



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia

Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

RELATÓRIO DE ATIVIDADE PROFISSIONAL

“ANÁLISE DE FUNÇÕES E ELABORAÇÃO DE PERFIS PROFISSIONAIS”

Susana Isabel Guiomar Catarino Silva Galhofa

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra

NOVEMBRO 2012

*Ao meu avô, que em muito contribuiu para
o meu crescimento pessoal e profissional.*

Agradecimentos

Mais do que uma formalidade, o meu primeiro e sincero agradecimento não poderia deixar de ser para o Professor Doutor João José da Silva Pissarra, que me orientou e acompanhou neste trabalho, ao qual quero expressar o meu reconhecimento ao apoio prestado e à disponibilidade demonstrada.

Agradeço à entidade que me acolheu – Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. – e aos meus colegas de trabalho que permitiram a troca de conhecimentos e de experiências que resultaram no presente Relatório de Atividade Profissional. Em particular, um agradecimento especial à minha amiga e colega Patrícia Lourenço que me acompanhou na experiência profissional relatada neste trabalho e também na realização deste mestrado, cujo apoio e companheirismo em muito facilitou a concretização deste projeto.

Um agradecimento à minha família que me apoiou neste projeto e que permitiu que tal se tornasse possível.

Resumo

O presente Relatório de Atividade Profissional foi elaborado no âmbito do curso de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade de Évora, tendo como principais objetivos a caracterização das experiências profissionais, a identificação das competências técnico-científicas adquiridas e/ou consolidadas no âmbito das referidas experiências profissionais, bem como a apresentação de uma avaliação crítica sobre a importância dessas mesmas experiências e competências para a evolução pessoal e para o desempenho profissional no âmbito da especialidade do mestrado, procurando demonstrar que as competências detidas são equivalentes às dos estudantes que obtêm o grau de mestre através do atual currículo escolar.

Neste sentido, o trabalho apresentado é fruto de uma experiência profissional ocorrida maioritariamente no Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP,IP), organismo público integrado na administração indireta do estado, com competências ao nível da promoção e criação da qualidade do emprego e do combate ao desemprego, através de políticas ativas de emprego, designadamente, políticas de formação profissional.

A experiência profissional adquirida no IEFP,IP iniciou-se no Departamento de Certificação deste Instituto, em concreto no Núcleo de Estudos Profissionais, tendo consistido no desempenho de atividades no âmbito do estudo dos setores de atividade, das profissões e das qualificações, de forma a tornar mais compreensível a realidade laboral e permitir a tomada de decisões em matéria de construção de referenciais profissionais no âmbito do Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP), de emissão de pareceres técnicos e de revisão de Classificações Profissionais.

À experiência profissional adquirida no Departamento de Certificação, seguiu-se o desempenho de funções no Centro de Formação Profissional de Santiago do Cacém, inicialmente no âmbito da coordenação técnico-pedagógica de ações de formação ou do desenvolvimento de processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), na qualidade de Profissional de RVC e, atualmente, no âmbito do cargo de coordenadora do Núcleo de Promoção da Qualificação, com competências nas áreas do planeamento, divulgação e acompanhamento técnico-pedagógico de ações de formação.

Pela relevância das atividades desenvolvidas no âmbito do Sistema Nacional de Certificação Profissional (designadamente as atividades de Análise de Funções e de elaboração de Perfis Profissionais), face à área de especialidade do mestrado, bem como pelo seu papel enriquecedor e potenciador da aquisição e consolidação de competências técnico-científicas adquiridas durante a licenciatura, as referidas atividades constituíram o tema selecionado para desenvolvimento no presente relatório.

Ao longo deste Relatório de Atividade procurámos relatar e apreciar os trabalhos desenvolvidos, procurando, simultaneamente, enquadrá-los e confrontá-los com o estado atual do conhecimento relacionado com a temática em questão.

Abstract

Analysis of Functions and creation of Professional Profiles

This Professional Activity Report was prepared under the Master's degree in Psychology of Work and Organizations, of the University of Évora, having as main objectives the characterization of professional experiences, identification of the technical and scientific skills acquired and/or consolidated under such professional experiences, as well as presenting a critical evaluation of the importance of those experiences and skills for personal growth and professional performance within the speciality of the Master's student, seeking to demonstrate that the skills held are equivalent to those of students who obtain a Master's degree through the current school curriculum.

Accordingly, the work presented is the result of professional experience gained mainly at the Institute of Employment and Vocational Training (IEFP, IP), a public body under the indirect administration of the state with powers to promote and create quality in employment and tackle unemployment through active employment policies, particularly vocational training policies.

The professional experience gained at the IEFP, IP began in the Institute's Certification Department, specifically the Centre for Professional Studies, and consisted of undertaking activities involving the study of industries, occupations and qualifications in order to afford improved understanding of the actual labour situation and allow decisions to be taken regarding the creation of professional references under the National System of Professional Certification (SNCP), the issue of technical opinions and review of Professional Classifications.

The professional experience gained in the Certification Department was followed by the performance of functions in the Vocational Training Centre of Santiago do Cacém, initially the technical and pedagogical coordination of training activities or the development of Skills Recognition, Validation and Certification (RVCC) processes, acting as an RVC Professional and, currently, in the position of coordinator of the Centre for the Promotion of Qualification, with expertise in the areas of planning, dissemination and technical and pedagogical monitoring of training activities.

Due to the relevance of the activities carried out under the National Professional Certification System (specifically the activities of Analysis of Functions and creation of Professional Profiles), given the area of specialitythe Master's degree, as well as its

role in enriching and enhancing the acquisition and consolidation of technical and scientific skills acquired during the bachelor's degree, these activities constituted the theme selected for development in this report.

Throughout this Activity Report, we have sought to assess the work carried out, simultaneously seeking to frame it within, and compare it to, the current state of knowledge in relation to the topic concerned

Índice

INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REFLEXÃO	4
1.1. Os Desafios Atuais das Organizações	5
1.2. Empregabilidade, Qualificação e Competência	7
O Conceito de Competência	9
Tipos de Competência	10
1.3. Desenho do Trabalho	12
Abordagens do Desenho do Trabalho	13
Práticas Correntes de Desenho do Trabalho	17
1.4. Análise de Funções	18
O Modelo Clássico de Análise de Funções	19
O Conceito de Análise de Funções	19
Estrutura e Finalidades	20
Fontes de Informação	22
Metodologias de Recolha de Informação	23
Fases da Análise de Funções	27
Resultados da Análise de Funções	28
O Ceticismo quanto ao uso da Análise de Funções	29
Do Modelo Clássico de Análise de Funções ao Modelo de Competências	30
1.5. Formação e Certificação Profissional	33
2. ENQUADRAMENTO NACIONAL E INSTITUCIONAL	37
Políticas de Educação-Formação em Portugal	38
A Certificação Profissional em Portugal	39
O Papel do IEFP, IP no SNCP	47
A Instituição IEFP, IP	47
3. APRESENTAÇÃO E REFLEXÃO SOBRE AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .	51
3.1.As Atividades Desenvolvidas	52
Delimitação/Estudo do Setor de Atividade e Caraterização dos Empregos	53
Caraterização Oferta Formativa	57
Relatório Setorial Preliminar	58
Análise de Funções	59
Elaboração de Perfis Profissionais	62

3.2.As Competências Adquiridas	69
Competências Transversais à Prática Profissional.....	70
Competências Específicas	73
4. APRECIÇÃO CRÍTICA E SUGESTÕES DE MELHORIA	75
CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS	83
ANEXOS	87

Introdução

No panorama atual, são constantes as exigências de produtividade e de competitividade colocados às organizações e os desafios de mobilidade e de aquisição de novas competências lançados aos trabalhadores.

As organizações precisam de reunir recursos e competências para garantir vantagens competitivas num mundo de negócios extremamente dinâmico, mutável e competitivo.

Os ambientes de mudança e de instabilidade que envolvem as organizações obrigam a repensar e a adaptar as tradicionais práticas de Gestão de Recursos Humanos, no sentido das mesmas serem complementadas com novos papéis e identidades profissionais.

Neste sentido, assiste-se à transformação progressiva dos modelos de gestão de recursos humanos, centrados em paradigmas de funções, para os modelos de gestão de pessoas, centrados no paradigma das competências.

O trabalho é, cada vez mais, a extensão e o prolongamento da competência que cada um conseguir mobilizar para o seu exercício.

As organizações de hoje, e seguramente dos tempos futuros, necessitam de construir o seu capital humano com pessoas capazes de lidar com ambientes organizacionais instáveis e em constante mudança, sendo tanto mais competitivas quanto maior partido conseguirem retirar dos indivíduos que as integram.

O atual panorama, caracterizado pela necessidade de funções flexíveis, a consideração crescente do conceito de competências e a rápida obsolescência de conhecimentos, veio reduzir a centralidade do processo de Análise de Funções em algumas organizações, não eliminando a sua utilidade para outras, nas quais o rigor e o detalhe da análise funcional continuam a constituir uma vantagem competitiva (Gomes et al., 2008).

É neste contexto, de crescentes exigências colocadas às organizações modernas e aos indivíduos, que enquadramos e analisamos a temática escolhida para desenvolvimento neste Relatório de Atividade Profissional – Análise de Funções e Elaboração de Perfis Profissionais.

O presente relatório encontra-se estruturado em quatro capítulos, que procuram caracterizar e enquadrar técnica e cientificamente a experiência profissional, refletindo

acerca das competências adquiridas e analisando a sua pertinência face à área de especialidade do mestrado.

Num primeiro capítulo apresentamos um enquadramento técnico/metodológico e científico das experiências e competências adquiridas no âmbito do tema escolhido para desenvolvimento, procurando apreciar os desafios atuais das organizações, caracterizar sumariamente o estado do conhecimento relacionado com a temática em questão e fundamentar, do ponto de vista teórico, os métodos, as técnicas e os instrumentos utilizados na Análise de Funções e na elaboração de Perfis Profissionais.

No segundo capítulo efetuamos o enquadramento nacional e institucional dos trabalhos desenvolvidos, apresentando as Políticas de Educação-Formação em Portugal, caracterizando o Sistema Nacional de Certificação Profissional e explicitando a missão e a organização da instituição na qual os mesmos foram desenvolvidos - o IEFP,IP.

Num terceiro momento, dedicamo-nos à descrição das atividades desenvolvidas no âmbito da Análise de Funções e da elaboração de Perfis Profissionais, procurando individualizar as diferentes etapas caracterizadoras dos referidos trabalhos e explicitar os objetivos, os produtos, os meios, os procedimentos e os instrumentos utilizados em cada uma delas. Ainda neste capítulo, apresentamos uma reflexão acerca da relevância das competências adquiridas face à especialidade do mestrado e de que forma as mesmas contribuíram para a evolução pessoal e do desempenho profissional na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações. São identificadas competências transversais à prática profissional e competências específicas à área de especialidade do mestrado, procurando associá-las às diferentes atividades anteriormente descritivas.

Não poderíamos concluir este relatório sem contemplar um capítulo dedicado à apreciação crítica dos trabalhos desenvolvidos e à apresentação de sugestões de melhoria. Tal apreciação reveste-se de particular pertinência, atendendo ao facto dos trabalhos descritos terem sido desenvolvidos há alguns anos atrás, tendo, desde então, ocorrido mudanças significativas na envolvente organizacional, que obrigaram a repensar as tradicionais práticas de Gestão de Recursos Humanos, como a Análise de Funções.

Por fim, e cumprindo o objetivo deste relatório, concluímos com a demonstração de que os trabalhos descritos permitiram a aquisição/consolidação de competências

equivalentes às dos estudantes que obtêm o grau de mestre com o plano curricular da mesma edição do curso.

Com o objetivo de enquadrar os trabalhos de Análise de Funções e de elaboração de Perfis Profissionais na totalidade da experiência profissional adquirida, apresentamos, ainda, um Curriculum Vitae detalhado (Anexo A) e, simultaneamente, um conjunto de elementos comprovativos da experiência académica e profissional (anexos B, C, D, E, e F, identificados no Curriculum Vitae), designadamente elementos respeitantes a: percurso académico, cargos/funções desempenhados, trabalhos de carácter científico desenvolvidos e/ou publicados, distinções/reconhecimentos recebidos, participações em grupos de trabalho, representações do Ministério da Segurança Social e do Trabalho em Comissões Técnicas, entre outros.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico e Reflexão

1. Enquadramento Teórico e Reflexão

1.1. Os Desafios Atuais das Organizações

Toda a organização precisa de reunir recursos e competências para garantir vantagens competitivas num mundo de negócios extremamente dinâmico, mutável e concorrencial. Sendo as pessoas um recurso especial, a estratégia de negócio deve, em grande medida, corresponder à estratégia de recursos humanos da empresa.

Neste sentido, à medida que a envolvente organizacional se torna, sucessivamente, mais competitiva e imprevisível, os desafios colocados à área dos recursos humanos foram também eles sofrendo alterações. Tendo como pressuposto uma gestão estratégica de recursos humanos, as organizações necessitam de construir o seu capital humano com pessoas capazes de lidar com ambientes organizacionais instáveis e em constante mudança.

A transformação progressiva dos modelos de gestão de recursos humanos, centrados em paradigmas de funções, para os modelos de gestão de pessoas, centrados no paradigma das competências, será o principal eixo de desenvolvimento da função de recursos humanos para as primeiras décadas do século XXI (Ceitil, 2008).

As atuais tendências da organização do trabalho, tais como a necessidade de funções flexíveis, a consideração crescente do conceito de competências, a rápida obsolescência de conhecimentos e o trabalho em equipa abalam severamente os princípios de racionalização, padronização e divisão do trabalho que estiveram na base de um forte aumento de produtividade durante a Revolução Industrial e que contribuíram para o desenvolvimento das metodologias clássicas de Análise de Funções (Gomes et al., 2008).

O trabalho deixou de ser uma realidade objetiva, perfeitamente definida e fixada em esquemas rígidos e predeterminados, à qual a pessoa se limitava a adicionar a sua energia física, passando a ser uma entidade completamente fluida, dominada não por esquemas operacionais predefinidos, mas pelas sínteses cognitivas que cada um realiza no seu exercício, moldando o trabalho em função da sua inteligência, das suas motivações e das competências que conseguir, e quiser, mobilizar para a sua realização (Ceitil, 2008).

O trabalho é, cada vez mais, a extensão e o prolongamento da competência que cada um conseguir mobilizar, deixando de ser uma variável externa à pessoa.

O trabalhador será alguém que molda o próprio sentido do trabalho, em vez de ser moldado por ele, alguém que dá corpo, substância e significado a uma atividade, não porque a exerça consoante uma equívoca descrição de funções, mas porque, ao exercer a atividade mobiliza um conjunto de competências que resultam tanto do entusiasmo, como do entendimento original e genuíno que gera nesse exercício (Ceitil, 2008).

Por outro lado, o Séc. XXI caracteriza-se pela existência de vínculos laborais cada vez mais flexíveis e precários, que impõem a necessidade da consciência da individualidade própria e da assunção clara de uma ideia (que se consolidará progressivamente) de que cada um é, realmente, o principal responsável pela sua empregabilidade (Ceitil, 2008).

As sucessivas mutações no modelo de desenvolvimento económico ao longo das últimas décadas criam novas exigências de produtividade, competitividade e mobilidade que laçam desafios às organizações (Neves, Garrido e Simões, 2008) e aos indivíduos.

O emprego para toda a vida já não existe. Atualmente, o desafio já nem sequer é esse, mas sim o de encontrar um local para trabalhar. A taxa de desemprego em Portugal atingiu níveis históricos no primeiro trimestre do corrente ano e afeta agora cerca de 15% da população portuguesa, um número que nem os mais otimistas acreditam que possa vir a diminuir até ao final de 2012.

Nos cenários de taylorismo, a capacidade mais importante das pessoas era a sua energia física e a sua capacidade de resistência a condições de trabalho degradantes e extremamente adversas. Atualmente, os trabalhadores têm, por um lado de conviver com a precarização dos empregos, com novas formas de trabalho como o trabalho a tempo parcial e com o desemprego e, por outro lado, com a exigência de maiores (e diferentes) competências. A somar às qualificações formais são exigidas capacidades tácitas que conduzem a novos Perfis Profissionais que privilegiam a criatividade, a interatividade, a flexibilidade e a aprendizagem contínua (Arruda, Marteleto e Souza, 2000). No profissional do futuro são valorizadas as competências cognitivas, mas também as competências emocionais, a intuição, a criatividade, o entusiasmo que coloca nos projetos que realiza, a capacidade de resistir a ambientes de ambiguidade crescente e a capacidade de renovar as suas competências.

Chiavenato (2009) refere que no mundo atual das organizações está em vantagem o profissional que é capaz de juntar e dosear três características essenciais para o sucesso: conhecimentos, habilidades e atitudes. O autor acrescenta ainda que a busca de competências ao nível organizacional e individual está a tornar-se uma verdadeira obsessão nas empresas.

Para além de possuir conhecimentos técnicos em domínios especializados, o atual colaborador de uma organização necessita também de reunir um conjunto de competências genéricas de carácter pessoal e interpessoal, tais como capacidade de adaptação, reflexão, flexibilidade, autonomia, iniciativa, liderança, comunicação, atuação em equipa, controlo emocional, capacidade organizativa, de decisão, de resolução de problemas, de inovação, de criatividade, de gestão de conflitos, de negociação, entre outros (Neves et al., 2008). Deverá ser também esta a preocupação presente nos sistemas de Educação e Formação para a construção de currículos formativos, que preparem os profissionais do futuro.

Em suma, o binómio trabalho-indivíduo sofre uma transferência de ênfase do primeiro elemento do binómio para o segundo (Neves et al., 2008). Como consequência, e no pressuposto de que as organizações mais competitivas são aquelas que conseguem tirar partido das potencialidades dos indivíduos que as integram, assiste-se ao deslocar do paradigma das qualificações, mais ligado ao trabalho e à tarefa, para o paradigma das competências, ancorado no indivíduo.

1.2. Empregabilidade, Qualificação e Competência

Tal como anteriormente referido, no mundo socioeconómico de hoje, e seguramente nos tempos futuros, a nossa economia será cada vez mais baseada no conhecimento, o que pressupõe também, em ritmo crescente, uma mão-de-obra caracterizada por homens e mulheres que atualizam as suas competências num amplo espectro de atividades e processos em rápida transformação e que agem, estratégica e intencionalmente, em função do objetivo de maximizarem o valor acrescentado dos seus contributos, tanto para as empresas como para si próprios (Ceitil, 2008)

Por outras palavras, existe hoje uma maior exigência de condições concretas para um contínuo desenvolvimento e pressão para que as pessoas se atualizem, como condição para a sua empregabilidade.

A introdução do conceito de empregabilidade nos diferentes discursos sobre a organização do mercado de trabalho tem vindo a por em causa a capacidade dos sistemas de educação e formação em dotar os indivíduos das competências desejadas pelos sistemas económicos. Almeida (2007) salienta que nem toda a formação permite a sustentabilidade do desenvolvimento de competências passíveis de garantir a empregabilidade, num contexto marcado pela importância da inovação e pela volatilidade dos empregos.

O Observatório do Emprego e Formação Profissional [OEFP] (2000) apresenta o conceito de empregabilidade como a capacidade de um indivíduo encontrar um emprego ou de se manter no emprego em que encontra. Assim, a probabilidade de aceder ou manter-se no emprego depende do grau de empregabilidade do indivíduo, estando este dependente da detenção de conhecimentos e capacidades que reduzem os custos de adaptação.

Neste sentido, a empregabilidade implica a posse conjunta de dois elementos interligados, os quais se movimentam em torno da estabilidade/instabilidade:

- a qualificação, relativa aos conhecimentos adquiridos através de processos formais e informais que são estáveis;
- a competência, que é sinónimo de adaptabilidade, o que significa que não é estável, devendo ser entendida como agregação de saberes de diferentes registos.

O conceito de qualificação é apresentado por Ceitil (2008) como o conjunto de saberes, ou de domínios de execução técnica, que as pessoas podem adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja pela formação profissional, seja ainda por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida. O que realmente distingue a qualificação é o facto desses conjuntos de unidades de aprendizagem serem formalizados por um qualquer sistema de reconhecimento institucional.

