



Trabalho de Excelência: Estratégias usadas pelos talentos para moldarem o seu trabalho.

Mestranda: Maria Laurentina Pereira dos Santos

Orientadora: Prof. Doutora Patrícia Jardim da Palma

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de
Recursos Humanos

Lisboa

2014

VALORIZAMOS PESSOAS

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Doutora Patrícia Jardim da Palma, pelo apoio, disponibilidade, por todas as sugestões e por todas as palavras de incentivo.

Ao meu marido Flávio um obrigado especial pela força recebida, pela compreensão nos projetos adiados e pela duplicação de funções familiares que teve de assumir para me proporcionar tempo para levar em frente este projeto.

Aos meus filhos Ricardo e Ângelo por compreenderem todos os momentos de ausência e continuarem a ser os melhores filhos do mundo.

À minha colega de mestrado Sílvia por toda a cumplicidade, pelo otimismo, pelos fins-de-semana sem dormir em que nos apoiámos nos altos e baixos, não deixando nada sobrepor-se ao compromisso que ambas assumimos em levarmos até ao fim mais esta etapa académica.

À minha mãe, sogros, família e amigos pelo apoio, estímulo e paciência demonstrada e pela ajuda nos momentos difíceis. Em especial á minha sogrinha pela ajuda incondicional.

À Dra. Paula Caires um grande obrigado pelo apoio e incentivo nesta fase da minha vida profissional e por me ensinar e inspirar sempre a fazer mais e melhor.

Aos meus colegas do Departamento de Recursos Humanos que se mostraram sempre disponíveis e que contribuíram para a elaboração deste trabalho. Ao Conselho Diretivo da organização onde trabalho por me ter sido concedida a oportunidade de realizar as entrevistas no meu local de trabalho, de outra forma teria sido impossível.

A todos, um obrigado sincero.

RESUMO

No atual contexto organizacional de globalização em que as organizações necessitam de inovação e criatividade para se poderem manter e ser competitivas, o caminho que se afigura é sem dúvida ter os talentos certos no momento certo, com a motivação necessária para acrescentar valor nas organizações. As organizações têm na moldagem do trabalho uma forma de obterem os talentos certos no lugar certo com os conhecimentos do negócio necessários para a inovação, sem o custo adicional de tempo e recursos financeiros que o recrutamento e integração acarretariam. A moldagem do trabalho aparece como a forma mais rápida e eficaz de os trabalhadores colocarem no trabalho as suas competências, compromisso com a organização e sentido de contribuição de forma a acrescentarem valor nas organizações e a sentirem este facto como o caminho para a própria felicidade. O estudo de caso apresentado analisa a forma como os colaboradores de uma organização da Administração Pública usam os seus talentos na moldagem do trabalho de forma a criarem impacto na organização, através de um trabalho de excelência.

Palavras-chave: Moldagem do trabalho, talento, competências, compromisso e sentido de contribuição.

ABSTRACT

In the current organizational context of globalization, in which organizations need innovation and creativity to be able to sustain themselves and be competitive, the way it is envisioned is, with no doubt, having the right talent at the right time, with the key motivation to add value in organizations. By using Job Crafting, organizations can have the right talent in the right place and with the necessary business expertise for innovation, without the added cost of time and financial resources that recruitment and integration would entail. The Job crafting seems the fastest and most effective way for employees to put their skills, their commitments towards the organization and their sense of contribution into their work, in order to add value to organizations and also to feel this is the path to happiness itself. The case study we present analyses the way employees from a Public Administration organization use their talents in Job Crafting in order to create impact on the organization, through a work of excellence.

Keywords: Job crafting, talent, skills, commitment and sense of contribution.

Índice

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT.....	IV
CAPITULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPITULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1 - Talento.....	4
2.2 - Gestão de Talentos	6
2.3 – Moldagem do Trabalho (Job Crafting)	9
2.4 - Talentos, Gestão de Talentos e Moldagem do Trabalho.....	11
CAPITULO III – METODOLOGIA	17
3.1 – Desenho do Estudo.....	17
3.2 – Participantes	18
3.3 – Técnica de Recolha de Dados.....	21
3.4 – Técnica de Análise dos Dados.....	22
CAPITULO IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	26
4.1 – Codificação	26
4.2 – Codificação Aberta.....	27
4.3 – Codificação Seletiva.....	33

CAPITULO V – CONCLUSÃO	41
BIBLIOGRAFIA	44
ANEXOS	48
Entrevista de Amália Rodrigues	49
Entrevista de Cristiano Ronaldo	58
Entrevista de Eusébio Ferreira	67
Entrevista de Luís de Camões.....	81
Entrevista de Manuel de Oliveira	91
Entrevista de Rosa Mota.....	105
Entrevista de Rui de Carvalho.....	116
Entrevista de Vasco da Gama	125

