <li>- Assertividade</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Sinceridade e honestidade</li> <li>- Proatividade</li> </ul>

**Atividade específica:** Tratamento da despesa

Nome dos trabalhadores HR  
IR

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e software utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA);</li> <li>- Conhecimentos de internet, nomeadamente utilização do e-banking e email;</li> <li>- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.</li> </ul>
<b>Aptidões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância à pressão e contrariedades</li> <li>- Capacidade de coordenação (apenas para HR)</li> <li>- Capacidade de concentração e atenção</li> <li>- Polivalência</li> <li>- Capacidade de cooperação</li> <li>- Organização e método</li> <li>- Otimização de recursos</li> <li>- Adaptação e melhoria contínua</li> </ul>
<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Compromisso com o serviço</li> <li>- Assertividade</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Sinceridade e honestidade</li> <li>- Proatividade</li> </ul>



**Atividade específica:** Atendimento

Nome dos trabalhadores \_\_\_\_\_ HR \_\_\_\_\_ RP \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ IR \_\_\_\_\_

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noções gerais de contabilidade;</li> <li>- Conhecimentos sobre Atendimento ao Público;</li> <li>- Conhecimentos de informática ao nível do utilizador, nomeadamente nas ferramentas Word e Excel e software utilizado na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA);</li> <li>- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.</li> </ul>
<b>Aptidões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância à pressão e contrariedades</li> <li>- Capacidade de coordenação (apenas para HR)</li> <li>- Capacidade de concentração e atenção</li> <li>- Polivalência</li> <li>- Capacidade de cooperação</li> <li>- Organização e método</li> <li>- Otimização de recursos</li> <li>- Adaptação e melhoria contínua</li> </ul>
<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Compromisso com o serviço</li> <li>- Assertividade</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Sinceridade e honestidade</li> <li>- Proatividade</li> </ul>

**Atividade específica:** Intercâmbio com outros organismos / Unidades / Entidades

Nome dos trabalhadores \_\_\_\_\_ HR \_\_\_\_\_ RP \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ IR \_\_\_\_\_

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA);</li> <li>- Conhecimentos especializados de contabilidade;</li> <li>- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.</li> </ul>
<b>Aptidões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância à pressão e contrariedades</li> <li>- Capacidade de coordenação (apenas para HR)</li> <li>- Capacidade de concentração e atenção</li> <li>- Polivalência</li> <li>- Capacidade de cooperação</li> <li>- Organização e método</li> <li>- Otimização de recursos</li> <li>- Adaptação e melhoria contínua</li> </ul>
<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Compromisso com o serviço</li> <li>- Assertividade</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Sinceridade e honestidade</li> <li>- Proatividade</li> </ul>

Atividade específica: Gestão das Entidades

Nome dos trabalhadores HR

IR

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA);</li> <li>- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.</li> </ul>
<b>Aptidões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância à pressão e contrariedades</li> <li>- Capacidade de coordenação (apenas para HR)</li> <li>- Capacidade de concentração e atenção</li> <li>- Polivalência</li> <li>- Capacidade de cooperação</li> <li>- Organização e método</li> <li>- Otimização de recursos</li> <li>- Adaptação e melhoria contínua</li> </ul>
<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Compromisso com o serviço</li> <li>- Assertividade</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Sinceridade e honestidade</li> <li>- Proatividade</li> </ul>

Atividade específica: Pagamento ao estrangeiro

Nome dos trabalhadores HR

IR

Competências	Descrição
<b>Conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento especializado nos programas informáticos utilizados na Tesouraria (PRIMAVERA e SIGARRA);</li> <li>- Conhecimentos de inglês – nível intermédio de conversação, compreensão e escrita.</li> </ul>
<b>Aptidões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância à pressão e contrariedades</li> <li>- Capacidade de coordenação (apenas para HR)</li> <li>- Capacidade de concentração e atenção</li> <li>- Polivalência</li> <li>- Capacidade de cooperação</li> <li>- Organização e método</li> <li>- Otimização de recursos</li> <li>- Adaptação e melhoria contínua</li> </ul>
<b>Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Compromisso com o serviço</li> <li>- Assertividade</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Sinceridade e honestidade</li> <li>- Proatividade</li> </ul>

## ANEXO J: Lista de verificação para registo de saber-fazer crítico específico dos processos-chave (FEUP.SEF/008.1)

Registo criado de acordo com a ferramenta 2.3 – Lista de verificação para Registo de Conhecimentos Críticos Específicos dos Processos-Chave da metodologia Skrat

**Serviço:** Serviços Económico-Financeiros (SEF) **Unidade / Divisão:** Tesouraria

**Função principal:** Supervisão de toda a Unidade | Controlo Financeiro | Pagamentos e devoluções | Recebimentos | Registo de movimentos | Tratamento da despesa | Atendimento | Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades | Gestão das Entidades | Pagamento ao estrangeiro