No entanto, embora a obtenção de uma qualificação seja resultante de um processo de aprendizagem realizado por um determinado indivíduo, habilitando-o para o desenvolvimento de competências futuras relacionadas com essa qualificação, a qualificação não é competência. Na verdade, a existência da qualificação não pressupõe, como condição *sine qua non*, a sua visibilidade no próprio exercício do desempenho, uma vez que o ato de a adquirir não exigia necessariamente, nem uma

motivação significativa do seu titular, nem sequer o seu envolvimento ativo, na procura de condições e de oportunidades para a pôr realmente em pratica.

1.2.1. O Conceito de Competência

Neste contexto, importa apresentar, com base numa revisão de literatura, o significado do conceito de competência, salientando contudo que a literatura não concorre para uma definição consistente e consensual do conceito.

A introdução do conceito de competência pode ser atribuída ao Psicólogo David McClelland, quando introduz a necessidade de se criar um perfil das competências necessárias ao eficaz desempenho de uma função, as quais incluíam qualidades pessoais, motivações, características comportamentais e experiência (Gomes et al., 2008).

Mais tarde, as competências são definidas por Boyatzis (1982, citado por Neves et al., 2008) como uma capacidade de demonstrar um sistema e uma sequência de comportamentos que se relaciona funcionalmente com a prossecução de um objetivo e que pode ser aplicado num vasto leque de situações. O mesmo autor apresenta ainda o conceito de competência como uma combinação de motivos, traços, aptidões, aspetos da autoimagem e conhecimento. Os motivos e os traços repercutem-se no desejo de atingir determinados objetivos; a autoimagem reflete-se no grau de otimismo e positividade que o individuo coloca no desempenho da sua função e as aptidões e os conhecimentos permitem desenvolver planos de ação, avaliar os riscos e implementar esses planos mediante a execução de comportamentos pertinentes.

O Observatório do Emprego e Formação Profissional [OEFP] (2000) recorda a contribuição teórica de Fragnières (1992), que apresenta a competência como uma aptidão individual e subjetiva para poder utilizar as suas qualificações, seus saber-fazer e seus conhecimentos para realizar qualquer coisa, bem como a contribuição de Maddon (1990) que, salientando igualmente a capacidade individual, apresenta o conceito de competência como o saber mobilizar os conhecimentos, as capacidades e as qualidades para fazer face a um dado problema, ou como conhecimentos e qualidades em ação.

Mais tarde, Parry (1998) apresenta um conceito de competência baseado na sua distinção entre os traços ou atributos, herdados ou formados na infância, os quais são dificilmente alterados por via da formação. Nesta lógica o autor apresenta competência

como um conjunto de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afeta a maior parte de uma função, que se correlacionam com o desempenho na função, que se podem medir relativamente a padrões aceites e que se pode melhorar por via da formação e do desenvolvimento.

Shippmann e al (2000) questionaram o significado teórico e prático do conceito de competência, contrastando-o com o significado do conceito de função/qualificação. Em termos gerais a competência define o desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber ou *skill* e com ênfase no indivíduo, o que contrasta com o conceito de qualificação que enfatiza mais a tarefa ou a função

Tonner (2011) apresenta um conceito geral de competência referindo-se a ativos produtivos dos trabalhadores, adquiridos através de atividades de aprendizagem.

Analisando as diferentes definições de competência apresentadas é possível concluir que a generalidade assume a possibilidade das competências serem aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo e na constatação que as competências devem estar relacionadas com a obtenção de resultados significativos e conduzir a comportamentos desejáveis. Na generalidade, a competência é ela própria um resultado, sendo expressa na ação concreta que cada indivíduo realiza, sendo por isso revelada e não subentendida. O que realmente interessa não é a presença de determinados traços ou características, mas a sua expressão “na e pela ação”.

1.2.2. Tipos de Competência

Rego e Cunha (2003) apresentam um modelo para a compreensão das competências que inclui a 3 tipos de competências. Competências técnicas (que inclui os conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas ou a capacidade para usar técnicas e equipamentos que permitam realizar tais tarefas); competências interpessoais (relacionadas com o comportamento humano e os processos de grupo) e concetuais (como a capacidade analítica, pensamento lógico, raciocínio indutivo e dedutivo, pensamento divergente, intuição, etc.).

Bjornavold (2003) apresenta o modelo das competências-chave, identificando um conjunto de competências complementares às aptidões-chave, que preparam o indivíduo para adquirir novos conhecimentos, adaptar os seus conhecimentos às

exigências das organizações e adaptar-se às mudanças do mundo do trabalho e melhorar a respetiva mobilidade por meio da aprendizagem ao longo da vida.

Neves et al. (2008) classificam as competências como competências pessoais, competências interpessoais e competências instrumentais, apresentando-as da seguinte forma:

- competências pessoais, como as competências em que um indivíduo se revela o interveniente determinante no seu funcionamento e aplicação;
- competências interpessoais, nas quais o outro (indivíduo ou grupo) representa também um papel relevante no seu funcionamento e aplicação;
- competências instrumentais, cujo funcionamento ou aplicação são determinados por uma finalidade concreta e específica, que incidem essencialmente no procedimento técnico ditado pela aplicação específica.

Ceitol (2008) refere que a competência é constituída por fatores pessoais e fatores de suporte que têm expressão operatória nas ações que substanciam o exercício de cada competência. Segundo o autor, são fatores pessoais, todas as características específicas das pessoas, os seus traços, os seus valores, as suas motivações que, em princípio, capacitam a pessoa para exercer uma determinada competência numa situação concreta. Quanto aos fatores de suporte, são constituídos pelas variáveis externas às pessoas que, num dado momento, condicionam favorável ou desfavoravelmente, o exercício dessa mesma competência. Ceitol (2008) salienta, ainda, que cada ação resulta do cruzamento dinâmico dos fatores pessoais e dos fatores externos de suporte, vivenciados por cada pessoa através das sínteses cognitivas e emocionais que realiza no exercício da sua atividade profissional, cruzamento este que, devido à sua complexidade, introduz alguma falibilidade nas previsões relativas à probabilidade de uma pessoa manifestar de modo consistente e continuado as competências requeridas, num dado contexto.

Toner (2011) cita diversos autores como Treasury (2004) Sheldon e Thornthwaite (2005), Tether et al. (2005), Taylor (2006), Martin e Healy (2008) para defender que, para os trabalhadores aumentarem as suas competências técnicas, específicas a diferentes ocupações, são cada vez mais requeridas as chamadas competências genéricas, transferíveis ou de empregabilidade. O âmbito destas competências incluem, normalmente, a comunicação (verbal e escrita), a matemática, a informática,

o trabalho em equipa, a capacidade para resolver problemas, o “aprender a aprender”, a liderança, a motivação, a disciplina, a autoconfiança, o empreendedorismo e a capacidade de aceitar a mudança. Estas competências são consideradas como genéricas ou transferíveis, na medida em que têm aplicação numa ampla variedade de contextos de trabalho, transcendendo os sujeitos individuais e constituindo a base para uma força de trabalho flexível e polivalente (Toner, 2011).

Independentemente das diferentes perspetivas apresentadas, a tônica permanente na nova organização do trabalho é a exigência de uma capacidade permanente de adaptação à mudança e de renovação/atualização constante das competências, quer ao nível do trabalhador individual, quer ao nível da organização. Assim, de acordo com Ducci (1996) a nova organização do trabalho requer trabalhadores polivalentes, dispostos a trocar de trabalho várias vezes ao longo da vida, capazes de empreender o aperfeiçoamento e a renovação constante das suas competências. É igualmente requerida uma alteração profunda ao nível da atitude empresarial, de forma a sustentar a flexibilidade da organização em paralelo com as competências dos seus trabalhadores, e por agregação, com as competências da organização no seu conjunto.

1.3. Desenho do Trabalho

O Desenho do Trabalho está naturalmente relacionado com a Análise de Funções e com a elaboração de Perfis Profissionais, que desempenham uma função orientadora da estruturação dos empregos.

Na década de 60, um grupo de investigadores da área do comportamento demonstrou que a abordagem mecanicista e superespecializada do Desenho do Trabalho conduzia justamente a resultados opostos aos pretendidos, na medida em que o trabalho padronizado, repetitivo, monótono e impessoal produzia efeitos negativos sobre os comportamentos dos trabalhadores, os quais se repercutiam desfavoravelmente na sua produtividade. Daí resultaram as conclusões de que a motivação do indivíduo para produzir era intrinsecamente influenciada pelo Desenho do Trabalho e pelo estilo de liderança.

O Desenho do Trabalho consiste na especificação do conteúdo, dos métodos e das relações de trabalho, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais,

sociais e pessoais do titular do trabalho (Chiavenato, 2009). Nesta medida, estabelece o conjunto de tarefas que o trabalhador deverá desempenhar numa organização (conteúdo do trabalho), como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho); a quem o trabalhador deverá reportar (responsabilidade) e quem o trabalhador deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).

1.3.1. Abordagens do Desenho do Trabalho

Podemos encontrar na literatura várias perspetivas de Desenho do Trabalho, investigadas pela Psicologia Organizacional, que nos possibilita o enquadramento histórico e teórico do tema.

De entre as principais perspetivas de Desenho do Trabalho, destacamos a abordagem da Administração Científica (Modelo Clássico) e as abordagens de Enriquecimento do Trabalho.

Administração Científica.

Apelada de Administração Científica, é a primeira tentativa sistemática de descobrir os princípios de “colocação ótima do indivíduo no cargo” (Chiavenato, 2009, p. 25). Foi inicialmente desenvolvida por Taylor (1878), que procurou, através de métodos científicos, projetar o trabalho e treinar os indivíduos para a máxima eficiência.

A abordagem clássica do Desenho do Trabalho, orientada para a eficiência, focava-se nos princípios de especialização e simplificação do trabalho, como capazes de reduzir as dificuldades e os requisitos de formação. O princípio fundamental era o de que se deveria decidir sobre como desenhar e dividir o trabalho e, posteriormente, instituir mecanismos de controlo (supervisão e sistemas de incentivos) para garantir que o trabalho era realizado em conformidade com o pretendido (Morgeson e Campion, 2003).

Neste sentido, este modelo clássico de Desenho do Trabalho centrava-se em dois principais aspetos: a determinação da melhor maneira de executar as tarefas e o uso de incentivos salariais para assegurar a adesão aos métodos de trabalho prescritos. Procurava-se uma separação entre pensamento (administração) e atividade (trabalhadores), sendo que, quanto mais simples e repetitivas fossem as tarefas, maior a eficiência do trabalhador. A superespecialização do trabalho e a exagerada

simplificação das tarefas, em resultado da racionalização do trabalho, conduziam à possibilidade de admissão de trabalhadores com qualificações mínimas e salários menores, à redução dos custos com a formação e à facilidade de supervisão e controlo (Chiavenato, 2009).

Em suma, o trabalhador e o seu trabalho eram tratados como máquinas, eram estudados os tempos e os movimentos de trabalho e introduzido o conceito de linha de montagem.

No entanto, os benefícios inicialmente esperados com a racionalização do trabalho não chegaram a realizar-se integralmente, encontrando-se amplamente divulgados na literatura os problemas associados à abordagem da Administração Científica.

A exagerada simplificação do trabalho trouxe uma excessiva rotinização e monotonia, provocando apatia, fadiga psicológica, desinteresse e perda do significado do trabalho, levando à resistência ativa, aliada à elevada rotatividade de pessoal, absentismo e precária dedicação das pessoas, que se contrapõem à pretendida redução de custos. Na verdade, a exagerada simplificação do trabalho, ao eliminar qualquer desafio ao ocupante, aumentou a rotatividade de pessoal e as possíveis economias no custo com a formação acabaram por não acontecer. Do mesmo modo, a rotatividade de pessoal aumenta os custos de recrutamento e seleção e, por outro lado, os elevados índices de absentismo originaram a necessidade de um maior número de trabalhadores, o que elevou os custos do trabalho. A acrescer às desvantagens mencionadas, apesar da padronização do trabalho facilitar o respetivo controlo e minimizar a probabilidade de erro, a rotatividade de pessoal, veio originar o aumento dessa mesma probabilidade por parte de novos trabalhadores (Chiavenato, 2009).

Abordagens de Enriquecimento do Trabalho.

Em vez da superespecialização e do confinamento das tarefas da abordagem da Administração Científica que, em prol da maximização da eficiência, introduzia rotinização, monotonia e insatisfação, o enriquecimento do trabalho requer a reorganização do mesmo e a extensão das atividades para que os trabalhadores possam conhecer o significado daquilo que fazem e, principalmente, terem uma ideia da contribuição do seu trabalho pessoal para o desempenho da organização.

Colocando de parte a natureza redutora do Desenho do Trabalho e partindo para o reconhecimento do potencial humano e para outras necessidades mais elevadas, Morgeson e Campion (2003) destaca alguns investigadores organizacionais, como Herzberg (1966), Mausner e Snyderman (1959) Likert (1961), Mc Gregor (1960) e Hackman e Oldham (1976) que preconizaram o enriquecimento do trabalho como a principal forma de obter a satisfação intrínseca dos trabalhadores.

No Modelo Clássico de Desenho do Trabalho, os métodos e procedimentos são padronizados e repetitivos porque se baseiam na presunção de que os objetivos organizacionais, a tecnologia e os fatores ambientais são de tal forma estáveis que permite a rotinização das atividades dos trabalhadores.

Nos modelos contingenciais o Desenho do Trabalho não é baseado na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas ao contrário, o desenho é explicitamente dinâmico e baseado na contínua ampliação do trabalho. Esta perspetiva do Desenho de Trabalho é mutável e depende do desenvolvimento pessoal do trabalhador e do desenvolvimento tecnológico da tarefa. Um mundo em constante mudança e com forte concorrência exige que o Desenho do Trabalho seja também ele mutável e exige a melhoria contínua da utilização do capital humano por parte das empresas, fomentando as capacidades de auto direção e autocontrolo dos seus recursos, enquanto proporciona a satisfação das suas necessidades individuais (Chiavenato, 2009).

A forma mais viável de adequar permanentemente o trabalho ao trabalhador e aos objetivos organizacionais é o enriquecimento do trabalho, que consiste em aumentar deliberadamente e gradativamente os objetivos, as responsabilidades e os desafios das tarefas desenvolvidas por um determinado trabalhador. O enriquecimento do trabalho pode ser lateral ou horizontal, com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível, ou vertical, com a adição de responsabilidades de nível gradativamente mais elevado.

Não obstante os aspetos altamente positivos e motivacionais do enriquecimento do trabalho, o mesmo poderá debater-se com o dilema da resistência à mudança por parte do trabalhador, face à alteração das tarefas e responsabilidades que lhe estão confiadas. A ansiedade experimentada pelos trabalhadores, pelo medo de falhar e a insegurança perante novos desafios, pode criar obstáculos que condicionam a melhoria esperada da produtividade, da rotatividade e do absentismo. Neste sentido, o enriquecimento do trabalho não deve ser excessivo, deve ser feito de uma forma

gradual e sem ocorrer demasiadamente rápido, respeitando o processo de adaptação do trabalhador.

A Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg e a Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham foram dois dos principais modelos teóricos desenvolvidos sob os auspícios do enriquecimento do trabalho.

A Teoria da Motivação-Higiene (Herzberg et al, 1959) defende que o desempenho dos indivíduos no trabalho variava em função do seu nível de satisfação e sustenta a motivação dos trabalhadores em fatores intrínsecos ao trabalho (fatores motivacionais) e não nas necessidades humanas (fatores de higiene). Assim, são fatores motivacionais e intrínsecos ao trabalho o reconhecimento, a realização, as responsabilidades e são fatores de higiene (extrínsecos) o salário, as políticas da empresa, as condições de trabalho, etc.

Segundo este modelo, apenas as alterações ao nível dos fatores motivacionais conduzem a melhoria dos níveis de satisfação e motivação dos trabalhadores. Os fatores de higiene, embora não conduzam ao aumento dos níveis de satisfação ou motivação, poderão, na sua ausência ou redução, conduzir à insatisfação ou desmotivação.

Apesar do modelo proposto ter falhado na concretização deste princípio, bem como noutros princípios chave desta teoria, esta abordagem mantém-se ainda importante, uma vez que representa uma tentativa pioneira para compreender como o conteúdo do trabalho pode ter impactos na motivação do trabalhador e marca o início do interesse pelo enriquecimento do trabalho (Morgeson e Campion, 2003).

As pesquisas de Turner e Lawrence (1965) e de Hackman e Lawler (1971) procuraram colmatar as fraquezas que assolaram o Modelo de Herzberg e compreender como as características do trabalho podem estar relacionadas com as reações individuais ao trabalho, conduzindo diretamente à Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975, 1976 e 1980).

De acordo com a Teoria das Características do Trabalho, se o trabalho for desenhado no sentido de reunir cinco dimensões essenciais, é provável que as mesmas criem estados psicológicos críticos nos trabalhadores, os quais conduzirão a resultados positivos. Acrescenta, ainda, que quanto mais o trabalho incluir a característica representada por cada uma das dimensões essenciais, tanto maior será o seu potencial para criar estados psicológicos críticos.

Como dimensões essenciais do trabalho, os autores as enumeram cinco características do trabalho: a variabilidade de tarefas, a autonomia do trabalhador, o significado das tarefas para o trabalhador, a identidade com a tarefa e a retroação (que relaciona a extensão na qual as tarefas desempenhadas pelo trabalhador fornecem informação sobre os resultados do seu trabalho).

Quanto aos estados psicológicos que estas dimensões desencadeiam no trabalhador, os autores destacam: a percepção do trabalho como significativo e de valor, a percepção de responsabilidade pelos resultados do trabalho realizado e o conhecimento dos resultados do trabalho.

Por sua vez, os estados psicológicos enumerados contribuem para o aumento da motivação para o trabalho, o aumento da satisfação com o trabalho e da satisfação em geral e o aumento da eficácia no trabalho.

Em suma, a Teoria das Características do Trabalho prevê que as cinco dimensões essenciais do trabalho afetam intrinsecamente a qualidade do trabalho, produzem satisfação pessoal e envolvimento humano e geram maior produtividade.

1.3.2. Práticas Correntes de Desenho do Trabalho

Segundo Chiavenato (2009), embora o movimento de enriquecimento do trabalho venha ganhando popularidade, existem ainda muitas práticas correntes de Desenho do Trabalho consistentes com os tradicionais princípios da racionalização do trabalho e da Administração Científica de Taylor, refletindo os tradicionais princípios da produção em massa, a especialização e a repetição constante do trabalho.

Segundo o autor, o Desenho do Trabalho “foi longamente orientado pela ideia de que a tecnologia vem primeiro e a pessoa vem depois, e pela crença de que a chave para maior produtividade e baixos custos unitários é dividir as tarefas tão minuciosas quanto possível” (Chiavenato, 2009, p. 42).

Contudo, a especialização traz efeitos colaterais, os quais se conseguem transpor tornando o trabalho mais enriquecido, introduzindo variedade de tarefas, fomentando autonomia e autocontrole do trabalhador e desenvolvendo mecanismos que permitem a melhoria do desempenho organizacional através das contribuições dos trabalhadores.

As organizações apenas conseguirão antecipar-se à mudança e aproveitar todos os seus benefícios se adotarem estas novas práticas de Desenho do Trabalho. Em ambientes dinâmicos e mutáveis, que exigem flexibilidade e adaptação criativa a novos problemas e objetivos, as organizações têm de assumir uma postura de melhoria contínua dos seus ativos e de utilização de talentos criativos, fomentar o autocontrolo e a auto direção dos seus membros, enquanto, simultaneamente, lhes proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais.

Num mundo em contante mudança, o Desenho do Trabalho não pode ser estático e permanente. A mudanças desatualizam rapidamente o conteúdo e a estrutura do trabalho e impõem novas competências aos trabalhadores. Os trabalhadores atualizam constantemente o seu potencial, adquirindo novas competências, desenvolvendo novas atitudes e enriquecendo o seu comportamento face ao trabalho que executam. Daí a necessidade contínua de redesenho do trabalho e da sua atualização em relação às mudanças ocorridas no contexto organizacional e nas características das pessoas.

1.4. Análise de Funções

Inserida na Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a Análise de Funções é fortemente determinada pela estratégia organizacional. Tradicionalmente as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos têm-se baseado na função, a qual constitui uma ferramenta de base para os processos de seleção, avaliação, compensação e formação dos colaboradores.