Índice de figuras

Figura 1 – Esquema do modelo teórico gerado dos dados.....	34
--	----

Índice dos gráficos

Gráfico 1 – Colaboradores por grupo profissional.....	19
Gráfico 2 – Moldagem do trabalho por tipo	39
Gráfico 3 – Moldagem do trabalho por grupo de avaliação.....	40

Índice das tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos entrevistados.....	21
Tabela 2 - Guião de Entrevista.....	24
Tabela 3 - Codificação Aberta – pergunta 1.....	27
Tabela 3.1 - Codificação Aberta -pergunta 2.....	27
Tabela 3.2 - Codificação Aberta – pergunta 3.....	28
Tabela 3.3 - Codificação Aberta – pergunta 4.....	29
Tabela 3.4 - Codificação Aberta – pergunta 5.....	29
Tabela 3.5 - Codificação Aberta -pergunta 6.....	30
Tabela 4 - Descritivo de funções/ Moldagem do trabalho.....	31
Tabela 5 - Identificação da moldagem do trabalho praticado pelos entrevistados	36

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da atualidade são as alterações emergentes na maneira de ver os postos de trabalho, não como um emprego estático em que os colaboradores têm que executar as suas tarefas da mesma forma ao longo dos anos, mas sim como postos de trabalho em constante mudança e com necessidades de inovação e pro-atividade.

Neste contexto parece da maior importância para as empresas puderem contar com colaboradores que não fiquem à espera de ordens de cima para baixo para alterarem as suas tarefas e comportamentos, mas antes de colaboradores que moldem o seu trabalho de baixo para cima de forma a introduzirem inovação e melhorias para as organizações.

Este foi um dos motivos que nos levou ao presente estudo da moldagem do trabalho (Wrzesniewsky & Dutton, 2001). Por outro lado, verifica-se que as organizações para poderem manter-se e crescer necessitam de ter recursos humanos com talentos específicos em cada área de trabalho, sendo o talento e a gestão de talentos temas estudados desde o século XX (Lewis & Heckman, 2006).

Pela importância que tem para as organizações, a ligação da moldagem do trabalho (job crafting) com a gestão de talentos, parece-nos tratar-se da combinação perfeita para este nosso estudo em particular: explorar de que forma os colaboradores usam os seus talentos na moldagem a fim de realizarem um trabalho de excelência.

O presente estudo tem como intenção analisar como podem os técnicos superiores de uma instituição da Administração Pública na área da saúde moldar o seu trabalho, de forma a aplicarem o seu talento.

O estudo foi dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução.

O segundo visa realizar a revisão de literatura onde se tentam definir os três conceitos centrais: talento, gestão de talento e moldagem do trabalho, através de algumas definições atribuídas por vários autores, e uma breve análise da importância dos talentos e da gestão de talentos nas organizações. Dá-se realce aos três elementos considerados neste estudo como essenciais para se ser um talento em recursos humanos: Competência, Compromisso e sentido

de Contribuição (Ulrich, 2007). Segue-se a definição de moldagem do trabalho e uma breve pesquisa da literatura existente que pode levar-nos a uma ligação dos três conceitos referidos.

O terceiro capítulo analisa a metodologia escolhida, optando-se por uma investigação qualitativa e pelo método da Grounded Theory, por parecer o mais adequado e por se considerar ser o apropriado para criação de uma nova teoria numa área em que o aspeto comportamental é o mais importante. Foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada para aplicação das entrevistas. As entrevistas foram aplicadas a colaboradores que exercem funções na área de RH e apesar dos participantes terem descritivos de funções diferentes, todos exercem funções consultivas e de natureza técnica de apoio à decisão. As entrevistas foram realizadas ao número de colaboradores necessários para se atingir a saturação teórica.

O quarto capítulo deste trabalho inclui a apresentação, análise e discussão dos resultados do estudo. Onde se apresenta a codificação aberta, o esquema do modelo teórico a que se chegou no presente estudo e os resultados respetivos.

O quinto capítulo inclui as conclusões, limitações e propostas para novos estudos nesta temática.

Esperamos com este trabalho criar teoria que apoie novas investigações na exploração da moldagem do trabalho e indicar um novo caminho para as organizações, na descoberta de uma forma de identificar os talentos existentes na organização para melhor os gerirem e potenciarem.