Nome dos trabalhadores HR RP  
IR IC

	Supervisão de toda a Unidade						
	Monitorizar e apoiar as atividades desenvolvidas na Tesouraria	Elaborar os Relatórios de Atividade	Apoiar a Unidade e esclarecer as dúvidas da equipa	Efetuar a avaliação de desempenho dos colaboradores	Controlar a assiduidade dos colaboradores	Pré-aprovar a formação dos colaboradores	Gerir o orçamento atribuído à Unidade
<b>Posto de trabalho 1</b> HR	√	√	√	√	√	√	√
<b>Posto de trabalho 2</b> IR	---	---	---	---	---	---	---
<b>Posto de trabalho 3</b> RP	---	---	---	---	---	---	---
<b>Posto de trabalho 4</b> IC	---	---	---	---	---	---	---

Legenda:  Colaborador executa a tarefa  Colaborador não executa a tarefa

	Controlo Financeiro							
	Registar e controlar financeiramente o fundo de maneoio	Efetuar transferências de crédito de caixa do fundo de maneoio central	Gestão diária dos pagamentos efetuados na Tesouraria	Controlar a receita e as contas bancárias da FEUP	Acesso às contas bancárias e efetuar contactos com as instituições	Efetuar aplicações financeiras	Reportar a situação financeira à Direção da FEUP	Controlar as disponibilidades das contas bancárias
<b>Posto de trabalho 1</b> HR	√	√	√	√	√	√	√	√
<b>Posto de trabalho 2</b> IR	---	---	---	---	---	---	---	---
<b>Posto de trabalho 3</b> RP	---	---	---	---	---	---	---	---
<b>Posto de trabalho 4</b> IC	---	---	---	---	---	---	---	---

	Pagamentos e devoluções							
	Pagamentos						Devoluções	
	Rececionar a autorização de pagamento	Triar os documentos	Registar no sistema informático a autorização de pagamento	Elaborar a Nota de Pagamento	Emitir ficheiros de pagamentos	Processar o pagamento (e-banking)	Processar a devolução (e-banking)	Acesso ao programa e atualizar a informação na base de dados
Posto de trabalho 1 HR	√	√	√	√	√	√	√	√
Posto de trabalho 2 IR	√	√	√	√	√	√	√	√
Posto de trabalho 3 RP	---	---	---	---	---	---	---	---
Posto de trabalho 4 IC	---	---	---	---	---	---	---	---

	Recebimentos						
	Conferir diariamente a receita do atendimento	Rececionar cópia dos documentos emitidos	Identificar as receitas e verificar a correspondência do valor recebido	Validar e registar o recebimento na aplicação informática	Emitir o recibo e posterior envio ao cliente	Efetuar o registo de receita não identificada	Arquivar o documento de receita e ofício
Posto de trabalho 1 HR	√	√	√	√	√	√	√
Posto de trabalho 2 IR	√	√	√	√	√	√	√
Posto de trabalho 3 RP	√	√	√	√	√	√	√
Posto de trabalho 4 IC	√	√	√	√	√	√	√

Nota:

A HR e IR apenas realizam as atividades do processo-chave recebimentos na ausência dos assistentes técnicos (RP e IC).

	Registo de movimentos	
	Escrever / registar os movimentos de recebimentos e pagamentos nas aplicações informáticas	Arquivar na pasta correspondente ao diário contabilístico do documento de suporte
Posto de trabalho 1 HR	√	√
Posto de trabalho 2 IR	√	√
Posto de trabalho 3 RP	√	√
Posto de trabalho 4 IC	√	√

	Tratamento da despesa								
	Rececionar os PADs	Ordenar os documentos	Efetuar a transferência de créditos	Efetuar a autorização de pagamento	Elaborar a Nota de Pagamento	Importar o ficheiro	Recurso ao e-banking para executar, validar e importar os ficheiros	Enviar ao Diretor da FFUP para aprovação	Enviar as comunicações
Posto de trabalho 1 HR	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Posto de trabalho 2 IR	√	√	√	√	√	√	√ <sup>1</sup>	√	√
Posto de trabalho 3 RP	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Posto de trabalho 4 IC	---	---	---	---	---	---	---	---	---

<sup>1</sup> A IR apenas realiza a atividade de acesso ao e-banking para executar, validar e importar os ficheiros na ausência da responsável da Unidade de Tesouraria (HR).