Contudo, as mudanças na envolvente das organizações, caracterizada por elevados níveis de ambiguidade e instabilidade, bem como os desafios de flexibilidade e de rápida capacidade de resposta, obrigam a rever e adaptar as tradicionais práticas de Gestão de Recursos Humanos, das quais a Análise de Funções não é exceção.

No panorama atual, são constantes os desafios que implicam a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores e mudanças nas funções que desempenham. Neste sentido, a Análise de Funções deve ser encarada como uma perspetiva dinâmica, contemplando exigências atuais e futuras e constituindo uma Análise de Funções Estratégica, a qual assume um papel crucial no planeamento de processos de seleção e na conceção de formação (Gomes et al., 2008).

Neste contexto, tem-se assistido à passagem do paradigma funcional, no qual a função é encarada como a unidade constituinte da organização, para o paradigma das competências, que coloca a enfoque nas pessoas. Esta mudança de paradigma veio reduzir a centralidade do processo de Análise de Funções em muitas organizações, não eliminando, no entanto a sua utilidade para outras, nas quais a análise funcional continua a constituir uma fonte de vantagem competitiva (Gomes et al., 2008).

Assim, se para muitas organizações a Análise de Funções continua a ser encarada como a espinha dorsal da Gestão de Recursos Humanos, auxiliando em processos de seleção, formação, avaliação de desempenho, entre outros; para outras organizações os custos decorrentes da Análise de Funções excedem largamente os ganhos do processo, contribuindo para o seu abandono.

De acordo com Gomes et al. (2008) a Análise de Funções empreendida sob o ponto de vista da análise dos processos, embora não sendo uma abordagem frequente por parte das organizações, é suscetível de acrescentar mais valor à organização, na medida em que constitui uma análise transversal, que permite racionalizar a automatizar os processos de trabalho e que contribui para uma visão estratégica e global da missão da organização.

1.4.1. O Modelo Clássico de Análise de Funções

O Conceito de Análise de Funções.

Uma questão prévia que se coloca diz respeito à clarificação do entendimento sobre qual o conceito a utilizar na apropriação da realidade profissional – “Análise de Funções” ou “Análise de Profissões”?

Atendendo ao enquadramento da temática no âmbito do Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP), consideramos que a abordagem deverá ser feita através do conceito agregativo da Análise de Profissões, entendida como a metodologia de estudo e caracterização de uma profissão a partir de resultados obtidos pela Análise de Funções.

Neste contexto, a Análise de Funções surge neste relatório como o instrumento de trabalho para o estudo das profissões, através da identificação e análise dos conteúdos das funções, os quais constituem a base para a dedução das competências

profissionais mobilizadas para o seu exercício e à consequente elaboração de Perfis Profissionais.

Podemos definir Análise de Funções como o “estudo e levantamento das tarefas, exigências, condições de trabalho e requisitos psicológicos das diversas funções, categorias profissionais ou postos de trabalho, segundo métodos e técnicas próprios (questionário, entrevista e/ou observação direta) e de acordo com um objetivo bem determinado (organização, recrutamento e seleção, formação profissional, qualificação, etc.)” (Faria, 1983, p. 15).

A Análise de Funções é um processo estruturado e sistemático, intencionalmente preparado e desenvolvido com vista ao conhecimento das funções constituintes de uma organização (Gomes et al., 2008).

Chiavenato (2009) refere que a Análise de Funções não se concentra apenas nas Funções que um ocupante desempenha, mas também na verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõem ao trabalhador, ao nível de quatro áreas de requisitos: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas (considerando as responsabilidades que o ocupante possui para além das suas atribuições funcionais, como a responsabilidade por valores, por material, etc.) e condições de trabalho (ambientais).

A identificação das tarefas e dos requisitos exigidos para determinada função conduz ao desenho de um Perfil Psicoprofissional.

Em sintonia com os conceitos apresentados, podemos dizer que a Análise de Funções, adotada no âmbito do SNCP, consistiu num conjunto de procedimentos rigorosos e sistemáticos de recolha e análise de elementos sobre uma função, visando a identificação das tarefas que a caracterizam, bem como as exigências de qualificação do trabalhador, as características do ambiente de trabalho e os atributos exigidos ao seu desempenho, nomeadamente ao nível de conhecimentos, capacidades e aptidões intelectuais e físicas (NEP, 2007a).

Estrutura e Finalidades.

A estrutura da Análise de Funções assenta sobre uma forma que compreende as seguintes questões: O que faz o trabalhador?; Como faz?, Para que faz? Porque faz? O que exige o seu trabalho? (Videira e Rodrigues, 2004).

As primeiras perguntas referem-se às informações necessárias para conhecer o trabalho efetuado e a última pergunta diz respeito às exigências (formação escolar e profissional, experiência, autonomia, responsabilidades, esforços físicos e psíquicos exigências motoras e sensoriais, etc.) para o desempenho da função de modo satisfatório (Videira e Rodrigues, 2004).

Um programa de Análise de Funções bem conduzido, não constituindo a panaceia para todas as situações, pode conduzir a diversos benefícios para as organizações, ao fornecer informações úteis para a tomada de decisões sobre inúmeras atividades na área da Gestão dos Recursos Humanos.

A Análise de Funções fornece importante informação para o planeamento de recursos humanos, à luz dos princípios de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na medida em que contribui para o entendimento dos fluxos de conhecimentos, capacidades e aptidões (CCA) existentes no presente e necessário para o futuro no seio da organização (Gomes et al., 2008).

Por outro lado, a Análise de Funções permite melhorias ao nível da informação aos trabalhadores no seio de uma organização, clarificando o que o trabalho espera deles (Tavares, 2011).

A Análise de Funções desempenha, igualmente, um importante papel na determinação das características do trabalho e do perfil de atributos pessoais que os candidatos a determinada função devem possuir, auxiliando, desta forma, nos processos de Recrutamento e Seleção.

Ao identificar os deveres e responsabilidades atribuídos a cada função, a Análise de Funções contribui para a determinação de indicadores de desempenho, a considerar nos processos de Avaliação de Desempenho e na determinação do potencial de desenvolvimento e de carreira do trabalhador.

A Análise de Funções está ainda relacionada com a criação de um sistema de remunerações justo e equitativo, de acordo com o valor específico e relativo de cada função, em cada organização.

A Análise de Funções auxilia igualmente a área da Formação e do Desenvolvimento dos trabalhadores, na medida em que, ao determinar as competências necessárias ao desempenho de uma dada função, auxilia no estabelecimento de necessidades de formação dos ocupantes de cada posto de trabalho.

Pode, ainda, salientar-se o papel da Análise de Funções na Regulamentação do Trabalho, na medida em que constitui um elemento importante para a definição das categorias profissionais, a harmonização dos conceitos e conteúdos funcionais, a definição das regras de admissão e de evolução profissional e a estruturação das tabelas salariais, servindo de suporte orientador para a negociação entre os intervenientes.

A área da Informação e Orientação Profissional é igualmente alimentada por informação proveniente do processo de Análise de Funções, uma vez que utiliza informações sobre os conteúdos funcionais das profissões, respetivas exigências, condições de trabalho e riscos profissionais, auxiliando jovens e adultos na escolha da formação e/ou profissão, em função dos seus interesses.

Por último, embora não menos importante, a Análise de Funções contribui de forma significativa para a área da Certificação Profissional, na medida em que constitui uma ferramenta indispensável para a elaboração de Perfis Profissionais, referencial de excelência do Sistema Nacional de Certificação Profissional, que constitui a base dos processos de certificação individual e de regulação da oferta formativa.

Fontes de Informação.

A escolha das fontes de informação é um passo importante no processo de Análise de Funções.

Para além do titular do posto de trabalho, podem ser utilizadas outras fontes de recolha de informação como as chefias diretas e os analistas de funções, entre outros (Gomes et al., 2008).

O titular do posto de trabalho é, naturalmente, a fonte mais óbvia de informação sobre a função, uma vez que é conhecedor do que faz, quando e como. No entanto, pode introduzir riscos no processo, em função das suas características pessoais, que poderão afetar a informação fornecida. O género, a experiência profissional e o nível de desempenho podem introduzir subjetividade ao processo de recolha de dados sobre a função. Também a aptidão verbal ou a motivação para colaborar no processo podem condicionar a recolha de informação. As descrições e avaliações efetuadas pelos titulares dos postos de trabalho, sobretudo quando se trata de informação relativa a capacidades e competências, podem igualmente ser enviesadas pelo próprio, na tentativa de causar boa impressão e obter resultados benéficos.

As chefias diretas são igualmente uma boa fonte de informação, uma vez que conhecem o que os subordinados fazem e, alguns deles, executaram anteriormente a função. Os problemas e dificuldades são, contudo, semelhantes aos mencionados para os titulares dos postos de trabalho.

Os analistas de funções têm a vantagem de conhecerem e possuírem prática no processo, técnicas e métodos da Análise de Funções, todavia, a perspectiva do seu conhecimento sobre a função pode conduzir a que seja influenciado por estereótipos e os custos da sua utilização são muito elevados.

Embora as fontes já mencionadas sejam as mais comuns, podem ainda ser utilizadas, (de forma isolada ou conjugada com as anteriores), fontes como: arquivos e base de dados, manuais de formação, relatórios de avaliação de desempenho, descrições de funções, colegas de trabalho ou clientes.

Metodologias de Recolha de Informação.

Existem vários métodos e técnicas à disposição dos analistas de funções para a recolha de informação sobre o conteúdo do trabalho e as respetivas exigências.

As técnicas de recolha de informação mais comuns são as seguintes:

Observação Direta.

Consiste na observação do titular do posto de trabalho, no exercício das suas funções, de forma a permitir o registo de todos os aspetos que caracterizam o posto de trabalho, designadamente, tarefas, materiais, equipamentos, ferramentas, modos operatório e exigências funcionais (NEP, 2007a)

Para o efeito, poderá ser indispensável a utilização de uma grelha de observação, de forma a orientar a observação.

É o método ideal para funções pouco complexas e repetitivas, de apreensão imediata, sendo de difícil aplicação em funções complexas e/ou dificilmente observáveis. Por outro lado, não requer a paralisação do trabalho por parte do ocupante e permite a correspondência entre os dados obtidos e a fórmula básica da Análise de Funções: O que faz? Como faz? Para que faz? Porque faz? (Chiavenato, 2009).

Como desvantagens deste método pode apontar-se o seu elevado custo e longo tempo despendido, bem como o facto de poder conduzir a resultados incompletos, uma vez que existem tarefas que apenas são executadas ocasionalmente (NEP, 2007a).

Por outro lado, a presença de um observador estranho (o analista) pode ser suscetível de criar um clima de tensão e resistência no observado, com repercussões no modo como executa as tarefas (Lisboa et al., 2008).

Questionário.

Consiste num conjunto organizado de questões, apresentadas sob a forma escrita, incidindo sobre os aspetos principais do posto de trabalho/função, designadamente conteúdo funcional e exigências, devendo ter em atenção o nível de formação dos destinatários e procurando garantir o tratamento estatístico dos dados recolhidos (NEP, 2007a).

O questionário pode ser preenchido pelo ocupante do posto de trabalho ou pela sua chefia hierárquica imediata.

As suas vantagens prendem-se com a economia de custos associada a este método, podendo ser aplicada a funções de alto nível, sem afetar demasiado o tempo e as atividades dos executivos (Chiavenato, 2009).

Outras das suas vantagens prende-se com a facilidade do ordenamento e tratamento estatístico da informação recolhida, atendendo que se trata de um instrumento previamente estruturado, que permite respostas do tipo fechado. É ainda um instrumento que permite a participação ativa dos profissionais, aspeto de grande importância na Análise de Funções.

A sua inadaptação a funções de baixo nível de formação escolar e a subjetividade da perspetiva do trabalhador são apontadas como desvantagens para este método (Lisboa et al., 2008).

Por outro lado, as respostas do tipo fechado, que caracterizam um questionário, podem implicar perda de informação (NEP, 2007a).

Entrevista.

“A abordagem mais flexível e produtiva é a entrevista que o analista conduz com o ocupante” (Chiavenato, 2009).

Consiste na recolha de informação a partir do contacto pessoal, direto e verbal, do analista com o titular do posto de trabalho e/ou superior hierárquico, com base num conjunto de questões previamente formuladas e planeadas num guião de entrevista (NEP, 2007a).

É um método que proporciona a possibilidade de se discutir e aclarar todas as dúvidas relativas à função, fornecendo assim um conjunto amplo de informações.

No entanto, é uma técnica muito morosa, acarretando custos elevados e, quando mal dirigida, pode levar a desconforto e inibição por parte do entrevistado (Lisboa et al., 2008).

Assim, a entrevista requer uma condução adequada, devendo o entrevistador/analista fomentar uma atmosfera de cordialidade e recetividade, evitando preconceitos, pré-julgamentos e interferências, proporcionando todos os esclarecimentos necessários e mostrando interesse pela exposição do entrevistado, utilizando uma linguagem simples e clara, sem o recurso a expressões técnicas. O entrevistador deve, igualmente, manter a sequência dos assuntos e estar atento à mudança de tema, evitando que o entrevistado se disperse (Chiavenato, 2009 e NEP, 2007a).

Documentação.

Consiste na recolha de informação junto de documentos escritos e possui a vantagem de não necessitar da presença do trabalhador. De entre os vários documentos escritos, é interessante para o analista a consulta de manuais de instruções de trabalho, relatórios de trabalho, manuais de formação (Gomes et al., 2008).

Apesar do nível de pormenor da informação obtida por esta via poder não ser o desejável, esta técnica constituiu um valioso complemento às técnicas apresentadas anteriormente.

Técnicas Mistas.

Atendendo que cada método tem as suas próprias vantagens e desvantagens, para se neutralizarem as desvantagens e tirar partido das vantagens de cada um, podem ser utilizados métodos mistos, os quais combinam dois ou mais métodos de análise. A escolha destas combinações dependerá de particularidades como o tempo disponível, os objetivos da análise e a disponibilidade dos diferentes intervenientes (Chiavenato, 2009).

Os métodos mistos mais utilizados são os que combinam a entrevista com o questionário ou com a observação direta.

Segundo Levine e Sanchez (2007), a metodologia de adotada na Análise de Funções deve garantir dez aspetos essenciais: servir os objetivos inicialmente definidos, permitir a versatilidade dos métodos perante várias funções, standardizar e posteriormente comparar os resultados obtidos com os resultantes do uso de outros métodos, reunir a aceitação dos vários intervenientes no processo, garantir a experiência adequada por parte do analista, definir a quantidade de informação necessária, garantir que os métodos garantem confiança nos resultados obtidos, garantir que é possível despende o tempo exigido para a desenvolvimento e conclusão do processo e garantir que os custos envolvidos estão claramente previstos.

Gomes et al. (2008) classificam os métodos de recolha de informação em três categorias, apresentando os métodos orientados para o trabalho, os métodos orientados para trabalhador e, uma terceira categoria, que inclui os métodos de análise do trabalho de gestão *versus* os métodos de análise do trabalho de equipas.

Nos métodos orientados para o trabalho, o interesse do analista recai sobre aquilo que o trabalhador deve executar, não atribuindo relevância às características do titular do posto de trabalho. Como exemplos deste tipo de métodos temos o estudo dos tempos e movimentos, a Análise de Funções com objetivos de construção de classificações genéricas de profissões (como a Classificação Nacional de Profissões) ou a construção de inventários de tarefas, ou a *Functional Job Analysis*, que descreve em detalhe as tarefas de uma função através de um processo altamente estruturado de descrição de funções.

Os métodos orientados para o trabalhador focalizam-se nos atributos pessoais essenciais para o desempenho das tarefas, permitindo que as funções sejam comparáveis entre si ao nível dos comportamentos requeridos, embora possam ser completamente disparem em termos de tarefas. Este tipo de métodos pressupõe que as funções podem ser descritas ao nível da quantidade de comportamentos gerais do trabalho requerida. Como exemplos deste tipo de métodos pode mencionar-se a análise dos elementos de trabalho (combinação de comportamentos de trabalho e resultados dessas ações) ou a análise do trabalho cognitivo (identificação de estratégias e processos mentais).

Os métodos de análise de trabalho de gestão *versus* análise de trabalho de equipas, contrapõem a análise do trabalho de gestores, que enfrenta diversos obstáculos decorrentes do facto de se tratar de um trabalho altamente diferenciado e da dificuldade de observação e apreensão dos mecanismos mentais (como a tomada de decisão), com a análise do trabalho de equipas, que se caracteriza pela particularidade das tarefas, deveres e responsabilidade do trabalho de equipas não estarem associadas a um posto de trabalho ou função em particular. A análise do trabalho de equipas centra-se na análise do trabalho realizado em equipa, que acarreta a responsabilidade acrescida dos seus elementos se organizarem internamente para atingirem os seus objetivos, gerando, com isso, tarefas adicionais relacionadas com a sua própria identidade. Por outro lado, a natureza do trabalho em equipa tende a ser mais fluída e dinâmica, o que lhe confere flexibilidade e capacidade de adaptação, tornando-se importante o conhecimento das tarefas, deveres e responsabilidades que lhe estão confiadas e do mapa de conhecimentos e capacidades exigidos aos membros da equipa.

Fases da Análise de Funções.

A Análise de Funções é um processo planeado e estruturado, em função dos objetivos que prossegue, podendo identificar-se um conjunto de etapas de desenvolvimento, que deverão ser ajustadas às condições e contextos particulares em que se insere.

Chiavenato (2009) refere as seguintes fases de um programa de Análise de Funções:

- Fase do planeamento - que engloba a estruturação do processo de análise, através da determinação dos objetivos, das funções a estudar, das técnicas e métodos de recolha de informação e do cronograma de trabalho.

- Fase da preparação – consistindo na preparação dos meios logísticos, designadamente, as pessoas envolvidas, os materiais de trabalho (formulários, impressos e outros), a preparação do ambiente (com a informação e envolvimento dos intervenientes) e a colheita de dados prévios sobre a função.
- Fase da execução – na qual se concretiza a recolha de dados sobre a função, a triagem da informação recolhida e a sua análise, a revisão da informação junto das fontes e a redação dos descritivos.

Um último passo consiste em determinar as formas de armazenamento do produto final do processo de Análise de Funções e os modos de atualização da informação.

Resultados da Análise de Funções.

Tradicionalmente os resultados da Análise de Funções são registados sob a forma escrita, tendo posteriormente múltiplos usos e aplicações.

Os produtos mais populares da Análise de Funções são as Descrições de Funções, as Especificações de Funções, as Categorias de Funções e as Avaliação e Qualificação de Funções. Mais recentemente, os Mapas de Competências têm igualmente suscitado interesse por parte das organizações (Gomes et al., 2008).

A Descrição de Funções consiste num documento escrito que reúne informação sobre o que o trabalhador faz e como faz, os objetivos do seu trabalho e as condições de realização.

As Especificações de Funções dizem respeito ao que é requerido na função, enumerando os atributos presumivelmente necessários para um bom desempenho, em termos de conhecimentos, capacidades e aptidões.

As Categorias de Funções consistem na agregação das funções em família, com base nas suas semelhanças relativamente à formação académica, experiência e conhecimentos exigidos.

A Avaliação e Qualificação de Funções consiste em determinar o valor relativo de cada função na organização, em função da sua importância face à missão da mesma. A valoração das funções é um passo essencial para a gestão de salários e de carreiras.

Os Mapas de Competências resultam da identificação, através do conhecimento da função fornecido pelo processo de Análise de Funções, das competências que diferenciam os empregados eficazes dos menos eficazes, permitindo a utilização das competências diferenciadoras para, por exemplo, a determinação de critérios de Recrutamento e Seleção.

O Ceticismo quanto ao uso do Modelo Clássico de Análise de Funções.

Tavares (2011) sistematiza as reservas que têm sido levantadas por muitos autores quanto ao uso da Análise de Funções, as quais têm contribuído para o decréscimo do interesse e até mesmo para o abandono desta prática por parte de algumas organizações.

Alguns autores consideram a Análise de Funções “um sistema burocrático falaciosamente baseado na ideia de racionalização, um sistema de dominação dos trabalhadores, um método que ignora a dinamicidade das funções que hoje mudam constantemente e um mito racionalizado institucionalizado” (Tavares, 2011, p. 243).

Na verdade, não obstante os diversos benefícios que um programa de Análise de Funções bem construído pode acarretar para a organização em matéria de Gestão de Recursos Humanos, não se torna difícil apontar algumas razões para o decréscimo da utilização desta prática.