Apesar da moldagem do trabalho ser um tema já explorado por diversos autores, ainda se encontra numa fase de desenvolvimento, com grandes possibilidades. A literatura existente mostra que os colaboradores desempenham um papel de extrema importância na criação e desenvolvimento dos seus próprios trabalhos, pelo que se torna um tema da maior importância na atualidade (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Os estudos já realizados não demonstram que a moldagem do trabalho esta diretamente relacionada com os resultados desejados pelas empresas, no entanto podem trazer vários benefícios para os próprios colaboradores, principalmente quando apoiados e reconhecidos (Tims & Bakker, 2012).

As razões que levaram à escolha do presente tema foram, ao nível pessoal a paixão em adquirir novos conhecimentos na área de recursos humanos e a vontade de descobrir novas formas de ajudar os colaboradores a sentirem-se mais felizes nos seus postos de trabalho. Ao nível profissional a perceção das mudanças nos postos de trabalho que inicialmente eram compostos por tarefas estáticas e bem definidas, para postos de trabalho que estão em constante mudança e têm necessidade de inovação e pro-atividade, situação esta mais evidente na Administração Pública, onde se insere este estudo de caso. Por outro lado a necessidade de se encontrar dentro da organização novos talentos a fim de estes poderem dar resposta às exigências da organização, e ainda a possibilidade de dominar e dar a conhecer um tema ainda pouco explorado em Portugal.

CAPITULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 - Talento

Começaremos por tentar definir o conceito de talento. Após uma exaustiva pesquisa verifica-se que talento no contexto dos recursos humanos é estudado desde o século XX, e continua a ser um dos temas mais abordados na atualidade (McClelland, Baldwin, Bronfenber & Strodbeck, 1958). Existem vários artigos e livros sobre o talento nas organizações, mas contrariamente ao que seria esperado, no que concerne à definição de talento, verifica-se ser um termo poucas vezes definido, tanto no que diz respeito ao seu âmbito como objetivo, mantendo-se impreciso e ambíguo e não existindo uma definição clara e aceite de forma consensual. Verifica-se no entanto que geralmente, talento significa alto desempenho e elevado potencial. Competências e talento parecem andar de mãos dadas, sem existir uma separação clara das suas definições (Lewis & Heckman, 2006).

Pessoas com talento são as que detêm uma elevada habilidade mental, que através das competências e habilidades necessárias levam à inovação e mudança na organização, pressupostos fundamentais num contexto de instabilidade social e constantes mudanças tecnológicas, assim como na concorrência internacional (Jackson & Schuler, 1990).

Talento é especificamente a soma de habilidade, experiência, conhecimento, inteligência, discernimento, atitude, caráter e direcionamento, capacidade do indivíduo aprender e crescer (Michaelis, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Para Iles, Preece e Chual (2010) os indivíduos com talento são indivíduos com alto potencial que fazem a diferença nas organizações. Schuler, Jackson e Tárique (2011), definem talento como a combinação de conhecimentos, competências, habilidades e características de personalidade que acrescentam valor à organização. Os mesmos autores (Tárique & Schuler, 2012), referem ainda que o grande desafio é encontrar formas de desenvolver as habilidades e competências destes talentos.

Na perspetiva de encontrar uma definição consensual do conceito de talento Gallardo-Gallardo, Dries e González-Cruz (2013), realizaram uma revisão literária do conceito e verificaram que continuam a existir diferentes definições do talento na literatura de Recursos Humanos, e que estas divergem consoante o tipo de organização ou o campo de ação,

verificam também que a literatura identifica cinco abordagens principais do termo talento: uma habilidade natural (uma mistura de inteligência inata com um elevado grau de capacidade de ir para além do normal), uma mestria (aprender com a experiência), um compromisso (relacionado com a vontade, perseverança, motivação e a paixão), uma aptidão (que realça o contexto, o tipo de trabalho e a ligação de capacidade, motivação e oportunidade), ou um alto potencial dos indivíduos com altos níveis de desempenho. Nesta revisão da literatura verificaram ainda que os termos mais usados na definição de talento são: capacidade, compromisso, competência, experiência, contribuição, potencial de desempenho, padrões de pensamento, comportamento e habilidades.

Segundo o Professor David Ulrich, da Universidade do Michigan (2007), o talento inclui três elementos essenciais: a competência, o compromisso e o sentido de contribuição. Para Ulrich ser competente não chega para ser talentoso. A realização plena dos nossos talentos e capacidades é o caminho para a verdadeira felicidade¹ (Palma & Lopes, 2012).