	Atendimento							
	Atender presencialmente e registo informático dos valores rececionados	Atender telefonicamente e responder a emails	Lançar o artigo relativo ao pagamento no programa informático e o valor na conta corrente respetiva	Emitir nos programas informáticos os documentos de quitação das receitas recebidas	Enviar os documentos emitidos	Arquivar cópia dos documentos	Efetuar protocolo de documentos com diferentes serviços	Enviar informação para alunos
Posto de trabalho 1 HR	---	---	---	---	---	---	---	---
Posto de trabalho 2 IR	√	√	√	√	√	√	√	√
Posto de trabalho 3 RP	√	√	√	√	√	√	√	√
Posto de trabalho 4 IC	√	√	√	√	√	√	√	√

	Intercâmbio com outros organismos / unidades / entidades		
	Prestar diversas informações e resposta a emails recebidos	Contactar os fornecedores e efetuar pedidos de envio de declarações de não dívida	Efetuar o intercâmbio com os diversos serviços e departamentos
Posto de trabalho 1 HR	---	---	---
Posto de trabalho 2 IR	√	√	√
Posto de trabalho 3 RP	√	√	√
Posto de trabalho 4 IC	√	√	√

	Gestão das Entidades		
	Criar entidades de acordo com os PADs recebidos	Alterar /atualizar os dados das entidades no sistema informático conforme pedidos	Consultar as entidades no sistema informático
<b>Posto de trabalho 1</b> HR	---	---	---
<b>Posto de trabalho 2</b> IR	---	---	---
<b>Posto de trabalho 3</b> RP	√	√	√
<b>Posto de trabalho 4</b> IC	√	√	√

	Pagamento ao estrangeiro	
	Rececionar o PAD	Elaborar ofício para o banco e submeter ao Diretor
<b>Posto de trabalho 1</b> HR	---	---
<b>Posto de trabalho 2</b> IR	---	---
<b>Posto de trabalho 3</b> RP	√	√
<b>Posto de trabalho 4</b> IC	√	√

**ANEXO K: Lista de definições de Aptidões e Atitudes**

Definições de suporte utilizadas na Fase 2

**Lista de aptidões**

Optimização de recursos	Adaptação e Melhoria Contínua	Tolerância à pressão e contrariedades	Capacidade de coordenação	Organização e Método	Polivalência	Capacidade de concentração e atenção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</li> <li>• Adota procedimentos, a nível da sua actividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos.</li> <li>• Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correcta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento.</li> <li>• Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e actualização técnica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente.</li> <li>• Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.</li> <li>• Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.</li> <li>• Mantém-se actualizado através da pesquisa de informação e de acções de formação de reconhecido interesse para o serviço.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li> <li>• Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional.</li> <li>• Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais.</li> <li>• Aceita as às críticas e contrariedades.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projectos e à concretização dos objectivos. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exerce por vezes o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objectivos sejam alcançados.</li> <li>• Assume responsabilidades e objectivos exigentes.</li> <li>• Toma facilmente decisões e responde por elas.</li> <li>• É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para organizar a sua actividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço.</li> <li>• Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e actividades com vista ao cumprimento das metas e prazos.</li> <li>• Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.</li> <li>• Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de uma pessoa para executar uma multiplicidade de tarefas, inclusivamente de domínios do saber diferente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para focalizar e concentrar, permitida pela mente, no desempenho das tarefas.</li> </ul>
<p><u>Fonte:</u> Dicionário de competências SIADAP   <a href="http://www.dgap.gov.pt">www.dgap.gov.pt</a></p>	<p><u>Fonte:</u> Dicionário de competências SIADAP   <a href="http://www.dgap.gov.pt">www.dgap.gov.pt</a></p>	<p><u>Fonte:</u> Dicionário de competências SIADAP   <a href="http://www.dgap.gov.pt">www.dgap.gov.pt</a></p>	<p><u>Fonte:</u> Dicionário de competências SIADAP   <a href="http://www.dgap.gov.pt">www.dgap.gov.pt</a></p>	<p><u>Fonte:</u> Dicionário de competências SIADAP   <a href="http://www.dgap.gov.pt">www.dgap.gov.pt</a></p>	<p><u>Fonte:</u> Entendimento próprio</p>	<p><u>Fonte:</u> Entendimento próprio</p>



## Lista de atitudes

Responsabilidade	Compromisso com o serviço	Assertividade	Disponibilidade	Pontualidade	Sinceridade e honestidade	Proatividade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para resolver questões de forma ponderada, apreciando e assumindo as consequências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objectivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas;</li> <li>• Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais;</li> <li>• É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões;</li> <li>• Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para ser autêntico, auto-afirmar-se, evidenciando os seus direitos e admitir a sua legitimidade, sem ir contra os direitos dos outros. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliza a escuta ativa;</li> <li>• apresenta discurso centrado na solução;</li> <li>• reconhece o ponto de vista do outro.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para estar livre para o trabalho, colegas e objectivos da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade para ser rigoroso no cumprimento do horário de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para ser verdadeiro, franco e íntegro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para pensar e agir antecipadamente.</li> </ul>
<p><u>Fonte:</u> Despacho nº 14714/2010, 2010-09-16</p>	<p><u>Fonte:</u> Dicionário de competências SIADAP   www.dgap.gov.pt</p>	<p><u>Fonte:</u> Adaptado de Fachada, 2010</p>	<p><u>Fonte:</u> Entendimento próprio</p>	<p><u>Fonte:</u> Entendimento próprio</p>	<p><u>Fonte:</u> Entendimento próprio</p>	<p><u>Fonte:</u> Entendimento próprio</p>