Uma das razões evocadas prende-se com a dimensão das organizações (micro e pequenas empresas), onde existe uma visão próxima e clara do que cada um faz e das exigências requeridas, bem como com a falta de recursos humanos e financeiros para o desenvolvimento de uma prática dispendiosa como a Análise de Funções.

Não menos importante é a influência da natureza mutável e fluída que constitui as organizações modernas e que contribui para que a utilidade do Modelo Clássico da Análise de Funções seja questionado. O Modelo Clássico da Análise de Funções assume uma visão relativamente estável das funções, característica do passado, mas desajustada ao presente, a qual pode criar obstáculos à flexibilidade exigida às organizações para serem capazes de acompanhar a mudança rápida dos ambientes em que operam.

Muitas organizações estão, tendencialmente, abandonando, a gestão por funções substituindo-a por uma gestão por competências, centrada no conhecimento das competências (saberes teóricos, práticos e atitudinais dos seus empregados)

necessárias ao funcionamento de uma organização, permitindo uma gestão dinâmica dos seus trabalhadores e o seu uso em diferentes funções, sempre que são obrigadas a mudar de produto ou processo (Tavares, 2011).

1.4.2. Do Modelo Clássico de Análise de Funções ao Modelo de Competências

A Análise do Trabalho conheceu o seu tempo áureo no início do século XX com os princípios de racionalização, padronização de tarefas da Organização Científica do Trabalho (OCT). Neste período, a Análise das Funções visava a decomposição dos processos de trabalho em tarefas simples e rotineiras, que fossem facilmente executadas pelos trabalhadores.

Desde então, tradicionalmente, as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos têm-se baseado em funções e em perfis de ajustamento pessoa-função.

Na atualidade, as organizações operam em contextos de grande instabilidade, que lhes exige flexibilidade e alterações frequentes dos seus objetivos, processos e funções e que suscitam a discussão acerca do papel central de práticas tradicionais de Análise de Funções na Gestão de Recursos Humanos.

À medida que a envolvente se foi tornando progressivamente mais dinâmica e inovadora, foi tornando-se claro que a caracterização de uma função preconizada pelo modelo clássico, com base nas tarefas, conhecimentos, aptidões e competências, é demasiadamente redutora.

Perante uma envolvente menos estável e mais ambígua, as empresas necessitam de ter uma rápida capacidade de resposta, o que implica a capacidade de aprender novas competências e de desencadear mudanças rápidas nas funções desempenhadas pelos seus colaboradores.

Neste sentido, as descrições de funções, tendencialmente estáticas e estáveis, perdem a sua relevância, atendendo à necessidade de grande flexibilidade e rápida capacidade de resposta às condições e desafios da envolvente, tornando-se mais adequada uma gestão dos recursos humanos baseada em competências. “A posse de uma carteira de competências forte e competitiva, através de uma força de trabalho muito competente é o que é mais importante para a organização” (Tavares, 2011).

Assim, a unidade de análise dos sistemas de recursos humanos baseados nas competências deixa de ser a função e as tarefas a ela associadas, passa a ser o indivíduo e os Modelos de Competências (Gomes et al., 2008).

As organizações necessitam de equipas eficientes, eficazes e motivadas para atingir resultados na envolvente atual, pelo que os seus colaboradores constituem ativos valiosos, cujo desempenho está condicionada por práticas de Gestão de Recursos Humanos eficazes e tem um forte impacto sucesso organizacional.

A criação de Modelos de Competências promotores da eficácia organizacional é necessária para que as organizações identifiquem as competências mais relevantes para o seu sucesso. O processo de identificação reside na procura dos comportamentos que manifestam uma relação de causalidade com o bom desempenho, resultando em competências idiossincráticas a cada organização.

A identificação de perfis de competências reveste-se de elevado valor para as empresas, na medida em que são necessários para assegurar que os resultados são alcançados, assim como para os colaboradores, que beneficiam em saber especificamente quais as capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos que o empregador espera deles.

Gomes et al. (2008) defendem que a identificação de perfis de competências pode assentar em diversos tipos de metodologias de Análise e Descrição de Funções, que cumpram objetivos de recolha de informação de um ponto de vista neutral (abordando conceitos de desempenho eficaz, sem especificar quais os critérios de desempenho que a empresa considera mais apropriados) e de um segundo ponto de vista valorativo (que inclui os critérios de desempenho que a organização considera mais compatíveis com a sua cultura e estratégia).

Chiavenato (2009) refere quatro etapas de planeamento de uma estratégia Gestão de Recursos Humanos baseada em competências organizacionais. Na primeira etapa os especialistas de recursos humanos definem em conjunto quais as competências organizacionais requeridas para executar a estratégia de negócio, tendo em conta a cultura organizacional, a missão e filosofia da organização, a estrutura da organização, etc. Na segunda etapa, definem um conjunto de práticas de recursos humanos que poderão ser utilizadas para contribuir para o desenvolvimento de cada competência requerida. A terceira etapa visa a integração das competências organizacionais básicas, para a obtenção de um quadro coeso e integrado de competências, evitando redundâncias e superposições e estabelecendo prioridades entre as práticas de

recursos humanos a adotar. Por último, são desenhados os planos de implementação das competências, bem como a definição de indicadores de eficácia para mensurar os resultados obtidos.

Gomes et al. (2008) apontam diversas vantagens à adoção dos Modelos de Competências, das quais se destaca a menor probabilidade de erro e de arbitrariedade da avaliação e a utilização integrada das competências nos processos de Seleção, Avaliação, Desenvolvimento e Compensação, permitindo a seleção de pessoas que melhor asseguram essas competências, a avaliação do desempenho dos colaboradores com base nas competências definidas, a compensação dos trabalhadores pela exibição dessas competências e dos resultados desejados e a promoção de processos de formação que estimulem o desenvolvimento das competências.

Não obstante, os mesmos autores também salientam alguns desafios e questões que se colocam às organizações que adotam o paradigma de gestão centrado nas competências.

As exigências crescentes de qualidade e rapidez requerem estruturas funcionais flexíveis que frequentemente exigem a combinação e a reconfiguração de um conjunto de competências multifuncionais (apropriadas e únicas à organização), em função de cada diferente projeto. Neste sentido, a sucessão de projetos com diferentes exigências obriga a um constante rearranjo da estrutura organizacional.

Por outro lado, a passagem de um Modelo Funcional para um Modelo de Competências implica uma mudança de mentalidades, que suscita receios e incertezas que podem gerar resistências. Por outro lado, a necessidade de desabituação ao modelo tradicional pode gerar desmotivação, conflitos e tensões.

Pode ainda referir-se que a adoção do Modelo de Competências nos processos de seleção pode suscitar questões relacionadas com a validade dos processos de seleção, uma vez que o critério de validação deixa de ser o sucesso no desempenho de uma função específica e passa a ser o sucesso da integração do novo colaborador na organização e o seu desenvolvimento de competências a longo prazo.

A aplicação do Modelo de Competências ao diagnóstico de necessidades de formação e de desenvolvimento levanta, igualmente, questões acerca da quantidade e frequência da formação. Especialmente nos casos em que vigoram sistemas de recompensas também eles baseados em competências, há grande motivação por

parte dos colaboradores para a aprendizagem e desenvolvimento de competências, no entanto, as organizações devem mediar a quantidade e a frequência da formação e promover mecanismos que fomentem a transferência dos conhecimentos apreendidos para a organização, criando mecanismos que assegurem o uso eficaz das competências adquiridas.

Finalmente, os Modelos de Competências exigem o desenvolvimento de matrizes de competências específicas a uma determinada organização, devendo as organizações serem muito cautelosas quando procuram adaptar modelos padronizados, que podem não se ajustar às suas necessidades e cultura organizacional. Os Modelos de Competências têm ainda de ser atualizados, perante as mudanças internas e externas e as orientações estratégicas que a empresa prossegue, por forma a continuarem a garantir o sucesso da organização. Gomes et al. (2008) salientam que os Modelos de Competências estáticos são perversos face à natureza estratégica dos mesmos.

Não obstante os desafios e questões que os Modelos de Competências suscitam, as organizações que os adotam e têm maior probabilidade de obter vantagens competitivas. O Modelo de Competências é igualmente mais valorizado pelos colaboradores, em particular pelos colaboradores orientados para a aprendizagem, na medida em que funciona como uma segurança profissional e um instrumento de empregabilidade, num tempo em que a mudança de empregador/organização ao longo da vida é uma constante.

1.5. Formação e Certificação Profissional

A relevância da Formação é hoje indiscutível, sendo por isso perspectivada como um processo continuado e permanente ao longo da vida.

Numa perspetiva ampla, a Formação pode ser definida como um processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual os indivíduos adquirem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho (Gomes et al., 2008).

A definição de Formação remete-nos para o paradigma da Aprendizagem ao Longo da Vida (*life long learning*), o qual se constitui como o principal motor europeu de competitividade, empregabilidade, inclusão social, cidadania ativa e desenvolvimento pessoal. O paradigma da Aprendizagem ao Longo da Vida confere à Formação um

papel muito mais próximo dos conceitos de desenvolvimento e educação, contemplando mecanismos que têm como ponto comum o crescimento individual e profissional de todos os cidadãos e colocando a tônica tempo – aprender durante a vida, contínua e periodicamente.

A constante inovação tecnológica e os rápidos ciclos de vida dos produtos, a ênfase crescente no trabalho de natureza cognitiva, a diversidade humana, a transitoriedade da relação de trabalho, entre outros fatores, tornam obrigatória a formação constante.

Os processos de formação, formais ou informais, beneficiam as organizações e os indivíduos, no sentido em que os ajudam a lidar com a mudança e constituem o seu único garante de empregabilidade (Gomes et al., 2008).

Nas atuais sociedades da aprendizagem e do conhecimento, a Formação é uma necessidade e uma condição para a capacidade competitiva, tanto para os indivíduos como para as organizações, bem como para a economia e desenvolvimento dos países. Neste sentido, a Formação é matéria que também ocupa um lugar na atenção de políticos, assumindo o Estado e as instituições públicas o papel de instigadoras, e reguladoras da formação que ocorre nas empresas e na sociedade em geral.

A Formação Profissional deve, para além de realizar a sua função fundamental de contribuir para o desenvolvimento e satisfação pessoal, promover a adequação das qualificações profissionais à evolução dos mercados e das necessidades sociais e fomentar o exercício da cidadania. Por outro lado, face aos desafios atuais, a Formação Profissional deve proporcionar conhecimentos de base e competências de carácter tecnológico e social, mas também promover o desenvolvimento das capacidades de evoluir e agir num ambiente complexo, de aprender a aprender ao longo da vida, de reconstruir permanentemente conhecimentos e saberes (Comissão do Livro Branco das Relações Laborais, 2007).

Assim, a Formação pode intervir em diversas áreas, sendo frequentemente enumeradas três áreas de saber (Gomes et al., 2008): saber saber (conhecimentos gerais e específicos e capacidades cognitivas necessários ao exercício da função); saber fazer (capacidades motoras e outras capacidades e competências para realizar o trabalho) e saber ser e estar (comportamentos, atitudes e modos de estar adequados à função e à organização).

Em suma, podemos considerar que a Formação permite aprender a saber, aprender a fazer e aprender a ser. No extremo, permite também aprender a aprender, e esse é

porventura o seu mais elevado desígnio, na medida em que assegura a prossecução dos restantes domínios da aprendizagem.

A capacidade competitiva das organizações depende de todos os seus colaboradores e da sua capacidade para aprender a aprender continuamente, sem se limitarem a saber lidar com as contingências atuais, mas também a aproveitarem as oportunidades e a enfrentarem desafios futuros.

Encontrando-se o país inserido numa economia em que o mercado de recursos humanos extravasa as fronteiras nacionais e onde os níveis de empregabilidade dependem não só das competências adquiridas pelos trabalhadores, como também da sua visibilidade, torna-se compreensível a necessidade de se criarem mecanismos de reconhecimento formal das competências que um trabalhador possui.

Por outro lado, o reconhecimento e a certificação de competência e de conhecimentos adquiridos por diferentes vias, em sociedades com baixos níveis de qualificação, contribuem para que a Certificação seja encarada como um instrumento de inserção social.

Neste contexto, a Certificação Profissional pode ser definida como a comprovação feita por uma entidade credível, oficial, de que uma determinada pessoa é competente para exercer uma determinada profissão ou para realizar uma determinada atividade profissional (Duarte, 1997).

Um aspeto a realçar nesta definição é o seu enfoque nas competências, permitindo validação e certificação de saberes, capacidades e atitudes, independentemente da forma como foram adquiridos (em contextos formais, não formais ou informais).

O ideal de reconhecer a experiência adquirida pelo trabalhador em ambiente de trabalho vem de longe e obedece a diferentes intenções.

Desde há alguns anos que a questão do reconhecimento e certificação de competências, adquiridas em diferentes contextos, tem vindo a ocupar um lugar de destaque nos debates europeus sobre a educação, a formação e a aprendizagem. Aos mais diversos níveis, das empresas e dos ministérios nacionais, foram tomadas iniciativas para avaliar as competências detidas pelos indivíduos. Em certos casos, o objetivo foi o de “abrir” os sistemas de ensino e formação já existentes a percursos de aprendizagem alternativos, procurando evitar a repetição inútil das sequências de aprendizagem. Noutros casos, o objetivo foi o de promover a educação e a formação ao longo da vida e de permitir que os indivíduos capitalizassem diversas formas e

diversos percursos de aprendizagem (ocorridos na escola, no trabalho, etc.). Noutros casos ainda, a identificação e a avaliação das competências serviram de instrumentos destinados a melhorar a qualidade da aprendizagem nas empresas e nas organizações.

Paralelamente, o crescente interesse dos diversos países europeus para as matérias do reconhecimento e da certificação de competências, encontra-se relacionado com a “procura das qualificações-chave” e a “reconfiguração institucional” (Bjornavold, 2003, p. 153).

Numa sociedade que experimenta mudanças organizacionais e tecnológicas sem precedentes, uma das preocupações comuns dos que se debruçam sobre estas questões é a procura de qualificações-chave, isto é, a procura de um conjunto de objetivos de aprendizagem, aplicáveis a diversos níveis e, por isso, pertinentes relativamente aos indivíduos, às empresas e aos estabelecimentos de ensino. Nesta perspetiva, a capacidade de evoluir em novos contextos e de resolver problemas imprevistos reveste-se de particular interesse, pois o objetivo consiste em preparar os indivíduos para a incerteza, através do alargamento das respetivas bases de conhecimento e de experiências.

Por outro lado, nos diversos países da União Europeia assiste-se a uma reconfiguração institucional, na medida em que o Ensino e a Formação Profissional estão a ser sujeitos a uma reorientação substancial, sob a iniciativa do setor público, que procura transformar os sistemas de ensino e formação (sobretudo profissional) de sistemas centrados nos meios em sistemas centrados nos resultados. Em diversos países tem-se reafirmado que o que conta são as competências, independentemente dos meios (modalidades ou local) pelos quais são adquiridas. Em certos países, tal reorientação não passou do nível retórico, mas, em alguns deles, foram levadas a cabo iniciativas legislativas e práticas para tornar possível essa evolução.

Capítulo 2

Enquadramento Nacional e Institucional

2. Enquadramento Nacional e Institucional

Políticas de Educação-Formação em Portugal.

À semelhança de outros países da União Europeia, Portugal enfrentou nos últimos anos revisões profundas nos sistemas de educação e de formação profissional, quer ao nível da orientação e focalização da Formação, quer ao nível da organização dos sistemas que regulam o seu funcionamento, procurando, por um lado, um novo equilíbrio entre a oferta de educação e formação e, por um lado, a procura de competências profissionais pelo mercado de trabalho.

Tais reestruturações assumem especial relevância quando analisada a intensidade dos efeitos da crise económica e financeira, em particular no que se refere às dinâmicas de criação e destruição de emprego, assim como as debilidades existentes ao nível das qualificações da população portuguesa, com impactos no funcionamento do mercado de trabalho.

A Reforma da Formação Profissional em Portugal, preconizada na Resolução de Conselho de Ministro n.º 173/2007, assentou nos seguintes objetivos estratégicos:

- generalização do nível secundário como patamar mínimo de qualificação da população portuguesa;
- garantia de que toda a oferta formativa destinada a jovens e à população ativa (empregados e desempregados) possibilitaria a obtenção de uma dupla certificação (escolar e profissional), procurando combater o insucesso escolar precoce e responder às necessidades das empresas, dos indivíduos e do mercado de trabalho;
- promoção de uma oferta formativa catalogada;
- reforço e consolidação dos dispositivos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências;
- promoção da coerência, da transparência e da comparabilidade das qualificações nacionais e internacionais.

A Reforma da Formação Profissional, em Portugal pretendeu, naturalmente, acompanhar as políticas de educação e formação europeias.

Na mesma linha de ideias, o Memorando de Aprendizagem ao Longo da Vida foi um dos primeiros documentos a lançar, à escala europeia, o debate sobre uma estratégia global de Aprendizagem ao Longo da Vida, apresentando-a como uma medida de educação e formação crucial na sociedade do conhecimento, marcada por profundas mudanças na economia e na sociedade.

Desde então, temos vindo a assistir a uma convergência de preocupações comuns a um conjunto significativo de países no espaço europeu e no mundo, presente no discurso político, económico, social e educativo, no sentido da valorização da Aprendizagem ao Longo da Vida, face ao panorama de profundas mutações, decorrentes da globalização das economias e da evolução do mundo do trabalho e das organizações.

Recentemente, em 2011, a Comissão Europeia lança a Estratégia Europa 2020, uma estratégia económica para a Europa, orientada para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, que pretende assegurar a saída da crise e preparar a economia da União Europeia para a próxima década. Assim, a Estratégia Europa 2020 baseia-se em três áreas prioritárias interdependentes, que se reforçam mutuamente: um crescimento inteligente, assente numa economia baseada no conhecimento e na inovação; um crescimento sustentável, promovendo uma economia eficiente em termos de recursos e competitiva, bem como um crescimento inclusivo, promovendo uma economia com altas taxas de emprego que assegure a coesão social e territorial (Coordenação Nacional da Estratégia Europa 2020, 2011).

No mesmo âmbito, a Comissão Europeia propõe a Agenda Europa 2020, que consiste numa série de iniciativas emblemáticas, das quais destacamos a Agenda para Novas Competências em Empregos, a qual se propõe a promover uma melhor antecipação das futuras necessidades em matéria de competências, a contribuir para uma melhor adequação entre competências e necessidades do mercado de trabalho e a colmatar o fosso entre o mundo da educação e o mundo do trabalho (C.E., 2010).

A Certificação Profissional em Portugal.

A Certificação Profissional em Portugal é hoje uma realidade que beneficia os trabalhadores, os empregadores e, em última análise, o país, a qual tem suscitado um interesse crescente decorrente, de entre outros fatores, da necessidade de elevar os níveis de qualificação da população ativa portuguesa.

A Certificação Profissional é entendida, no seu sentido mais amplo, como o reconhecimento formal dos conhecimentos, habilidades, atitudes e competências do trabalhador, requeridos pelo sistema produtivo e definidos em termos de padrões ou normas acordadas previamente, independentemente da forma como foram adquiridos, tem sido apresentada como recurso eficaz para organizar o mercado de trabalho e promover a produtividade.

Neste contexto, o Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP) visa a promoção da qualidade da Formação Profissional, o aumento dos níveis de qualificação da população ativa portuguesa e, conseqüentemente, o aumento da produtividade dos recursos humanos e a melhoria da competitividade nacional.

O SNCP foi criado em 1992, com a publicação do Decreto-Lei 95/92, de 23 de Maio, e posteriormente regulamentado pelo Decreto Regulamentar 68/94, de 26 de Novembro. Esta medida surge na sequência do Acordo de Política e Formação Profissional, assinado em 1991 pelo Governo e pelos Parceiros Sociais e teve como pano de fundo a importância estratégica atribuída à Formação Profissional, como instrumento de valorização dos recursos humanos, indispensáveis ao funcionamento das empresas e à sua modernização.

Segundo dados recentes, da Coordenação Nacional da Estratégia Europa 2020, o peso relativo dos trabalhadores com habilitações escolares até ao ensino secundário mantém-se acima da média da União Europeia (os 63% de trabalhadores da população empregada entre os 20 e os 64 anos com escolaridade inferior ou igual ao ensino básico, contrasta com os 21% na União Europeia). De acordo com os mesmos dados, a taxa de abandono escolar prevalece igualmente superior à média da União Europeia, estando situada no 31,2% face a 14,4% da União Europeia.