Partindo dos três elementos essenciais identificados por Ulrich (2007) terão talento as pessoas que reunirem competência, compromisso e sentido de contribuição. Para uma melhor compreensão do que faz com que algumas pessoas nas organizações sejam talentos, importa definir estes 3 Cs:

Competências – As competências refletem os comportamentos que o indivíduo adota para alcançar um objetivo profissional específico. Estes objetivos podem ser ações para alcançar determinados resultados ou sustentar aspetos gerais da cultura e da estratégia da organização;

Compromisso – A forma de assumir um vínculo, uma obrigação com a organização, o sentir-se fortemente ligado a algo e interessado em assim permanecer. O compromisso é uma atitude subjetiva que pode ser afetiva, normativa ou de continuidade, cada uma de uma natureza psicológica diferente; e

¹ Livro Paixão e Talento no Trabalho

Sentido de Contribuição – Percepção dos indivíduos como parte integrante da organização, sentimento de que são valorizados e importantes para o desenvolvimento e manutenção da organização. A maneira dos trabalhadores sentirem a organização como sua e a influenciarem para o êxito. Significa que encontram significado e propósito através do seu trabalho.

2.2 - Gestão de Talentos

Por ser um bem escasso e de extrema importância para as organizações, gerir os talentos torna-se deste modo indispensável para o seu sucesso. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Terão todas as pessoas talentos? Ou apenas as pessoas especiais? Para Iles e colaboradores (2011), nem todos na organização são ou têm de ser talentos, em virtude de deverem ser tratados de forma diferente, diferenciados pela força de trabalho, recrutados, desenvolvidos e retidos dentro da organização.

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin e Michaels III (1998) pesquisaram 77 grandes empresas dos EUA para testarem a existência de uma guerra por talentos nas empresas, e verificaram que para ganhar esta guerra de talentos as empresas terão de ser rápidas e claras na definição do tipo de pessoas que pretendem ter na sua organização. Para conquistarem talentos para a organização terão ainda que fazer excelentes propostas salariais e levar os colaboradores a um sentimento de comprometimento organizacional para obterem os melhores resultados. No entanto, estas condições especiais dadas aos talentos podem vir a causar constrangimentos nos outros colaboradores da organização. Ao proporem a estes talentos condições especiais vão ter que encarar algumas situações menos favoráveis, tais como a existência de grandes desigualdades salariais que poderão criar problemas culturais dentro da organização. Os autores defendem ainda que as organizações que crescem lentamente ou que sejam pouco conceituadas no mercado estarão em desvantagem nesta guerra.

Gestão de talentos é a maneira de prever as necessidades da organização ao nível dos recursos humanos e de delinear um plano para as alcançar, tendo em conta que os candidatos

talentosos e com experiência que se vão buscar ao mercado, são no futuro potenciais colaboradores a perder para a concorrência, caso as organizações não tenham boas políticas de retenção de talentos, o que levaria ao desperdício de investimento, de tempo e energia (Cappelli, 2008).

Para Berger e Berger (2004) os fatores que facilitam a atração de talentos são salários e benefícios competitivos, equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, oportunidades de crescimento, boas perspectivas de reforma, recompensas de acordo com o desempenho e reconhecimento pelo trabalho realizado. Já no que diz respeito à retenção de talentos poderá esta ser obtida através do desenvolvimento das competências, percepção por parte da organização das necessidades específicas e únicas encontradas nestes talentos, manutenção de remuneração competitiva, alinhamento dos recursos humanos com os objetivos da organização e transparência quanto ao que a organização espera dos trabalhadores e o que estes podem esperar da organização.

Por seu lado, para Hausknecht, Rodda e Howard (2009) os principais fatores que levam a retenção de talentos são: a satisfação no trabalho, recompensas extrínsecas, o fator relacional, o comprometimento com a organização e o prestígio organizacional.

Lewis e Heckman (2006) realizaram uma revisão da literatura sobre gestão de talentos e concluíram que na literatura existente o conceito de gestão de talentos é algumas vezes apontado como estratégia de talentos, planeamento de recursos humanos ou ainda gestão da sucessão. Verificam que apesar de designações diferentes todos estes conceitos se referem ao conjunto de práticas dos recursos humanos na busca e retenção de talentos para que não levem com eles as competências e experiências essenciais. Verificaram também que apesar de não existir uma definição clara do seu significado, a gestão de talentos tem como incumbência estratégica recrutar, selecionar, desenvolver e recompensar as pessoas que são consideradas como tendo talentos específicos de acordo com as necessidades específicas da organização.

A gestão de talento é o uso sistemático da gestão de pessoas, para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano (competência, personalidade e motivação). Schuler, Jackson e Tárrique (2011) concluíram que o mais importante para as

organizações é o facto de terem o talento certo no lugar certo, no momento certo, com as competências certas e motivações necessárias.