É certo que, apesar das estatísticas nacionais não serem animadoras no que se refere às qualificações dos portugueses, a realidade não é assim tão devastadora. De facto, apesar destes ativos serem subcertificados, são detentores de muitas competências que adquiriram nos vários contextos, profissionais, sociais e de vida, as quais necessitam apenas de ser formalmente reconhecidas e certificadas.

Neste sentido, se a implementação de um sistema de reconhecimento de competências e de conhecimentos, adquiridos fora dos sistemas formais, em sociedades com baixas escolaridade e significativos índices de desqualificação dos seus trabalhadores, poderá concorrer para que esse sistema seja pensado como instrumento de inserção social.

Assim, a certificação das competências profissionais poderá ser apresentada como um instrumento de evolução profissional permanente, empenhada em proporcionar ao trabalhador maior autonomia e capacidade de gerir o seu próprio destino profissional, podendo proporcionar-lhe um maior leque de opções e oportunidades.

A Arquitetura e Funcionamento do SNCP.

O SNCP baseava-se num sistema de composição tripartida – Administração Pública, Confederações Patronais e Confederações Sindicais – cuja coordenação global era assegurada pelo Ministério com a tutela da área do Trabalho, que articulava com os ministros respetivos, de acordo com as áreas em que se processava a certificação.

O SNCP marca uma nova abordagem aos problemas dos baixos níveis de escolaridade e de qualificação profissional dos ativos portugueses, deixando a responsabilidade de estar exclusivamente a cargo do Estado e passando a ser partilhada com os parceiros sociais. É sob este lema que se consolida e desenvolve o SNCP, assente numa base tripartida ao nível de todos os órgãos que o compõem.

A questão do tripartismo é fulcral para o desenvolvimento de todo o trabalho da certificação profissional, pois, sendo o SNCP um dispositivo de inserção social, torna-se importante que seja consensual ao nível de todos os atores do mercado de trabalho: empregadores, trabalhadores e administração pública.

O Acesso à Certificação Profissional.

O SNCP procurou responder às diferentes preocupações existentes à época da sua criação. Portugal tinha aderido recentemente à União Europeia e era confrontado com o baixo nível de competências dos seus ativos (formalmente reconhecidas), o que representava uma clara desvantagem para o país em termos de competitividade.

Consequentemente, era necessário promover a qualificação dos trabalhadores portugueses e o seu desenvolvimento e valorização profissional, através do acesso à certificação pela via da experiência profissional, destinada aos indivíduos que possuíam percursos de aprendizagem em contextos não formais¹ e/ou em contextos

¹ **Aprendizagens não formais:** aprendizagens que decorrem em paralelo aos sistemas de ensino e formação e não conduzem, necessariamente, a certificados formais. Podem ocorrer no local de trabalho ou através de atividades de organizações ou grupos da sociedade civil (organizações de juventude, sindicatos e partidos políticos).

informais², mediante o desenvolvimento de um processo de avaliação das competências detidas, por confrontação com as competências definidas nos referenciais de certificação.

Importa salientar que, numa época em que se constitui como prioridade em todos os países europeus a certificação de competências obtidas em múltiplos contextos, Portugal foi dos primeiros países europeus a manifestar preocupações ao nível do reconhecimento de competências adquiridas por vias não formais e informais e a consagrar na legislação essa possibilidade.

Tendo também em conta a livre circulação de trabalhadores no espaço comunitário, e estando os trabalhadores portugueses em larga desvantagem face aos seus concorrentes europeus, era necessário dotá-lo de um certificado que permitisse o exercício da profissão noutro Estado-membro. Por outro lado, a aplicação das Diretivas Comunitárias impunha o reconhecimento de títulos profissionais ou de formação emitidos noutros países comunitários, criando-se a via da equivalência de títulos.

O SNCP prevê ainda a homologação de cursos da formação, no sentido de assegurar o desenvolvimento de cursos de formação no âmbito de uma entidade formadora com condições técnico-pedagógicas adequadas para dotar os indivíduos de competências necessárias e reconhecidas no mercado de trabalho, contribuindo para a melhoria da qualidade da Formação Profissional e possibilitando a descentralização e a multiplicação de entidades formadora, sem a perda do controlo da qualidade da formação desenvolvida.

Consequentemente, todos os formandos que tenham frequentado, com aproveitamento, um curso de formação devidamente homologado têm acesso direto à certificação, pela via da formação.

² **Aprendizagens informais:** processo natural da vida quotidiana que, embora possa não ser reconhecido pelos próprios indivíduos, constitui um enriquecimento dos seus conhecimentos e aptidões.

Certificar: Que Vantagens?

Certificar é comprovar que um indivíduo é detentor das competências profissionais necessárias ao exercício, com qualidade, de uma determinada profissão.

A certificação é formalizada através da emissão de um Certificado de Aptidão Profissional (CAP), por parte de uma entidade competente e com reconhecida experiência na área, designada de entre os órgãos da Administração Pública, em função das especificidades da área profissional.

As vantagens da certificação são inúmeras, na medida em que assegura que um trabalhador detém determinadas competências profissionais, promove a transparência de qualificações e facilita a mobilidade profissional e geográfica. Para além disso, permite a regulação da oferta formativa, conduzindo a uma melhor adequação das competências às necessidades do mercado de trabalho.

A Certificação Profissional beneficia os trabalhadores e os jovens que ingressam no mundo do trabalho, atendendo que permite uma empregabilidade mais rápida e mais ajustada, uma vez que, ao comprovar a sua Certificação Profissional, o trabalhador dá garantias às entidades empregadoras das competências que possui. Por outro lado, ao contemplar a formação contínua como forma de renovação da certificação obtida, o SNCP contribui para o desenvolvimento/atualização profissional dos indivíduos certificados, de uma forma mais enriquecedora e planificada.

No que diz respeito aos empregadores, a certificação veio facilitar os recrutamentos, dando garantias acrescidas de que as competências do profissional contratado correspondem às necessidades da empresa. Para além disso, permite conhecer melhor as competências detidas pelos profissionais, tornando mais eficaz a gestão dos recursos humanos e a identificação de necessidades de formação.

Por fim, a Certificação Profissional beneficia os jovens, porque garante a qualidade da formação profissional que pretendem frequentar (através do processo de homologação de cursos) e promove o reconhecimento dessas qualificações no mercado de trabalho.

Também a Administração Pública poderá canalizar as verbas disponíveis para as formações de maior qualidade e adequada às necessidades do mercado de trabalho.

Sintetizando, Castanheira (1992) refere que o estabelecimento de um sistema de Certificação Profissional em Portugal pretendeu dar resposta a um considerável número de problemas ao nível externo (internacional) e interno (nacional). A nível internacional pretendeu responder às necessidades impostas pela liberdade de

circulação dos trabalhadores no interior da União Europeia, através do reconhecimento de diplomas e qualificações dos trabalhadores dos estados-membros e da correspondência ao nível nacional de decisões da União Europeia, nomeadamente através da aplicação das Diretivas Comunitárias em matéria de reconhecimento de qualificações. Ao nível interno, a Certificação Profissional pretendeu resolver problemas relacionados, por um lado, com a necessidade de validação da formação qualificante e o reconhecimento da experiência dos trabalhadores portugueses, e por outro lado, com o ajustamento do sistema de formação às exigências do mercado de trabalho.

Recentemente, com a publicação do Decreto-Lei n.º 92/2011, de 27 de Julho, foi criado o Sistema de Regulação de Acesso a Profissões (SRAP), o qual visa simplificar e eliminar barreiras no acesso a profissões e atividades profissionais, tendo revogado a generalidade da legislação produzida no âmbito do SNCP, em matéria de requisitos de acesso às profissões. Para desenvolver o SRAP e deliberar sobre as novas regras de acesso às profissões, foi criada através do mesmo Decreto-Lei a Comissão de Regulação do Acesso a Profissões (CRAP), a qual, à semelhança do SNCP, manterá uma composição tripartida.

A Base do Processo de Certificação Profissional.

O SNCP baseia-se em Perfis Profissionais que são simultaneamente referenciais de emprego (descrevendo as atividades profissionais), de competências profissionais mobilizáveis para o desempenho das atividades profissionais (ao nível dos saberes, saberes-fazer e saberes-ser) e também de formação (definindo os conteúdos mínimos de referência para a aquisição daquelas competências).

Os Perfis Profissionais constituem uma referência oficial e nacional de Certificação Profissional (individual) e de regulação das qualificações pelo Sistema de Educação e Formação Profissional, refletindo o que se passa no mercado de trabalho.

Para além das funções já enumeradas, o Perfil Profissional constitui ainda um importante instrumento metodológico para a gestão do mercado de trabalho, ao nível da orientação profissional, da cobertura da oferta formativa existentes e ao nível da gestão previsional de pessoal, para efeitos de Recrutamento, Mobilidade Profissional e Desenvolvimento de recursos humanos (NEP, 2007b).

As definições de Perfil Profissional encontradas na literatura são inúmeras, sem que cheguemos a uma definição que garanta o consenso entre os diferentes autores.

Neste relatório apresentamos a noção de Perfil Profissional adotada no âmbito do SNCP, a qual vai ao encontro da definição apresentada no *Repertoire Européen des Profils Professionnels* (CEDEFOP, 1991). Neste contexto, Perfil Profissional corresponde ao referencial que define as atividades características de uma determinada figura profissional, correspondente a uma profissão ou a um grupo de profissões afins, traduzindo as tarefas exercidas, bem como as competências definidas em termos de saberes teóricos (saberes), operativos (saber-fazer) e comportamentais (saber-ser) a mobilizar (NEP, 2007b).

Os Perfis Profissionais encontram-se disponíveis no Catálogo Nacional de Qualificações, que constitui um instrumento dinâmico de apoio à produção de competências críticas para a competitividade e para a economia, integrando referenciais profissionais e referenciais de formação.

Opção Metodológica na Elaboração de Perfis Profissionais.

Segundo Suleman (1997), seguindo uma perspetiva de dupla estruturação dos empregos, a elaboração dos Perfis Profissionais deve ter em conta:

- a estruturação exógena, que privilegia os conhecimentos e capacidades requeridas para o desempenho das atividades de um emprego e remete para o trabalho prescrito;
- a estruturação endógena, que remete para o perfil de competências detidos pelos indivíduos e para o trabalho real.

Neste contexto, Suleman (1997) apresenta uma interessante distinção entre Perfil Profissional requerido e Perfil Profissional real que enquadra o conceito de Perfil Profissional num campo de tensão entre as exigências do emprego e as competências detidas pelo indivíduo. Segundo a autora, o Perfil Profissional requerido define o conjunto de saberes, saber-fazer e saber-ser que um indivíduo deve teoricamente dominar para ter um emprego, enquanto o Perfil Profissional real traduz o domínio real desses saberes num indivíduo, tendo em conta um determinado emprego.

Segundo a mesma autora (Suleman,1993), a abordagem metodológica de elaboração de Perfis Profissionais deve seguir uma perspectiva da dupla estrutura do emprego, remetendo para:

- a análise das atividades, entendidas como agrupamentos de ações;
- a análise das competências, entendidas como conhecimentos e capacidades em ação, e que contribuem para a determinação dos conteúdos de formação;
- a abordagem prospetiva dos empregos, contemplando a apreensão do carácter variável e evolutivo dos empregos, através da análise das mudanças e das suas repercussões ao nível das atividades e das competências.

As competências constantes do Perfil Profissional procuram integrar um conjunto de conhecimentos e capacidades que as situações de trabalho tendem a exigir, integrando as seguintes dimensões:

- uma dimensão teórica, de conhecimentos que permitam a compreensão e a familiaridade com determinados domínios científicos, técnicos, tecnológicos e organizacionais;
- uma dimensão instrumental, relativa à aplicação prática de saberes e de utilização de instrumentos, metodologias e estratégias;
- uma dimensão social, de comportamentos no trabalho e de relação com os outros;
- uma dimensão cognitiva, relativa ao desenvolvimento de capacidades que estruturam a ação, que permitem aprender raciocinar e tratar a informação (OEFP, 2000).

Neste sentido, os enunciados que identificam competências estão integrados de acordo com o seguinte esquema (NEP, 2007b):

- **Saberes** - conhecimentos de tipo teórico-científico, pressupostos para a execução das atividades descritas, conhecimentos estes, geralmente, mobilizados e integrados nos saberes-fazer e nos saberes-ser.

- **Saberes-fazer** - são capacidades com uma forte incidência de componentes operativas e psico-motoras, geralmente relacionadas com as atividades que visam a produção de resultados concretos.
- **Saberes-ser** – incluem aspetos de carácter predominantemente volitivo e relacional que conduzem o sujeito a assumir, face a si próprio, aos outros e ao trabalho, os comportamentos ajustados à eficácia na execução das atividades. De um modo geral, integram-se aqui as competências mais pessoais, estritamente ligadas à personalidade do sujeito.

O Papel do IEFP, IP no SNCP.

O IEFP, IP teve, desde o início, um papel de charneira no SNCP, tendo sido a instituição que enquadrou os trabalhos descritos e analisados no presente Relatório de Atividade Profissional.

O Ministério do Trabalho e da Segurança Social (à data) delegou no IEFP, IP o papel de gestão do SNCP, funcionando a Comissão Permanente de Certificação na dependência do seu Conselho de Administração e o apoio técnico ao sistema, designadamente o apoio técnico a Comissões Técnicas Especializadas, concentrado no adiante designado Departamento de Certificação.

O IEFP, IP desenvolve, igualmente, os processos de Certificação Profissional através da sua rede de Centros de Formação Profissional, que lhe permite chegar perto do seu público-alvo.

A Instituição IEFP, IP.

O IEFP,IP é uma instituição pública com longa história, criada pelo Decreto-Lei n.º 519-A2/79, de 29 de Dezembro, tendo resultado da fusão de organismos que desenvolviam a sua atividade nos domínios do Emprego e da Formação Profissional.

Nos anos 2000, impunha-se a revisão dos estatutos que vinham regendo a atividade do IEFP,IP, no quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e dos objetivos do Programa do XVII Governo, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a

simplificação dos procedimentos, a racionalização dos custos e a aproximação entre a Administração Pública e os cidadãos.

Nessa sequência, foi publicado o Decreto-Lei n.º 213/2007, de 29 de Maio, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º 157/2009, de 10 de Julho, que para além de definir a missão e atribuições do IEFP,IP, introduziu alterações significativas na sua estrutura e organização interna, mantendo, no entanto, a gestão tripartida e a estrutura de serviços desconcentrada. A Portaria n.º 637/2007, de 30 de Maio, publicada no seguimento daquele diploma e republicada pela Portaria n.º 570/2009, de 29 de Maio, aprova os Estatutos do IEFP,IP definindo o funcionamento dos seus órgãos e as competências das suas unidades orgânicas.

Recentemente foi publicado o Decreto-Lei 143/2012, de 11 de Julho, que procede à reestruturação do IEFP, IP., operando transformações significativas ao nível da organização interna dos serviços, posteriormente consagradas nos respetivos estatutos (Portaria n.º 319/2012 de 12 de Outubro), visando racionalizar os recursos disponíveis, com ganhos de eficiência e eficácia ao nível da promoção do emprego e combate ao desemprego.

Missão.

O IEFP, IP, é um instituto público, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio, prossequindo atribuições do Ministério da Economia e do Emprego, sob superintendência e tutela do respetivo ministro.

Enquanto Instituto Público de Emprego e Formação Profissional, tem como missão a promoção da criação e a qualidade do emprego e o combate ao desemprego, através da execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente políticas de formação profissional.

Organização dos Serviços.

A estrutura organizativa do IEFP, IP, compreende órgãos de gestão ao nível central (Conselho de Administração, Conselho Diretivo e Comissão de Fiscalização) e ao nível regional (Delegação Regional e Conselho Consultivo Regional).

Possui uma gestão tripartida, assegurada pela participação nos órgãos de gestão da Administração Pública e dos Parceiros Sociais com assento efetivo na Comissão Permanente de Concertação Social, facto que constitui, face à generalidade dos institutos públicos, uma particularidade.

Os serviços regionais do IEF, IP estão organizados de forma desconcentrada, em função das áreas territoriais de atuação, englobando 5 Delegações Regionais (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve).

A estrutura orgânica das Delegações Regionais compreende os serviços de coordenação, que prestam apoio técnico, administrativo e financeiro ao nível regional, bem como as Unidades Orgânicas Locais, que englobam 81 Centros de Emprego, 28 Centros de Formação Profissional de Gestão Direta, 5 Centros de Emprego e Formação Profissional e 1 Centro de Reabilitação Profissional.

O Departamento de Certificação.

Enquadrado nos Serviços Centrais do IEF, IP existiu, até à sua extinção (através da publicação do Decreto-Lei n.º 213/2007, de 29 de Maio), o Departamento de Certificação, estruturado de acordo com o organograma apresentado em anexo (anexo G), no âmbito do qual desenvolvemos as atividades apresentadas neste relatório, as quais se enquadram nas atribuições dos Técnicos Superiores que integram esta unidade orgânica.

Cabia ao Departamento de Certificação do IEF, IP contribuir para a estabilização do quadro conceptual do Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP) e assegurar a sua operacionalização, designadamente através da elaboração de referenciais profissionais, das regras de certificação e do apoio ao funcionamento das Comissões Técnicas Especializadas.

O Núcleo de Estudos Profissionais.

Especificamente ao Núcleo de Estudos Profissionais (NEP), integrado no Departamento de Certificação, cabiam as tarefas de apoio técnico-metodológico e de preparação do trabalho das Comissões Técnicas Especializadas (CTE) e de outros grupos de trabalho setoriais, em matéria de levantamento da oferta formativa e de estudo das profissões existentes em cada setor de atividade, articulando,

designadamente, com as diversas contratações coletivas que lhe estão associadas. Numa ótica de apoio aos trabalhos das CTE, cabia ainda ao NEP a elaboração de Perfis Profissionais, após o desenvolvimento de processos de Análise de Funções.

Ao NEP competia, igualmente, o estudo dos setores de atividade, das profissões e das qualificações de forma a permitir a tomada de decisões em matéria de emissão de pareceres técnicos, consubstanciados na atribuição de níveis de qualificação às profissões contempladas nos Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho, na reclassificação profissional de trabalhadores em divergência com a categoria profissional atribuída e na atribuição de nível de incapacidade para o desempenho da profissão.

Capítulo 3

Apresentação e Reflexão sobre as Atividades Desenvolvidas

3. Apresentação e Reflexão sobre as Atividades Desenvolvidas

Neste capítulo do Relatório de Atividade Profissional pretendemos apresentar, de uma forma detalhada, o conjunto das atividades desenvolvidas no IEFP, IP (entre os anos de 2001 a 2005), no âmbito dos trabalhos de Análise de Funções e de elaboração de Perfis Profissionais integrados no Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP), procurando refletir sobre as competências adquiridas e considerando a sua relevância para o mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Neste sentido, apresentamos os pressupostos, os conceitos, as metodologias e os instrumentos de recolha e de tratamento da informação, utilizados no âmbito dos trabalhos desenvolvidos.

3.1. As Atividades Desenvolvidas

Neste ponto, procuraremos descrever e analisar as atividades desenvolvidas no âmbito da Análise de Funções e elaboração de Perfis Profissionais em duas fases. Num primeiro momento apresentamos as atividades realizadas no âmbito da delimitação e estudo do setor/área de atividade, caracterização dos empregos³/profissões⁴ e caracterização da oferta formativa, num segundo momento descrevemos as atividades realizadas no âmbito da Análise de Funções e, por último, as atividades realizadas no âmbito da elaboração de Perfis Profissionais.

Os trabalhos desenvolvidos percorreram um conjunto de etapas, sendo possível, de um modo genérico, indicar as diferentes passos que lhe estiverem subjacentes, ainda que com adaptações pontuais em função das especificidades do setor/área de atividade a estudar e/ou da natureza da profissão.

³ **Emprego** – conjunto teórico de postos de trabalho com conteúdos de trabalho similares. Um emprego é constituído por uma família de postos de trabalho com características comuns (INOFOR, 1999). **Posto de Trabalho** – entidade concreta, definida fisicamente no espaço e no tempo, constituída por um conjunto de tarefas que correspondem a uma unidade de base da organização do trabalho, num dado momento (INOFOR, 1999).

⁴ **Profissão** - grupos de empregos que compreendem tarefas similares ou estritamente aparentadas, cujo exercício exige qualificações semelhantes. Corresponde a tipos de trabalho definidos que podem encontrar-se em diferentes contextos (INOFOR, 1999).

3.1.1. Delimitação/Estudo do Setor de Atividade e Caracterização dos Empregos

Atendendo à organização das Comissões Técnicas Especializadas do SNCP, por setor de atividade e/ou área profissional, importa, num primeiro momento, efetuar a delimitação do setor de atividade a estudar e a caracterização teórica dos empregos/profissões.

Objetivos.

- Determinar o “todo” que será estudado, ou seja, identificar e delimitar a fronteira do setor/área que está a ser estudado e identificar eventuais subsetores que possam existir, bem como proceder ao respetivo enquadramento nacional e internacional.
- Delimitar (mais especificamente) o âmbito do setor de atividade a estudar, no que respeita à identificação das atividades económicas alvo de estudo, caracterização do bem ou produto a obter ou serviço a prestar e identificação dos empregos/profissões (específicas ao setor ou transversais) que lhe estão afetos.
- Caracterizar o tecido empresarial do setor no que respeita à dimensão das empresas, localização geográfica, níveis de qualificação dos trabalhadores, tipificação do processo produtivo, tecnologia e modelos organizacionais tipo.
- Caracterizar teoricamente os empregos/profissões identificadas, através de uma análise comparativa das designações, missões e conteúdos de trabalho constantes dos referenciais, procurando identificar os conteúdos de trabalho e as competências exigidas, permitindo identificar os empregos em desaparecimento e os empregos em emergência, os movimentos de agregação e de desagregação de empregos, bem como procurando levantar hipóteses de agregação de profissões em Perfis Profissionais
- Selecionar as entidades/empresas objeto de estudo.

Produtos obtidos.

- Lista de subsetores ou atividades que serão objeto de estudo.
- Caracterização do tecido empresarial.

- Lista de empregos/profissões específicos ao setor e/ou transversais.
- Definição teórica dos empregos/profissões específicos e/ou transversais do setor de atividade.
- Lista de entidades/empresas selecionadas para a realização do estudo, com a indicação dos critérios de especificação da amostra e dos postos de trabalho a analisar

Meios.

- Entrevista com interlocutores privilegiados.
- Análise documental.

Procedimentos/instrumentos.

- Delimitação do setor/subsetores: contemplando o enquadramento nacional e internacional do setor, a caracterização do bem ou produto a obter ou serviço a prestar e a identificação das atividades a estudar, através da análise da Classificação das Atividades Económicas (CAE) e da Classificação Nacional de Áreas de Formação (CIME) e através de contactos/entrevistas com interlocutores privilegiados, geralmente Parceiros Sociais e representantes da Administração Pública presentes nas Comissões Técnicas Especializadas.
- Caraterização sumária do tecido empresarial do setor: contemplando a dimensão entidades/empresas, localização geográfica, níveis de qualificação dos trabalhadores, fases do processo produtivo “tipo” do setor, matérias-primas utilizadas, produtos e/ou serviços prestados, tecnologia e modelos organizacionais. A referida caraterização tinha por base a análise de referenciais/estudos setoriais (por exemplo Estudos Setoriais do INOFOR⁵/IQF⁶), contactos e visitas a entidades/empresas do setor para a visualização do processo produtivo, contactos com organismos (no âmbito do Ministério da Economia, da Educação e de organismos setoriais) e entrevistas

⁵ INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação.

⁶ IQF – Instituto para a Qualidade na Formação.

a interlocutores privilegiados, tais como, peritos setoriais, representantes de associações patronais, profissionais e sindicais, representantes de outras entidades públicas e privadas que intervêm no setor (por exemplo Centros Tecnológicos).

- Identificação dos empregos/profissões, sua definição teórica e tendências de evolução: a partir da análise das Classificações Profissionais e de outros referenciais e, igualmente, a partir de contactos/entrevistas com interlocutores privilegiados, nomeadamente, peritos setoriais e representantes de associações profissionais, sindicais e patronais.

Assim, utilizámos referenciais e Classificações Profissionais, tais como:

- Classificação Nacional das Profissões (CNP-94)
 - Classificação Internacional Tipo de Profissões (CITP-88)
 - *Classification des Occupations* (INEM)
 - *Répertoire Français des Emplois* (RFE)
 - *Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois* (ROME)
 - Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOCE)
 - Instrumentos de Regulamentação Coletiva do Trabalho (IRC)
 - Estudos específicos sobre o setor, designadamente os estudos do INOFOR/IQF
 - Fontes Estatísticas para a análise do emprego, como os Quadros de Pessoal, o Inquérito ao Emprego (INE), o inquérito harmonizado às empresas e informação sobre mercado de trabalho do IEFP, IP.
 - Outras fontes bibliográficas relativas à caracterização dos empregos
- Seleção das entidades/empresas objeto de estudo: incluindo entidades/empresas nas quais iríamos, posteriormente, proceder à Análise de Funções. Nesta fase, seleccionávamos um conjunto de entidades/empresas representativas das especificidades do setor de atividade e, em simultâneo, das transformações em curso e das evoluções previsíveis. A seleção da amostra tinha por base as fontes estatísticas (disponibilizadas, à data, pelo

INE⁷, IAPMEI⁸, DGI⁹, entre outros), bem como o recurso a informações, opiniões e conhecimentos de peritos do setor, associações patronais, profissionais e sindicais, a fim de constituirmos uma amostra representativa, em função dos objetivos em causa. Na seleção das entidades/empresas tínhamos em conta critérios como: dimensão (considerando o n.º de trabalhadores e incluindo pequenas, médias e grandes entidades/empresas), localização geográfica (procurando abranger as diferentes regiões em função da respetiva distribuição geográfica), volume de vendas (tendo em conta o total anual), tipo de produtos/serviços (abrangendo a variedade de produtos fabricados ou serviços prestados), tipo de processo (incluindo a variedade de padrões de processos ou ciclos de produção ou de prestação de serviços) e tecnologias (incluindo entidades/empresas com tecnologias diversificadas).

Nesta etapa procedíamos, ainda, à escolha dos postos de trabalho a analisar.

As entrevistas que realizámos no âmbito de visitas a entidades/empresas do setor e/ou a interlocutores privilegiados, com o objetivo de recolha de informação sobre o enquadramento geral do setor, principais aspetos organizacionais, económicos, tecnológicos e humanos e o seu impacto na estrutura das respetivas profissões, tiveram como base os fatores de análise constantes dos seguintes guiões:

- Guião de caracterização técnica e organizacional das empresas (anexo H).
- Guião de entrevista a peritos (anexo I).
- Guião de entrevista a associações patronais (anexo J).
- Guião de entrevista a associações profissionais e sindicais (anexo L).

A análise documental tinha por base a grelha de análise documental apresentada em anexo, relativamente aos pontos “Caraterização geral do setor” e “Identificação e caracterização teórica das profissões” (anexo M).

⁷ **INE** – Instituto Nacional de Estatística.

⁸ **IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.

⁹ **DGI** – Direção Geral da Indústria

3.1.2. Caraterização da Oferta Formativa

Nesta etapa, recolhíamos a informação relativa à oferta de formação inicial e contínua, cobrindo os anos mais recentes, no que diz respeito às ações/cursos em realização.

Objetivos.

- Efetuar o levantamento e a caraterização da oferta de formação existente para o setor.

Produtos obtidos.

- Caraterização da oferta formativa e respetivos conteúdos programáticos, organizados, sempre que pertinente, por subsetor e por área temática ou área funcional (conceção, produção, comercial, etc.).

Meios.

- Entrevistas com representantes das entidades formadoras.
- Análise documental.

Procedimentos/instrumentos.

- Caraterização da oferta formativa: através da análise de documentação publicada e/ou fornecida por entidades formativas e através de entrevistas a representantes das entidades formadoras. A recolha da informação incidia, no que respeita à oferta de formação inicial, nos cursos existentes, nas respetivas áreas de formação, nas entidades de formação, nos níveis de qualificação/saída, na distribuição geográfica e na duração. No que respeita à oferta de formação contínua, incidia essencialmente sobre cursos existentes por área e entidade.

Sempre que se aplicava, classificávamos a oferta formativa por subsetor e por área temática ou funcional.

Assim, a informação recolhida e analisada contemplava os seguintes campos: área de formação, designação do curso, entidade formadora, tipo de entidade

formadora (designadamente, Centros de Formação Profissional públicos, entidades formadoras privadas, Escolas Profissionais e Centros de Pesquisa ou de Investigação Tecnológica), região/localidade da oferta, nível de qualificação de saída, saídas profissionais, tipo de formação (inicial ou contínua), modalidade de formação (de acordo com os normativos legais em vigor), conteúdos programáticos e duração do curso.

As entrevistas que realizávamos a representantes das entidades formadoras, com o objetivo de recolha de informação relacionada com a evolução, o planeamento, a caracterização e o impacto da formação, seguiram o guião de entrevista a entidades promotoras de formação (Anexo N). A análise documental seguiu a grelha de análise documental (anexo M), relativamente ao ponto “Levantamento da oferta formativa”.

3.1.3. Relatório Setorial Preliminar

Nesta fase, compilávamos os produtos obtidos nas fases anteriores, num relatório de setorial preliminar, de acordo com uma estrutura predefinida:

- Caraterização geral do setor
 - a) Delimitação do setor
 - b) Enquadramento socioeconómico
 - c) Caraterização sumária do tecido empresarial (dimensão entidades/empresas, localização geográfica, fases “tipo” do processo produtivo, matérias-primas, produtos e/ou serviços, tecnologia e modelos organizacionais)
 - d) Caraterização da oferta formativa
- Estrutura Profissional
 - a) Empregos/profissões Identificadas
 - b) Definição teórica dos empregos
 - c) Tendências de evolução
- Notas Metodológicas
 - a) Principais etapas

- b) Fontes de informação / bibliografia
- c) Instrumentos utilizados

Por fim, apresentávamos e discutíamos o relatório setorial preliminar em sede de Comissão Técnica Especializada, conjuntamente com os representantes da Administração Pública e dos Parceiros Sociais, para a respetiva aprovação.

Após a discussão do documento, e após a realização das alterações consideradas convenientes, era aprovado um relatório setorial final, sendo o mesmo utilizado como a base para os trabalhos posteriores.

3.1.4. Análise de Funções¹⁰

Nos trabalhos que desenvolvíamos, a abordagem ao Estudo das Profissões era feita, de entre outras, através da Análise de Funções, visando a identificação das tarefas¹¹/conteúdo funcional dos postos de trabalho, o levantamento dos métodos e recursos utilizados no seu desempenho e as exigências implicadas, em termos de conhecimentos, aptidões, qualificações, requisitos físicos e psíquicos.

Objetivos.

- Recolher informação que permita a obtenção de resposta às seguintes questões: “O que faz?”, “Como faz?”, “Para que faz?”, “Porque faz?”, “O que exige o seu trabalho?” e “Qual o seu impacto no ciclo de negócio?”

Produtos obtidos.

- Formulários de Análise de Funções preenchidos.
- Descrições caracterizadoras de cada uma das funções estudadas.

¹⁰ **Análise de Funções** – conjunto de procedimentos rigorosos e sistemáticos de recolha e análise de elementos sobre uma função (NEP, 2007a). **Função** - conjunto de tarefas definidoras da entidade funcional de um ou vários postos de trabalho, que exigem dos respetivos titulares competências semelhantes, permitindo-a distingui-la de outras (NEP, 2007a).

¹¹ **Tarefa** – unidade elementar do ato de trabalho (INOFOR, 1999).

Meios.

- Observação direta.
- Entrevista ao titular do posto de trabalho e/ou superior hierárquico.

Procedimentos/instrumentos.

- Seleção dos interlocutores: tendo em conta as especificidades da função (designadamente, natureza da função, habilitações académicas do titular do posto de trabalho, entre outros) e a disponibilidade dos diferentes intervenientes, considerando, no entanto, como principal critério o conhecimento detido por esses interlocutores sobre os postos de trabalho a estudar. Neste sentido, sempre que possível, realizávamos entrevistas aos titulares dos postos de trabalho e às chefias diretas. As chefias diretas permitiam situar a função no seu contexto e, pela sua capacidade de síntese e análise, caracterizar os conteúdos funcionais e auxiliar na dedução das competências. Os titulares dos postos de trabalho contribuíam, de forma preciosa, para completar, concretizar e precisar a informação.
- Seleção dos postos de trabalho a analisar: contemplando postos de trabalho idênticos, se possível ocupados por profissionais de desempenhos médios, de modo a não sobrevalorizar ou subvalorizar a recolha de dados para a análise. No caso da existência de vários trabalhadores a desempenharem a mesma função, procurávamos garantir a observação de vários postos de trabalho, no sentido de se obter informação mais completa e fiável sobre a função.
- Recolha de dados sobre os postos de trabalho: adotando uma metodologia de recolha de dados mista, resultante da combinação da observação direta com a entrevista, orientada pelo formulário de Análise de Funções (anexo O) e o respetivo guia de apoio ao seu preenchimento (anexo P).

O formulário de Análise de Funções utilizado constituía um guia de trabalho que, não conseguindo responder na totalidade às especificidades de cada função, visava dotar os analistas de funções de um instrumento de recolha de informação, o qual requeria uma adaptação de acordo com as diferentes funções a analisar e os objetivos a atingir, devendo o analista, em cada situação, selecionar os fatores de análise que considerar adequados e/ou acrescentar fatores não previstos, se assim se justificar.

A recolha de dados seguia, sempre que possível, a sequência do ciclo de tarefas desempenhadas. Os titulares dos postos de trabalho e os seus superiores hierárquicos eram absolutamente esclarecidos sobre os objetivos do trabalho e sobre a utilização que iria ser dada à informação recolhida, para que não modificassem a sua maneira habitual de trabalhar. Neste contexto, esclarecíamos que não se pretendia fazer uma avaliação do seu desempenho individual, mas sim identificar o conteúdo da função e a forma como a mesma é desempenhada.

No caso concreto da entrevista, procurávamos adotar uma postura calma e serena, evidenciando a capacidade de escuta e de acompanhamento da exposição do entrevistado, evitando interromper o seu discurso e raciocínio. Procurávamos colocar-nos numa posição de igualdade face ao entrevistado, evitando julgamentos ou generalização de factos e proporcionando todos os esclarecimentos necessários. Utilizávamos uma linguagem simples e clara, desprovida de termos técnicos que fossem do desconhecimento do entrevistado.

No caso da observação direta do titular do posto de trabalho em exercício, efetuávamos as anotações necessárias ao preenchimento do formulário de Análise de Funções, o qual era posteriormente completado, com base nas informações recolhidas através de entrevista, sendo a mesma gravada e transcrita, sempre que tal fosse autorizado pelo entrevistado.

- Preenchimento do formulário de Análise de Funções: com base nos dados recolhidos no terreno, relativos a: caracterização do ciclo de atividade da entidade/empresa (fases do ciclo, finalidades de cada fase e figuras profissionais associadas); alterações tecnológicas e suas consequências nas profissões, relações hierárquicas; descrição das tarefas caracterizadoras do posto de trabalho, suas finalidades e influência no ciclo de negócio; recursos atribuídos à função; falhas/ocorrências na função; período de adaptabilidade à função; níveis e frequência de interação, condições de execução do trabalho; exigências físicas; atributos exigidos no desempenho da função (qualificações do trabalhador, atributos sensoriais, psicomotores e mentais, bem como aspetos da personalidade); riscos e doenças profissionais envolvidos; condições de mobilidade profissional e tendências de evolução da função.

- Análise e reordenação de dados: a partir de uma primeira leitura dos dados recolhidos e da sua reordenação, segundo a sequência do ciclo de negócio ou da sua importância no contexto do posto de trabalho.
- Recolha de documentação específica: procurando, após uma primeira análise dos dados recolhidos, comprovar se a recolha inicial de informação era suficiente ou se existia outra informação, ao nível da entidade/empresa ou no exterior, com interesse para a Análise de Funções.
- Confirmação dos dados recolhidos: nesta fase confirmávamos os dados recolhidos junto do titular do posto de trabalho e do superior hierárquico e, se necessário, junto dos responsáveis pela área dos Recursos Humanos da entidade/empresa.
- Tratamento/compilação das Análises de Funções: por fim, procedíamos à compilação, reordenação e uniformização dos aspetos caracterizadores da função, referidos nas diversas Análises de Funções. Este trabalho implicava a análise e comparação das diversas Análises de Funções efetuadas, de forma a obter uma descrição que contemplasse os aspetos caracterizadores de cada uma das funções estudadas e respetivas exigências. Considerávamos, igualmente, eventuais alterações derivadas de transformações organizacionais e tecnológicas (a decorrer ou futuras) que pudessem fornecer informações sobre tendências de evolução.
- Validação das descrições: nesta etapa final, apresentávamos e discutíamos as descrições (caracterizadoras das funções estudadas e das respetivas exigências), em sede de Comissão Técnica Especializada, com os representantes da Administração Pública e Parceiros Sociais, a fim de se estabilizarem as descrições que serviriam de base ao trabalho efetuado na fase seguinte (elaboração de Perfis Profissionais).

4.1.5. Elaboração de Perfis Profissionais

Após os estudos prévios, apresentados anteriormente, encontravam-se reunidas as condições para a elaboração do Perfil Profissional, o qual obedecia a regras metodológicas bem definidas, conforme descrevemos de seguida.

O Perfil Profissional é, neste contexto, definido como um referencial profissional que define as “atividades características de uma ou mais profissões, traduzindo as tarefas

exercidas, bem como as competências definidas em termos de saberes teóricos (saberes) operativos (saber-fazer) e comportamentais (saber-ser)” (NEP, 2007b, p. 11).

Objetivos.

- Construir Perfis Profissionais a partir do conjunto de informação teórica e empírica, recolhida e tratada em etapas anteriores, devendo refletir uma visão dinâmica da realidade profissional de cada setor.

Produtos Obtidos.

- Perfis Profissionais.

Meios.

- Síntese dos dados recolhidos e tratados em fases anteriores.

Instrumentos.

- Critérios de agrupamento de profissões em Perfis Profissionais.
- Matriz de correspondência atividades/competências
- Grelha de Perfil Profissional

Procedimentos/instrumentos.

- Agregação de profissões em Perfis: os Perfis Profissionais podem corresponder a uma única profissão ou a um agregado de profissões, sendo os critérios de agregação, por um lado, a similaridade dos conteúdos de trabalho e a contribuição para o mesmo objetivo (missão) e, por outro lado, a mobilização de competências próximas e relativamente homogêneas e a existência de mobilidade em termos de transferibilidade de competências (INOFOR, 1997).

Assim, para decidirmos sobre uma eventual agregação de profissões num único Perfil Profissional, analisávamos variáveis como: campo de intervenção,

natureza das intervenções e amplitude dos empregos, sendo as mesmas concretizadas em conteúdos de atividade comparáveis e homogêneos, competências próximas e relativamente homogêneas e existência de mobilidade em termos de transferibilidade de competências.

Os Perfis Profissionais, enquanto construção teórica-conceptual, resultavam de todo o manancial de informação recolhido e constatado no terreno e refletiam a realidade profissional de cada setor de atividade, nomeadamente no que respeita às atividades e competências.

- Identificação/dedução das competências: a definição das competências do Perfil Profissional ocupava, nesta fase do trabalho, um lugar de destaque, face ao papel assumido por este referencial profissional no âmbito do SNCP.

A identificação das competências mobilizáveis na execução das atividades resultava de um processo dedutivo e interpretativo, a partir das atividades. Para auxiliar este processo, elaborávamos uma matriz de atividades/competências, a qual é apresentada, a título de exemplo, em anexo (anexo Q).

Na dedução das competências tínhamos em conta os seguintes aspetos:

- não nos interessava apenas o comportamento observável, mas “o que se passa”, ou seja, o que a pessoa põe em prática para resolver o problema. Assim, na dedução de competências era relevante o conjunto de conhecimentos e capacidades necessários ao desempenho efetivo das atividades, quer sejam ou não comportamentos observáveis.