Os mesmos autores, Tárique e Schuler (2012), através da revisão da literatura sobre gestão global de talentos, verificaram que mesmo em contexto de recessão económica e financeira existe escassez de talentos ao nível global e identificam quatro dificuldades com as quais as organizações se deparam: 1) escassez de colaboradores talentosos; 2) alterações demográficas; 3) mudanças na maneira dos colaboradores se relacionarem com o trabalho; e 4) diferenças culturais. Para colmatar esta falta de profissionais talentosos, as organizações devem: a) atrair os talentos através de políticas e práticas de recrutamento, b) desenvolver através de boas perspectivas de emprego e carreira, c) reter através de práticas para impedir os indivíduos de sair da organização e mobilizar criando condições de mobilidade entre as várias regiões ou países dentro da organização.

Num contexto em constantes mudanças, um dos desafios que se coloca na gestão de talentos será selecionar colaboradores da organização e desenvolver os seus talentos de forma a atualizar o talento na organização e responder às constantes mudanças do ambiente e tecnologia. Esta atualização poderá levar as organizações a alcançarem o êxito, sobretudo em novos contextos ambientais (Lewis & Heckman, 2006). Assim, a gestão de talentos nas organizações deve ser iniciada pela definição de talento e só a partir desta definição é que se pode criar o mapa das competências requeridas para a gestão de talentos nas organizações.

Na literatura sobre gestão de talentos podem-se identificar duas abordagens distintas: a primeira, a abordagem exclusiva, entende que os talentos são um determinado grupo de pessoas estratégicas, que deve ser diferenciado e obter um tratamento especial; a segunda, a abordagem inclusiva, que sustenta o facto de todos os colaboradores nas organizações terem talentos, tem como mote que cada colaborador tem os seus próprios pontos fortes e potencial para acrescentar valor na organização (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013). Esta última abordagem defende que se existir um tratamento diferenciado entre os colaboradores, gera-se um clima de risco que leva a competição interna, e que atrasa a aprendizagem e limita as melhores práticas na organização.

A abordagem inclusiva da gestão de talentos onde todos nas organizações são considerados talentos, leva a um clima organizacional percebido como justo e ao sentimento de pertença. Quando as organizações atribuem alguma flexibilidade e autonomia ao colaborador na elaboração das suas tarefas, este pode efetuar pequenas alterações de acordo com os seus talentos e valores, podendo desta forma descobrir talentos importantes para a organização (Lewis e Heckman, 2006; Ulrich, 2007 & Wrzesniewski e Dutton, 2001). Assim acontece com a moldagem do trabalho.

2.3 – Moldagem do Trabalho (Job Crafting)

O moldador do trabalho procede a pequenas alterações ao seu trabalho seja na realização das tarefas, nos relacionamentos ou na perceção do próprio trabalho, quando esta moldagem do trabalho é elaborada de forma positiva e com a intenção de acrescentar valor à organização, considera-se moldagem positiva (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

A moldagem do trabalho é um modelo que pode ser aplicado no posto de trabalho em que os indivíduos fazem pequenas alterações dentro dos seus postos de trabalho, para satisfazer as suas necessidades, motivações ou para acrescentar significado ao trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Sendo o trabalho um conjunto de tarefas e relações interpessoais atribuídos a uma pessoa na organização, os colaboradores podem fazer mudanças nos seus projetos de trabalho de forma a conseguirem resultados positivos através do envolvimento e da satisfação no trabalho, de forma a ultrapassar dificuldades e conseguir êxito, ou ainda de forma a mudar cognitivamente de emprego (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

Amy Wrzesniewski e Jane Dutton (2001), professoras e investigadoras das Universidades de Nova York e do Michigan respetivamente, analisaram a forma como os colaboradores recriam o seu trabalho, mudando o ambiente estrutural e social do trabalho. Identificaram algumas das motivações que levam os colaboradores à moldagem do trabalho: a necessidade de controlo sobre o trabalho, a necessidade de encontrar significado no trabalho,

a necessidade de uma imagem positiva de si próprio e a necessidade de interações significativas com as pessoas que beneficiam com a sua obra.

Relativamente às estratégias utilizadas pelos trabalhadores, indicaram três formas de proceder à moldagem do trabalho:

- 1) Através de alterações nas tarefas acrescentando tarefas ao seu posto de trabalho ou alterando a maneira de as executar;
- 2) Através de alterações nos relacionamentos utilizando o trabalho como um meio de formar relacionamentos ou alterando a maneira de se relacionar com os outros membros da organização;
- 3) Através de mudanças cognitivas, a alteração da perceção do próprio trabalho e da maneira de se relacionar com ele, mudando o significado do trabalho para se sentirem mais felizes ou ainda a maneira de se sentirem na organização como tendo uma determinada tarefa ou fazendo parte integrante do todo.

Verificaram que a moldagem do trabalho não depende do nível que se ocupa na organização nem do tipo de tarefas que se realizam, tanto pode ocorrer em postos de trabalho restritos e de rotina como em postos de trabalho autónomos e complexos.

No que diz respeito aos resultados individuais da moldagem, poderá conduzir-nos às seguintes alterações: no âmbito do trabalho e da identidade; no alinhamento com as expectativas das pessoas; em experiências positivas; na realização pessoal; no significado; em experiências negativas não intencionais; em stress adicional; em lamento intermitente; em resiliência; no aumento das competências; no crescimento pessoal ou na capacidade de lidar com a adversidade futura. Apesar da moldagem do trabalho ser uma atividade individual desenvolvida para beneficiar o colaborador, trás associada consequências tanto para o individuo como para a organização, podendo estas consequências ser positivas ou negativas, os colaboradores podem fazer alterações nos seus trabalhos de forma a beneficiar ou prejudicar a organização, assim como pode levar o colaborador a uma subcarga de trabalho ou ainda a insatisfação com o atual emprego (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

Tims e Bakker (2010) também concluem que a ligação entre a moldagem do trabalho e os resultados desejados pelas organizações não estão necessariamente alinhados, no entanto a moldagem ao melhorar o ajustamento do colaborador à organização aumenta a motivação e leva à satisfação dos colaboradores e a resultados organizacionais positivos.

Os colaboradores ao moldarem o trabalho de forma a tornarem-no mais agradável ficam mais motivados e adaptados, podendo desta forma contribuir para a eficácia e eficiência no seu posto de trabalho (Lyons, 2008).

Para Berg, Dutton e Wrzesniewski (2013), através da moldagem do trabalho os colaboradores dão maior significado ao seu trabalho, e ao fazerem-no criam valor para eles e para as próprias organizações, seja através da adição de tarefas, redesenhando as tarefas existentes ou dando-lhes mais atenção e energia, através dos relacionamentos criando novos relacionamentos, reformulando os relacionamentos ou adaptando-os, estes dois tipos de moldagem descritos são considerados pelos autores como moldagem física do trabalho.

Existindo ainda a moldagem ao nível cognitivo que é a moldagem através das perceções, a forma de mudar a maneira de ver o trabalho seja sobre as tarefas, os relacionamentos, ou o trabalho como um todo. Estas perceções podem ser feitas em três formatos: podem ser de expansão (pensando no trabalho como um todo e não como um conjunto de tarefas), focando as perceções (concentrando a sua atenção apenas em algumas tarefas mais significativas), ou perceções por vinculação a tarefas ou a relações com interesses valorizados ao nível pessoal. Os moldadores do trabalho criam mais significado no seu trabalho porque podem criar oportunidades de seguir as suas motivações, paixões e os seus talentos.

2.4 - Talentos, Gestão de Talentos e Moldagem do Trabalho

Estudos revelam que o trabalho absorve cerca de 1/3 do tempo da vida dos adultos, tornando-se só por este facto, mesmo que outros interesses não existissem, da maior importância a satisfação no trabalho (Tims & Bakker, 2010). Mas, o trabalho de sonho dificilmente existe, no entanto através da moldagem do trabalho os colaboradores podem

orientar os seus talentos para efetuar subtis mudanças tornando o trabalho mais à sua imagem e à sua medida, seguindo o chamamento e transformando o trabalho em vocação (Amy Wrzesniewski & Jane Dutton, 2001). Através desta moldagem os colaboradores redesenham os seus projetos de forma a darem mais significado ao seu trabalho, sentindo que este serve um propósito importante.

As pessoas podem sentir o seu emprego como um de três tipos: como um simples trabalho (remuneração para a aquisição de bens materiais), como uma carreira (uma ocupação qualificada com perspectivas de promoção) ou como um chamamento (trabalhar para a própria felicidade). Nos seus estudos de caso Wrzesniewski, McCauley, Rozin e Schwartz (1997), confirmaram que as diferenças na maneira de ver o trabalho, não tem necessariamente a ver com as funções que se exerce. No mesmo tipo de tarefas as pessoas têm maneiras diferentes de ver o trabalho, concluíram ainda que os colaboradores que sentem o trabalho como um chamamento, geralmente têm melhores rendimentos profissionais e pessoais, sentem o seu trabalho como sendo importante e estão mais felizes com vida. Através da moldagem do trabalho o colaborador pode inserir no seu posto de trabalho os seus talentos e começar a sentir o seu trabalho como um chamamento.