- as competências eram deduzidas a partir das atividades, pelo que efetuávamos a análise individual de cada uma delas. Com este objetivo, procurávamos responder, relativamente a cada atividade, às seguintes questões: “Como age o titular?”, “Porque age daquela forma?” e, ainda, “Tendo em conta o quê?”.

- iniciávamos a correspondência entre atividades e competências pela identificação dos saberes-fazer técnicos e, a partir destes, identificávamos os restantes saberes.

- por fim, para garantirmos a exaustividade, a eficácia e a uniformidade na análise efetuada, validávamos a correspondência entre atividades e competências junto dos interlocutores privilegiados, designadamente junto da

chefia direta do titular do posto de trabalho e/ou, se necessário, junto dos responsáveis pelos recursos humanos da entidade/empresa.

- Elaboração do Perfil Profissional: o Perfil Profissional organizava-se segundo uma grelha - Grelha de Perfil Profissional (anexo R), da qual destacamos os seguintes campos: Designação, Área/Domínio de Atividade, Objetivo Global de Atividade, Atividades, Competências, Saídas Profissionais, Formação Profissional – Áreas Temáticas e Nível de Qualificação.

O conteúdo de cada um destes campos obedecia a um conjunto de orientações, que facilitavam a elaboração do Perfil Profissional e garantiam a uniformidade dos conceitos.

Apresentamos, de seguida, campo a campo, as orientações que serviram de base à construção e redação dos Perfis Profissionais:

- “Designação” - resultava da delimitação da estrutura profissional, podendo corresponder a uma ou mais profissões aparentadas. A designação escolhida para a título do perfil era aquela que, habitualmente, era utilizada na respetiva área profissional, correspondendo ao conjunto de atividades que caracterizam a Figura ou Perfil Profissional. Como referenciais auxiliares para determinação da “Designação” do Perfil, utilizávamos os Instrumentos de Regulamentação Coletiva (IRC) e a Classificação Nacional das Profissões (CNP). A “Designação” do Perfil contemplava o género masculino e feminino da denominação da profissão/profissões correspondentes, salvaguardando a igualdade de género.

- “Área/Domínio de Atividade” – a identificação da “Área/Domínio de Atividade” em que o Perfil Profissional se incluía, tinha como referência Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação, publicada na Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março.

- “Objetivo Global da Atividade” – resultava da síntese das atividades desenvolvidas pelo profissional, de forma a explicitar o objetivo (missão) global do Perfil Profissional. Assim, procurávamos descrever o objetivo global da atividade de forma sucinta, por meio de uma frase que refletisse a globalidade das atividades caracterizadoras do perfil.

- “Atividades”¹² – descritas em termos de unidades de objetivo (tarefas) que concorriam para a obtenção de uma finalidade específica, sendo divisíveis em unidades de ação de natureza semelhante (operações).

As unidades de objetivo (tarefas) respondiam à pergunta “O que faz?” e, sempre que possível e relevante “Porque faz?” e “Para que faz?”. As unidades de ação (operações), respondiam às questões “O que faz?” e “Como faz?”.

Na redação das atividades, distinguíamos as atividades principais, que caracterizavam verdadeiramente o Perfil Profissional (quantitativa e qualitativamente) e as atividades secundárias, que concorriam em grau mais reduzido para a referida caracterização, as quais eram descritas no final do campo “Atividades”.

Para avaliar o caráter principal ou secundário de uma atividade, analisávamos a frequência e a importância relativa de cada atividade na concretização do objetivo global do perfil, sendo classificadas de principais quando os dois critérios se cumpriam e de secundárias quando apenas um dos critérios estava presente.

Distinguíamos também as atividades cuja finalidade era criar e manter as condições indispensáveis à obtenção do resultado – atividades de regulação (por exemplo, planeamento, organização/preparação e controlo) e as atividades que visavam diretamente a concretização do objetivo global do perfil (atividades de produção).

Na grelha do Perfil Profissional, apresentávamos as atividades de regulação, ligadas ao planeamento, à organização e à preparação do trabalho, seguidas das atividades de produção. O posicionamento das diferentes atividades de produção, na grelha do Perfil Profissional, obedecia à respetiva sequência funcional. Por fim, descrevíamos, em regra, as atividades de regulação ligadas ao controlo.

Importa ainda referir que a redação das atividades respeitava regras específicas e predefinidas, nomeadamente em relação à utilização dos verbos no infinito.

¹² **Atividade** – conjunto organizado de atos profissionais (elementos de trabalho) necessários à obtenção de um resultado (finalidade) (NEP, 2007b).

- “Competências” – as competências mobilizadas para a execução de uma determinada atividade correspondiam a um conjunto articulado e integrado das competências descritas no Perfil Profissional. Assim, as competências mobilizadas não correspondiam à soma algébrica das competências enumeradas no perfil de uma forma individualizada, mas antes resultavam da articulação e integração entre elas.

Metodologicamente, as competências eram determinadas através de um processo de dedução e interpretação a partir das atividades correspondentes, pressupondo a análise individual de cada uma destas. Trata-se de diagnosticar que conhecimentos práticos e teóricos são necessários para desempenhar uma determinada tarefa (NEP, 2007b).

Por razões de inteligibilidade, agrupávamos as competências de acordo com critérios relacionados com a sua natureza e com o seu carácter mais ou menos próximo da ação. Assim, as competências eram agrupadas em saberes (conhecimentos teórico-científicos adquiridos habitualmente pela formação escolar e profissional), saberes-fazer (saberes operativos e psico-motores) e saberes-ser (saberes comportamentais, de carácter predominantemente volitivo e relacional).

Os “saberes” (conhecimento teórico-científicos) eram explicitamente escritos, ainda que fizessem parte do conjunto de conhecimentos correspondentes ao nível académico e profissional exigido para aceder à profissão ou conjunto de profissões que correspondem ao Perfil Profissional.

No campo dos “saberes-fazer” eram reunidos os conhecimentos de tipo técnico e tecnológico (processos, esquemas operativos), os pressupostos imediatos da ação, refletindo as condições de concretização das atividades, respondendo à questão: “ser capaz de obter tal resultado, em tal situação, com tais meios”.

Nos saberes-ser eram integradas as competências mais pessoais, ligadas à personalidade do sujeito, incluindo aspetos de carácter predominantemente volitivo e relacional que conduziam o sujeito a assumir, face a si próprio, aos outros e ao trabalho, os comportamentos ajustados a uma boa eficácia na execução das atividades.

Para a redação das competências, ao nível dos saberes-fazer e saberes-ser, recorríamos à lista de palavras-chave apresentada em anexo (anexo S).

- “Formação Profissional – Áreas Temáticas”: este campo relacionava-se, essencialmente, com a análise transversal das “Atividades” e das “Competências”, a qual resultava na identificação de áreas temáticas da formação, que seria necessário acrescentar àquela que o sujeito já possuía, por imperativo das condições de acesso, para que se tornasse apto a responder às exigências globais do Perfil Profissional. Todavia, sempre que existisse formação estabilizada, desenvolvida por entidades competentes para a(s) saída(s) profissionais do perfil, utilizávamos essa informação como referência para a determinação das áreas temáticas de formação.

Procurávamos, definir áreas temáticas de formação profissional suficientemente abrangentes, que orientassem e sustentassem uma formação polivalente, capaz de garantir a desejável transferibilidade profissional.

O campo “Áreas Temáticas” estruturava-se em função das seguintes componentes: domínio sociocultural e domínio científico-tecnológico, sendo entendidos como áreas de formação profissional a serem ministradas para o ingresso na profissão ou profissões que integram o Perfil Profissional.

- “Nível de Qualificação” – destinado à inclusão do nível de qualificação do Perfil Profissional, de acordo com o Níveis de Formação da União Europeia, à data constantes da Diretiva 85/368/CEE, de 16 Julho. É de realçar o facto dos trabalhos descritos apenas terem contemplado profissões enquadradas em níveis de qualificação 2 ou 4, de acordo com o atual Quadro Nacional de Qualificações.

- Discussão, aprovação e publicação dos Perfis Profissionais: numa etapa final, apresentávamos e discutíamos os Perfis Profissionais, construídos com base na metodologia apresentada, em sede de Comissão Técnica Especializada (CTE), para posterior aprovação.

Inicialmente, os Perfis Profissionais eram publicados em Boletim de Trabalho e Emprego (BTE). Atualmente, encontram-se integrados no Catálogo Nacional das Qualificações, no qual mantêm a sua função ao nível da certificação individual e da regulação da oferta formativa.

Os Perfis Profissionais serviam de base à posterior elaboração de Normas de Certificação, por parte das Comissões Técnicas, que consistiam em diplomas

legais que estabeleçam as condições de acesso à Certificação Profissional e os requisitos para a homologação de cursos de formação.

A título de exemplo, apresentamos em anexo (anexo T) o Perfil Profissional de “Modelador/Modelista de Calçado e Marroquinaria (M/F)”, construído e aprovado no âmbito do SNCP.

3.2. As Competências Adquiridas

Na reta final deste relatório, propomos identificar as aprendizagens e as competências adquiridas/consolidadas durante o desenvolvimento dos trabalhos de Análise de Funções e de elaboração de Perfis Profissionais, procurando igualmente incluir uma reflexão acerca da relevância dessas mesmas aprendizagens e competências para a especialidade do Mestrado e para a posterior evolução do desempenho profissional, integrado na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Num primeiro momento, podemos salientar o fato da experiência vivida no decurso da elaboração de vários trabalhos de Análise de Funções e de elaboração de Perfis Profissionais, no âmbito de equipas de trabalho multidisciplinares, ter permitido o aperfeiçoamento da metodologia inicialmente adotada, conformando-a aos resultados do estudo de campo e aos objetivos concretos aos quais a produção de Perfis Profissionais no âmbito do SNCP pretendia responder.

As metodologias e instrumentos de trabalho aqui apresentados refletem o pensamento e a prática de um coletivo, possuidor de uma tecnicidade particular e de experiência no estudo das profissões, que enriqueceu todos os envolvidos e potenciou a integração da formação académica com a prática profissional, fomentando a melhoria constante do desempenho. As opções metodológicas que apresentamos neste relatório não serão, com certeza, totalmente consensuais no que respeita aos conceitos utilizados e às técnicas adotadas, no entanto, foram desenvolvidas na procura de um compromisso entre as linhas teóricas disponíveis e a necessidade de encontrar soluções pragmáticas e operativas, suscetíveis de compreensão dos conceitos em causa e de disponibilização de instrumentos técnicos que permitam a apreensão eficaz das diferentes realidades profissionais.

A validade dos instrumentos e metodologias utilizados foi garantida, por um lado, pelo processo de conceção dos mesmos com base em orientações nacionais e comunitárias e, por outro lado, pelos julgamentos requeridos junto de pessoas tidas como especialistas dos setores de atividade e/ou do estudo das profissões (nomeados para a representação nas Comissões Técnicas Especializadas e na Comissão Permanente de Certificação). Os especialistas consultados avaliavam a representatividade dos itens utilizados nos instrumentos de recolha de informação e opinavam sobre o facto da metodologia utilizada para o estudo das funções de um dado setor de atividade ser ou não conceptualmente representativa do domínio que pretendia avaliar.

3.2.1. Competências Transversais à Prática Profissional

Por competências transversais à prática profissional entendem-se todas as competências promotoras de ligações eficazes entre a teoria e a prática, constituindo pressupostos de atuação profissional.

Neste âmbito, os trabalhos descritos neste relatório permitiram a aquisição, a consolidação e a perceção do significado de determinadas competências, tais como: competências de avaliação, análise, compreensão e reflexão crítica, de planeamento e organização do trabalho, de resolução de problemas e tomada de decisões, de relacionamento profissional, de trabalho em equipa, de condução de reuniões, de negociação e de cumprimento de princípios éticos e deontológicos subjacentes à prática profissional, em especial na área da Psicologia.

Pela relevância que determinadas competências assumiram no âmbito dos trabalhos desenvolvidos, procuraremos atribuir-lhes o merecido destaque:

- Resolver problemas e tomar decisões – a experiência profissional aqui apresentada permitiu, por um lado, reconhecer a necessidade e a responsabilidade de uma tomada de decisão e, por outro lado, desenvolver competências que permitam incrementar a eficácia pessoal na resolução de problemas e na tomada de decisão. A resolução de problemas e a tomada de decisão estiveram inerentes às diversas tarefas realizadas, quer ao nível da condução de reuniões das Comissões Técnicas Especializadas e da análise e discussão de documentos de trabalho com os representantes da Administração Pública e Parceiros Sociais, quer ao nível da escolha dos métodos e

instrumentos mais adequados à especificidade da função e dos intervenientes envolvidos ou da seleção e análise de informação recolhida para efeitos de elaboração de documentos técnicos.

- Conduzir reuniões/entrevistas – em particular a condução de reuniões das Comissões Técnicas Especializadas e a condução de entrevistas a interlocutores privilegiados permitiram compreender a existência de alguns critérios que, embora não constituam a garantia absoluta de reuniões/entrevistas bem sucedidas, contribuem para a sua eficácia e potenciam uma dinâmica individual e uma interação grupal facilitadora de um momento que, habitualmente, envolve alguma tensão. Alguns desses critérios consistiram numa adequada preparação da reunião/entrevista, numa adequada análise da pertinência/vantagem da reunião face ao momento do estudo, num adequado estabelecimento de objetivos/agenda de reunião ou guião de entrevista, numa adequada seleção dos participantes, garantindo a posse de conhecimentos e competências relevantes para o problema, numa adequada preparação do espaço onde decorria a reunião/entrevista, na adoção de um modelo de resolução de problemas suscetível de aplicação ao longo de todo o trabalho, no autocontrolo e respeito pelo desacordo entre os intervenientes, no uso de linguagem e processos de formulação de questões adequados, no recurso à escuta ativa, na valorização da comunicação não-verbal, entre outros.
- Negociar - a participação e a condução das reuniões das Comissões Técnicas Especializadas permitiram compreender a importância de um processo de negociação, em especial, no seio de grupos de trabalho de composição tripartida, com diferentes perspetivas da realidade profissional e dos setores de atividade. A aprovação documentos técnicos, indispensável para a continuação dos trabalhos de Análise de Funções e de elaboração de Perfis Profissionais, só possível com a concordância das partes envolvidas, foi, ao longo dos tempos, sendo facilitada pela apreensão dos elementos essenciais de uma negociação e da sua dinâmica e pelo conhecimento de fundamentos e estratégias de negociação. A aquisição ou consolidação de competências desta natureza, por parte dos diferentes representantes das comissões técnicas, permitiu o reconhecimento implícito de que ambas as partes precisam uma da outra para o alcance de objetivos comuns, neste caso, para a melhoria das condições de qualificação e de empregabilidade dos trabalhadores.

- Comunicar - o trabalho de Análise de Funções exigiu desenvolvimento de competências de comunicação adaptadas às exigências dos diferentes contextos interlocutores, tendo sido garantida a utilização de uma linguagem simples e objetiva, que possibilitasse a recolha da informação necessária.
- Analisar e avaliar a informação - o trabalho de Análise de Funções permitiu ainda o desenvolvimento de competências de análise e síntese da informação, na procura da distinção entre o fundamental e o acessório, com base em critérios de pragmatismo e eficácia, para o alcance dos objetivos predefinidos.
- Trabalhar em equipa – a experiência profissional aqui relatada permitiu treinar competências de trabalho em equipa e de atuação para com os diferentes elementos que as compõem. A colaboração com os restantes colegas de trabalho, sem prejuízo das competências e saberes de cada um, bem como o respeito pelas opiniões e decisões dos outros constituiu o ponto de partida para um trabalho conjunto, em prol de objetivos comuns. Foi possível desenvolver a perceção de que o respeito e a valorização das relações profissionais e da competência específica de cada um dos elementos da equipa constituíam uma mais-valia para o alcance de determinados objetivos, cuja concretização estava dependente da colaboração entre profissionais de diferentes áreas e com diferentes visões da realidade.
- Organização e planeamento do trabalho – o trabalho realizado favoreceu o desenvolvimento de competências ao nível do estabelecimento de metas de trabalho realistas, escalonadas no tempo, com base nos recursos disponíveis, permitindo estabelecer uma estratégia de ação para a concretização dos objetivos previamente delineados.
- Responsabilidade – o trabalho desenvolvido, bem como a nobreza dos objetivos que lhe estavam associados e as consequências que o mesmo produzia junto dos trabalhadores e empregadores, permitiram tomar consciência da importância da adoção de um desempenho responsável, com rigor e empenho, e assumir total responsabilidade pelos resultados do exercício da sua atividade. Neste sentido, a formação académica detida e as funções atribuídas impuseram um desempenho profissional técnica e eticamente responsável.

- Respeito pela confidencialidade dos dados recolhidos - as funções desempenhadas exigiram, igualmente, o respeito pela confidencialidade da informação recolhida, designadamente em relação aos processos de produção, matérias-primas, tecnologias, produtos e/ou serviços prestados pelas entidades/empresas auscultadas.
- Competência – Por último, mas de entre as mais importantes, a experiência profissional descrita permitiu aplicar e desenvolver em contexto de trabalho os pressupostos técnicos e científicos adquiridos na formação académica, bem como o reconhecimento da importância de uma adequada formação e atualização profissional para o desempenho com competência das funções atribuídas.

3.2.2. Competências específicas à prática profissional na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações

No que se refere a competências específicas da área de especialização do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, a experiência profissional apresentada neste relatório permitiu a consolidação de conhecimentos académicos e o contacto com metodologias e práticas profissionais de um importante vetor da referida área profissional – a “Análise de Funções”. Tais conhecimentos possibilitaram, e possibilitarão no futuro profissional, um exercício de uma prática profissional fundamentado, com respeito e valorização pelo rigor científico.

De uma forma genérica, os trabalhos desenvolvidos possibilitaram a aquisição e a consolidação de conhecimentos técnico-científicos, visando a intervenção e a utilização adequada de técnicas sobre o estudo do mundo do trabalho e das profissões.

Assim, os trabalhos desenvolvidos permitiram:

- Analisar, aplicar, adaptar e aperfeiçoar metodologias e técnicas de Análise de Funções, capazes de efetuar a recolha e a análise da informação necessária à elaboração de Perfis Profissionais;
- Identificar e aplicar técnicas de elaboração de Perfis Profissionais, capazes de reunir consenso junto dos representantes da Administração Pública e Parceiros Sociais e, simultaneamente, garantindo o rigor metodológico e conceptual.

Em jeito de conclusão, podemos referir que a experiência profissional relatada contribuiu para:

- a aplicação e consolidação de conhecimentos teóricos e científicos relativos a modelos, métodos e técnicas de trabalho adequados à intervenção no âmbito da Psicologia do Trabalho e das Organizações;
- a integração na prática profissional de conhecimentos teóricos, metodologias e técnicas, adquiridas na formação académica;
- o desenvolvimento de atitudes favoráveis à atualização permanente dos conhecimentos detidos na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações, potenciadores de uma melhoria de desempenho futuro.

Capítulo 4

Apreciação Crítica e Sugestões de Melhoria

4. Apreciação Crítica e Sugestões de Melhoria

Num primeiro nível de análise podem ser apreciados os resultados obtidos por parte do Sistema Nacional de Certificação Profissional (SNCP).

Neste âmbito, constatamos que a Certificação Profissional de cariz voluntária não tem sido encarada, quer pelos trabalhadores, quer pelas empresas, como uma mais-valia em termos da melhoria das qualificações dos ativos e do aumento da produtividade das empresas, o que tem condicionados os resultados obtidos no âmbito do SNCP. Com alguma frequência, devido ao desconhecimento efetivo que existe acerca da certificação, a mesma é encarada com alguma desconfiança por parte dos empregadores que receiam que os trabalhadores se tornem mais reivindicativos – designadamente do ponto de vista salarial – e por parte dos trabalhadores, que revelam algum ceticismo relativamente às mais-valias que a certificação pode acarretar para a sua carreira profissional.

Por outro lado, os trabalhos desenvolvidos no âmbito do SNCP pecaram pela sua excessiva morosidade, a qual pode se explicada pelo facto de se tratar de matérias bastantes sensíveis com repercussões no funcionamento do mercado de trabalho e pela sua natureza tripartida, que conduz a processos de discussão e consensualização entre a Administração Pública e os Parceiros Sociais que nem sempre acontece de forma tão célere como seria expectável, decorrente da diversidade de posições e interesses envolvidos.