Através de um estudo de caso Berg, Wrzesniewsky e Dutton (2010), verificaram que existe moldagem do trabalho nos vários níveis da organização, no entanto, as dificuldades com que os colaboradores se deparam na moldagem, são distintas. Nos níveis mais altos da organização os colaboradores com trabalhos complexos e autónomos têm de definir prioridades para responder as várias tarefas em agenda, não sobrando muito tempo para a moldagem, para o fazerem terão de mudar as suas próprias expectativas sobre como querem gastar o seu tempo. Por outro lado os colaboradores dos níveis mais baixos com tarefas bem definidas e pouca autonomia têm tendência para a pro-atividade na moldagem, estes colaboradores tentam encontrar maneiras de ajudar nos objetivos da organização e de contribuir com os seus talentos, no entanto para o fazerem terão de mudar as expectativas e comportamentos dos outros.

Verificaram ainda que os gestores tendem a aceitar estas iniciativas de moldagem, uma vez que para além de poderem trazer criatividade às organizações podem também proceder ao aproveitamento dos moldadores do trabalho para executarem tarefas inicialmente

atribuídas aos colaboradores dos níveis seguintes, a fim de estes ficarem com mais tempo disponível para eles próprios procederem à moldagem.

Para procederem à moldagem, os colaboradores questionam o que os move no seu posto de trabalho, e poderão desta forma identificar quais as suas características pessoais, as suas paixões e os seus talentos, para assim poderem proceder ao ajustamento do seu trabalho (Palma & Lopes, 2012).

É no contexto concreto de trabalho que os colaboradores descobrem os seus talentos, podendo melhorá-los com a prática. Ao moldarem o seu trabalho de acordo com as suas preferências, valores e habilidades, os colaboradores adotam um comportamento pro ativo onde usam os seus talentos para se sentirem mais satisfeitos com o que fazem e com vontade de transformar o trabalho que fazem em algo que os realize, que lhes dê a perceção de fazerem parte de um todo e de estarem a dar algo à própria sociedade. No entanto, para se sentirem felizes e manterem esta transformação, têm também que acreditar que vale a pena o esforço despendido e que esta transformação será reconhecida pelos outros (Wrzesniewsky & Dutton, 2001).

Tims, Bakker e Derks (2012) definiram a moldagem do trabalho como as mudanças auto iniciadas pelos próprios colaboradores no trabalho, para atingirem ou otimizarem o seu trabalho e as metas pessoais. Desenvolveram e validaram uma escala para medir o comportamento na moldagem do trabalho, onde encontraram dimensões distintas, nomeadamente: o aumento dos recursos sociais do trabalho, o aumento dos recursos estruturais do trabalho, o aumento das exigências de trabalho desafiante e a diminuição da dificuldade das exigências do trabalho.

Verificaram que as três primeiras dimensões foram positivamente relacionadas com a pro-atividade, iniciativa pessoal, empregabilidade, desempenho, capacidade e reconhecimento dos pares, a quarta dimensão não obteve dados significativos podendo o mesmo ocorrer devido ao facto de não ser de fácil observação. Constataram que um dos grandes benefícios do comportamento proactivo dos moldadores do trabalho, é serem voltados para o desempenho ou seja tomam a iniciativa de mudar as coisas no seu ambiente de trabalho, logo são suscetíveis de contribuir para a eficácia organizacional, as mudanças que são efetuadas

destinam-se a melhorar o ajuste do trabalhador ao trabalho. As exigências do trabalho desafiante estimulam os colaboradores a desenvolver os seus conhecimentos e habilidades, que podem ser aproveitados pela organização no desenvolvimento de talentos. Concluíram que a moldagem do trabalho está diretamente ligada ao compromisso dos trabalhadores, e que podem ser criados projetos para descobrir competências únicas nestes trabalhadores.

Tims, Bakker, e Derks (2013), utilizaram a mesma escala de medição da moldagem do trabalho criada em 2012 para perceberem o impacto da moldagem nas exigências do trabalho, no compromisso e no bem-estar dos colaboradores. Verificaram que o empenhamento e a satisfação no trabalho aumentaram com a moldagem, porque os trabalhadores podem atribuir uma outra forma às exigências do trabalho e aos recursos, para responderem às suas preferências e necessidades.

Do estudo resultou que a moldagem do trabalho aumenta o compromisso com o trabalho, aumenta a satisfação no trabalho e diminui os casos de Burnout, pelo que os autores defendem que as organizações devem estimular os colaboradores à moldagem, mesmo nas situações em que o colaborador aumenta as tarefas, o que poderia levar a pensar que daria origem a mais stress. Os autores verificaram que apesar do trabalho adicional os moldadores do trabalho aumentam o seu bem-estar, o que leva a uma menor rotatividade e absentismo (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

A moldagem do trabalho é a aproximação do trabalho que se tem para o trabalho que se quer ter. Pelo que os colaboradores alteram os seus postos de trabalho de forma a passarem mais tempo a pôr em prática as suas habilidades e interesses de forma a conseguirem uma maior satisfação no trabalho, ao fazerem-no ficam mais comprometidos com o trabalho e com a organização criando uma maior identidade organizacional (Wrzesniewsky, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013).