Podemos, no entanto, efetuar um balanço positivo do impacto do SNCP na atividade das entidades formadoras, atendendo ao aumento da procura de formações e à criação de cursos em novas áreas de atividade. No que respeita aos efeitos da Certificação para os trabalhadores, pode dizer-se que os mesmos, embora modestos, foram igualmente positivos, fazendo-se sentir, sobretudo, ao nível do aumento das qualificações profissionais dos indivíduos, do reconhecimento dessa melhoria e do contributo da formação profissional nesse processo.

O grande desafio que se coloca à Certificação Profissional no futuro imediato, passa por conseguir torná-la um produto vendável, no sentido de ser visível e reconhecido pelos trabalhadores, pelas empresas e pelas entidades formadoras. Este desafio poderá ser concretizado, em parte, com o reforço dos mecanismos de divulgação, mas

sobretudo pelo reconhecimento dos seus benefícios por parte dos trabalhadores e dos empregadores.

Num segundo nível de análise, podemos apreciar de uma forma positiva as oportunidades que os trabalhos desenvolvidos concederam em matéria de aquisição/consolidação de competências transversais à prática profissional e de competências específicas à área de especialização do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Igualmente de uma forma positiva, podem ser apreciadas as oportunidades de contacto com técnicas e métodos de Análise de Funções e de elaboração de Perfis Profissionais, cuja respetiva validade se encontrava assegurada pelo cumprimento de orientações comunitárias (constantes da metodologia de construção do Repertório Europeu de Perfis Profissionais), pelo seguimento de experiências nacionais em matéria de diagnóstico de necessidades de formação e pelo julgamento das referidas metodologias por parte de pessoas tidas como especialistas dos setores de atividade e/ou do estudo das profissões.

Não obstante o anteriormente referido, cumpre-nos igualmente apreciar a adequação do modelo de Análise de Funções adotado, face à envolvente atual. Na verdade, o modelo adotado no âmbito dos trabalhos descritos, baseado no paradigma funcional e contemplando o rigor e detalhe da descrição das tarefas, tornou-se demasiado estático e estável para ser capaz de acompanhar as mudanças rápidas que ocorreram nos ambientes em que as organizações operam.

É de salientar que o modelo de Análise de Funções apresentado neste relatório foi concebido há cerca de 20 anos atrás, tendo, desde então, a envolvente organizacional se tornado sucessivamente mais competitiva e imprevisível, pelo que os desafios colocados ao nível deste tipo de práticas foram também eles sofrendo alterações e exigindo uma nova perspetiva, mais dinâmica, no estudo das funções.

Os métodos de recolha de informação apresentados tinham como principal preocupação a descrição rigorosa e detalhada das tarefas caraterizadoras da função, por forma a permitir a dedução das competências requeridas para o seu desempenho. Este tipo de modelo, estático e permanente, extremamente centrado na função, foi perdendo a sua relevância, na medida em que as mudanças que ocorreram nas

organizações desatualizam rapidamente o conteúdo e a estrutura do trabalho e impõem novas competências aos trabalhadores.

Neste âmbito, podemos ainda concluir que os produtos obtidos com os trabalhos descritos eram de tal forma estáticos e estáveis que corriam o risco de se constituírem como obstáculos à flexibilidade exigida às organizações e aos indivíduos, no sentido de acompanharem a mudança rápida dos ambientes em que operam.

Em suma, o modelo de Análise de Funções adotado não valorizava suficientemente a dinâmica dos ambientes que rodeiam as organizações modernas, nos quais o conteúdo do trabalho é forçosamente alterado e os trabalhadores obrigados a atualizarem constantemente o seu potencial, adquirindo novas competências, desenvolvendo novas atitudes e enriquecendo o seu comportamento face ao trabalho que executam.

Neste sentido, a principal crítica a apontar ao modelo de Análise de Funções adotado prende-se com o ser carácter estático e redutor, face à sua ambição ao nível da concretização dos objetivos do SNCP, designadamente no que se refere à regulação da oferta formativa e a planificação de novas qualificações capazes de responder a exigências atuais e futuras. As características redutoras deste modelo tornam-se ainda mais evidentes quando analisada a intenção dos Perfis Profissionais seguirem uma abordagem prospetiva dos empregos e contemplarem as tendências evolutivas dos mesmos.

Como sugestão de melhoria, e atendendo aos objetivos do SNCP, podemos mencionar a maior adequabilidade de uma abordagem centrada em competências, capaz de assumir um carácter mais prospetivo e capaz de acompanhar a envolvente dinâmica e instável das organizações modernas, em detrimento da tradicional modelo de Análise de Funções, estático e permanente.

Neste sentido, mais eficaz do que definir Perfis Profissionais contemplando descrições detalhadas de atividades (a partir das quais se deduzem as competências) será a definição de perfis de competências promotores da eficácia organizacional, baseados na identificação de comportamentos que manifestam uma relação de causalidade com o bom desempenho, resultando em competências idiossincráticas a cada organização.

Perante uma envolvente instável e ambígua, as empresas necessitam de ter uma rápida capacidade de resposta, o que implica a capacidade de aprender novas competências e de desencadear mudanças rápidas nas funções desempenhadas

pelos seus colaboradores, construindo equipas eficientes, eficazes e motivadas para atingir resultados na envolvente atual. Neste sentido, uma gestão dos recursos humanos baseada em competências reveste-se de elevado valor para as empresas, assim como para os colaboradores, que beneficiam em saber especificamente quais as capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos que o empregador espera deles.

A presente apreciação crítica remete-nos para a análise dos desafios colocados ao Psicólogo do Trabalho e das Organizações, tendo como pano de fundo a aceleração generalizada que rodeia as organizações.

Nas últimas décadas, o ritmo, a diversidade e o grau das mudanças na sociedade em que vivemos, nos domínios económico, tecnológico e do trabalho são de tal forma intensos que superam a maioria dos cenários prospetivos. Paralelamente, a intensidade e a rapidez do impacto do ambiente externo sobre as organizações aumenta a um ritmo elevado, sendo as fronteiras entre ambos cada vez menos visíveis. Neste sentido, os fatores externos vão assumindo um papel cada vez mais preponderante e representam uma séria ameaça à sobrevivência das organizações. Este contexto tem vindo a exigir às organizações o aumento da velocidade de antecipação, de reação e de introdução de alterações nos seus processos de trabalho e de gestão de recursos.

Nesta dinâmica, Caetano (2012) salienta a existência de uma resposta cada vez mais generalizada por parte das organizações, ao nível do aumento numérico, funcional, financeiro, temporal e de carreira nas organizações, à qual se associa processos de reorganização e mudança contínua que alteram fortemente as condições de trabalho (redução da duração dos contratos, aumento da insegurança no emprego, intensificação do ritmo de atividade, entre outros), com efeitos ao nível das identidades, motivações e qualidade de vida dos indivíduos. Ainda segundo o autor, embora algumas organizações possam persistir com sistemas de produção e gestão tradicionais, a maioria dos cenários prospetivos preveem maior complexidade cognitiva, aumento drástico da desrotinização do trabalho, maior relevância das competências tecnológicas e sociais e o incremento do trabalho em equipa, da hiperconectividade, do trabalho virtual e das redes de trabalho.

No mesmo sentido, Bilhim (2008) refere que as novas exigências dos mercados acarretam o desenvolvimento de formas organizacionais que cortam com a

racionalidade burocrática e reforçam a tendência e o aparecimento das estruturas de rede. Os sistemas altamente centralizados e racionalizados estão a ser substituídos por novas formas de trabalho, baseadas num grau muito maior de descentralização, participação e envolvimento dos colaboradores, favorecendo a emergência de relações laborais assentes em ideologias de alta confiança. A palavra-chave das organizações pós-modernas é a flexibilidade e a valorização do trabalho participativo, no sentido de responderem aos mercados, em vez de os tentarem regular.

Este contexto de aceleração e mudança impõe novos desafios ao Psicólogo do Trabalho e das Organizações, ao nível da pesquisa e da prática profissional. Espera-se que o Psicólogo deixe de ser um mero aplicador de técnicas e procedimentos e que atue como um agente de mudança, que preste assessoria aos diferentes níveis da organização, no sentido de responder às necessidades da organizacionais e individuais e de criar ações que acrescentem maior valor à organização. Para tal, deverá buscar novidades e ferramentas para melhor construir os seus objetos de estudo e de ação.

Tal como referido por Caetano (2012), a Psicologia do Trabalho e das Organizações terá de aumentar fortemente a pesquisa longitudinal nas suas diferentes áreas de intervenção, com particular urgência para aquelas que mais diretamente estão dependentes da pressão para a aceleração organizacional, como a atualização de competências, a liderança em tempos de incerteza e desestruturação, a motivação e a qualidade de vida no trabalho. Segundo o mesmo autor, a pesquisa na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações tem-se revelado predominantemente estática, analisando sobretudo fenómenos e relações sincrónicas e descurando a dimensão temporal. Torna-se fundamental conseguir responder a questões críticas para as organizações, como as relacionadas com o tempo de treinamento de uma dada competência ou o tempo que perdura o efeito de uma ação motivadora. Este tipo de abordagem requer bastante mais tempo para a produção de conhecimento do que os estudos sincrónicos, mas, por seu turno, permitirá que o mesmo seja mais utilizável por parte dos profissionais, na medida em que procura exprimir e explicar a verdadeira dinâmica dos fenómenos organizacionais.

Outro dos desafios colocado ao Psicólogo do Trabalho e das Organizações prende-se com a necessidade de aumentar a compreensão e a explicação da complexa dinâmica organizacional. Tal como refere com Caetano (2012), no quadro atual da dinâmica da aceleração tecnológica, económica e social, as organizações têm de fazer

intervenções de mudança e desenvolvimento nos seus diferentes subsistemas, afetando de modo diferente os múltiplos níveis que as constituem, pelo que o Psicólogo do Trabalho e das Organizações, além de especificar as relações entre construtos num nível de análise singular, tem de ser capaz de explicar a relação entre os diferentes construtos em diferentes níveis de análise, baseando-se em abordagens multinível e na teorização das interações que dinamizam o funcionamento organizacional.

Não menos importante é o desafio colocado à Psicologia do Trabalho e das Organizações que se relaciona com o reforço das pontes entre a pesquisa e a atividade profissional, para que consigamos aumentar significativamente a aplicabilidade da produção científica e a eficácia dos Psicólogos nas organizações. Para tal, contribuirá uma difusão apropriada dos conhecimentos junto dos profissionais da área e dos decisores nas organizações, no sentido de se clarificar o que realmente se sabe sobre os fenómenos organizacionais e do trabalho, quais as variáveis relevantes e quais os resultados previsíveis das intervenções ao nível dessas variáveis e contextos.

Em suma, para que o Psicólogo do Trabalho e das Organizações conquiste e amplie o seu espaço nas organizações atuais, será necessário empregar os seus conhecimentos como diferencial competitivo, sem se limitar a eles, refletindo sobre novas formas de intervir, ampliando as suas competências, colhendo conhecimentos em outras áreas, difundindo os seus conhecimento, aprimorando as suas capacidades de trabalho com as pessoas e acrescentando valor ao negócio e às atividades que desempenha.

Quanto maior a aceleração organizacional, maior a necessidade de se construir um corpo teórico robusto, capaz de compreender e explicar a dinâmica dos processos nas organizações e, simultaneamente, capaz de aumentar a sua aplicabilidade em prol da eficácia e eficiência organizacional.

Conclusão

Independentemente das fragilidades que podem ser apontadas ao trabalho desenvolvido, sobretudo quando o mesmo é colocado à prova face às atuais exigências do mercado de trabalho, a experiência profissional adquirida foi, sem dúvida, enriquecedora e potenciadora da aquisição e consolidação de competências transversais à prática profissional, bem como de competências específicas à área da Psicologia do Trabalho e das Organizações, as quais foram oportunamente identificadas no capítulo “Apresentação e Reflexão sobre as Atividades Desenvolvidas”, sendo as mesmas equivalentes às dos estudantes que obtém o respetivo grau de Mestre através do plano curricular disponibilizado na presente edição do curso de mestrado.

Deste modo, as competências e aprendizagens adquiridas/consolidadas no âmbito dos trabalhos descritos permitiram o aprofundamento dos conhecimentos técnico-científicos adquiridos durante a Licenciatura, bem como a sua aplicação à prática profissional. Tais aprendizagens fomentaram, igualmente, o desenvolvimento de atitudes favoráveis a uma atualização permanente dos conhecimentos, as quais condicionarão favoravelmente o desempenho profissional futuro na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Em particular, a elaboração deste Relatório de Atividade Profissional incentivou a períodos de reflexão, de autoanálise e de autocrítica relativos às experiências profissionais relatadas, os quais contribuíram para um incremento do grau de maturidade profissional, que constituirá um elemento facilitador de desempenhos futuros.

Referências

Almeida, A. (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *Revista de Ciências da Educação*, 2, 51-58.

Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bjornavold, J. (2003). *Assegurar a Visibilidade das Competências*. Lisboa: INOFOR.

Caetano, A. (2012). Psicologia Organizacional e do Trabalho na Era da Aceleração: Macro e Nanodesafios Atuais na Pesquisa e na Prática Profissional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(1), 85-96.

C.E. (2000). *Memorando de Aprendizagem ao Longo da Vida*. Bruxelas: Comissão Europeia.

C.E. (2004). *Projecto de Conclusões do Conselho e dos representantes dos Governos dos Estados-Membros reunidos no Conselho sobre princípios comuns europeus de identificação e de validação da aprendizagem não-formal e informal*. Bruxelas: Comissão Europeia.

C.E. (2010). *Agenda para Novas Competências e Empregos: Um Contributo Europeu para o Pleno Emprego*. Bruxelas: Comissão Europeia.

Castanheira, E. (1992). Certificação da Formação Profissional e Qualificação da Mão-de-Obra. *Emprego e Formação*, 17, 5-16.

CEDEFOP (1991). *Repertoire Européen des Profils Professionnels*. Berlim: CEDEFOP.

Ceitol, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o Séc. XXI*. Lisboa: Editora Sílabo.

Chiavenato, I. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados (6ª ed.)*. Brasil: Editora Manole.

Comissão do Livro Branco das Relações Laborais (2007). *Livro Branco das Relações Laborais*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Coordenação Nacional da Estratégia Europa 2020 (2011). Linhas de Orientação para o Programa Nacional de Reformas 2020. Recuperado em 30 Abril de 2012 de http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=6792.

Duarte, A. (1997). *A Problemática da Certificação Profissional*. Lisboa: IEFP.

Ducci, M. (1996). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Recuperado em 30 de Abril de 2012 de <http://ebookbrowse.com/dc-ducci-el-enfoque-de-competencia-laboral-000-doc-d40252931>.

Faria, J. (1983). *Análise de Funções*. Lisboa: Plátano Editora.

Gomes J. et al. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

INOFOR (1997). *Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação – Manual Metodológico*. Lisboa: INOFOR.

INOFOR (1999). *Estudos Setoriais Prospectivos – Manual Metodológico*. Lisboa: INOFOR.

Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP (n.d.). O IEFP. Recuperado em 15 de Janeiro de 2012 de <http://www.iefp.pt/Paginas/Home.aspx>.

Levine, E. & Sanchez, J. (2007). Evaluating Work Analysis 21st century. Recuperado em 02 de Maio de 2012 de http://www.ergometrika.org/Volume_4/volume4_no1_1.htm.

Lisboa, J. et al. (2008). *Introdução à Gestão de Organizações*. Lisboa: Grupo Editorial Vida Económica.

Morgeson, F. & Campion, M. (2003). Work Design. In W. Borman, D. Ilgen & R. Klimoski (Eds), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp.423-452). Hoboken, NJ: Wiley.

NEP (2007a). *Da Análise dos Postos de Trabalho ao Estudo das Profissões*. Lisboa: IEFP.

NEP (2007b). *Metodologia de Elaboração de Perfis Profissionais para Certificação*. Lisboa: IEFP.

Neves, J., Garrido, M. & Simões, E. (2008). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática* (2ª ed.). Lisboa: Editora Sílabo.

OEFP (2000). *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Parry, S. (1998). Just What is a Competency? (And why should you care?). *Training*, v.35, n.º 6, 58-64.

Rodrigues, M. (1994). *Competitividade e Recursos Humanos Dilemas de Portugal na Construção Europeia* (2ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Sanchez, J. & Levine, E. (2009). What is (or should be) the difference between competency model and traditional job analysis?. *Human Resource Management Review*, 19, 53-63.

Shippmann, J. et al. (2000). The Practice of competency modeling. *Personel Psychology*, 53, 703-740.

Suleman, F. (1993). Perfis Profissionais – que opções teórico-metodológicas?. *Organizações e Trabalho*, 9/10, 25-37.

Suleman, F. (1994). *Perfis Profissionais: instrumento fundamental de apoio à concepção da formação*. Lisboa: APSIOT.

Suleman, F. (1997). Para a Relevância da Formação Profissional – Os estudo da Evolução das Qualificações e Diagnóstico de Necessidades de Formação. *Sociedade e Trabalho*, 1, 40-44.

Tavares, M. (2011). *A Gestão de Pessoas: Novos Rumos desta Função nas Organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Toner, P. (2011). *Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature*. Paris: Centre for Educational Research and Innovation OECD.

Videira, M. & Rodrigues, M. (2004). *Manual de Análise de Funções*. Lisboa: DGAP.

Legislação

Decreto Regulamentar n.º 68/94, de 26 de Novembro. Diário da República n.º 274, Série I-B. Recuperado em 07 de Maio de 2012 de <http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/950A2DD1-DFEC-4948-97CC-2F197F661E2D/397/DR681994.pdf>.

Decreto-Lei n.º 92/2011, de 27 de Julho. Diário da República n.º 143, Série I. Recuperado em 07 de Maio de 2012 de http://www.iefp.pt/formacao/certificacao/Documents/92_2011.pdf.

Decreto-Lei n.º 95/92, de 23 de Maio. Diário da República n.º 119, Série I-A. Recuperado em 07 de Maio de 2012 de <http://www.afn.min-agricultura.pt/porta1/outros/legislacao/1992/decreto-lei-n.o-95-92-de-23-de-maio>.

Decreto-Lei n.º 143/2012, de 11 de Julho. Diário da República n.º 133, Série I. Recuperado em 28 de Outubro de 2012 de <http://dre.pt/pdf1sdip/2012/07/13300/0360303606.pdf>.

Portaria n.º 782/2009, de 23 de Julho. Diário da República n.º 141, Série I. Recuperado em 07 de Maio de 2012 de <http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/950A2DD1-DFEC-4948-97CC-2F197F661E2D/5154/Portaria7822011.pdf>.

Portaria n.º 319/2012, de 12 de Outubro. Diário da República n.º 198, Série I. Recuperado em 28 de Outubro de 2012 de <http://dre.pt/pdf1sdip/2012/10/19800/0584505858.pdf>.

Resolução de Conselho de Ministros n.º 173/2007, de 7 de Novembro. Diário da República n.º 214, Série I. Recuperado em 07 de Maio de 2012 de http://www.iapmei.pt/resources/download/RCM_173_2007.pdf.

Anexos

Lista de Anexos

Anexo A – Curriculum Vitae Detalhado

Anexo B – Comprovativos de Experiência Profissional

Anexo C – Comprovativos de Formação Académica

Anexo D – Comprovativos de Formação Contínua

Anexo E – Comprovativos de Competências Informáticas e Pedagógicas

Anexo F – Comprovativos de Desempenho de Outras Funções Relevantes

Anexo G – Organograma do Departamento de Certificação

Anexo H – Guião de Caracterização Técnica e Organizacional das Empresas

Anexo I – Guião de Entrevista a Peritos

Anexo J – Guião de Entrevista a Associações Patronais

Anexo L – Guião de Entrevista a Associações Profissionais e Sindicais

Anexo M – Grelha de Análise Documental

Anexo N – Guião de Entrevista a Entidades Promotoras de Formação

Anexo O – Formulário de Análise de Funções

Anexo P – Guia de Apoio ao Preenchimento do Formulário de Análise de Funções

Anexo Q – Matriz Atividades/Competências

Anexo R – Grelha de Perfil Profissional

Anexo S – Lista de Palavras-Chave dos Perfis Profissionais

Anexo T – Perfil Profissional “Modelador/Modelista de Calçado e Marroquinaria (M/F)”