A moldagem do trabalho fornece importantes contribuições ao nível do significado, do compromisso, da rotatividade e do desempenho, ajuda os colaboradores a caminharem para o funcionamento ideal. Wrzesniewski e colaboradores (2013), identificam três diferentes grupos de moldadores do trabalho no que diz respeito ao significado que eles atribuem à moldagem: os de alinhamento, os aspiracionais, e os acidentais.

A moldagem do trabalho pode acontecer através de três vias: das tarefas, das relações ou de alterações cognitivas, Wrzesniewski e Dutton (2001). A moldagem do trabalho através de alterações nas tarefas é referida no estudo realizado por Berg, Dutton e Wrzesniewski, (2008), onde mencionam uma técnica de informática que procede à moldagem do seu trabalho inserindo o seu talento para ensinar, apoiando os novos colaboradores da organização a utilizarem os sistemas informáticos, ou ainda o caso da coordenadora de marketing que assume o planeamento de eventos por sentir que tem talento nesta área. Na moldagem do trabalho através de mudanças nos relacionamentos (Wrzesniewski et al, 2013). Referiram o exemplo de um analista de marketing que criava relacionamentos com colaboradores da secção de vendas para poder perceber o impacto do seu trabalho nos vendedores. Relativamente à moldagem do trabalho através de mudanças cognitivas podemos referir o caso das empregadas de limpeza que viam o seu trabalho como uma parte importante para a recuperação dos doentes (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008).

Em entrevistas realizadas por Bunderson e Thompson (2009) a tratadores de animais, verificaram existir a perceção por parte destes que ao serem dotados dos seus talentos, estavam destinados a ser tratadores de animais, declaravam que utilizar os seus talentos em benefício dos animais e da vida animal, era mais importante que as recompensas financeiras e dificuldades que o seu trabalho implicava, sentiam por isso que o seu trabalho era uma vocação, sentindo-se felizes pelo significativo trabalho que realizavam, mesmo que este significado não fosse acompanhado de *status* social. Os autores concluíram que por vezes este sentimento, de estar destinado a fazer um trabalho específico é a forma encontrada pelos colaboradores de sentirem que dão uma contribuição única e importante em vez de se focarem nas tarefas individuais que realizam, ou seja procedem a uma moldagem cognitiva do seu trabalho.

Berg, Dutton, & Wrzesniewski (2013), verificam que através da moldagem do trabalho os colaboradores mudam o significado do trabalho alterando os limites deste num processo contínuo, que é influenciado pelo contexto social. Este processo ocorre de baixo para cima o que permite aos colaboradores criarem mais significado, podendo também trazer benefícios às organizações através da inovação e da adaptabilidade.

A moldagem do trabalho também é importante para o compromisso no trabalho e satisfação dos colaboradores resolvendo assim alguns dos problemas das atuais organizações, tais como as idades dos colaboradores que cada vez se reformam mais tarde e o facto de os novos colaboradores das gerações de hoje terem fortes expectativas de carreira e problemas de compromisso (Twenge, 2006). Os colaboradores terão tendência em se envolver na moldagem quando percecionam que essa moldagem trás valor para a organização, e sentem que são vistos como competentes e confiáveis. A teoria apresenta a moldagem como sendo mais significativa quando envolve uma maior variedade de habilidades (variedade de tarefas) sentidas como parte de um todo com identidade, ao percecionarem o trabalho desta maneira eles experimentam o trabalho como mais significativo, levando à motivação e bom desempenho (Berg, et al, 2013).

Berg e colaboradores (2013) identificaram três características pessoais que os colaboradores utilizavam na moldagem do trabalho para orientar os seus esforços: os motivos (prazer, crescimento pessoal e amizade) para promover o significado e encaixarem os seus valores, os pontos fortes que permitem aos colaboradores promoverem os seus talentos de forma produtiva no trabalho aproveitando o que eles naturalmente fazem bem, e as paixões que criam oportunidades de prosseguir atividades ou temas que lhe despertam um profundo interesse. Na sua essência a moldagem do trabalho aparece a partir do estado de espirito de acreditar que o exercício da moldagem é desejável e representa um desafio para as organizações resolverem as necessidades de inovação e adaptação a mudança.

Tendo em conta o exposto poderá a moldagem do trabalho ser usada pelas organizações como uma ferramenta importante na construção da próxima geração de talentos?

Ulrich e Smallwod (2011) afirmam que as organizações têm cerca de 10 a 15 por cento de colaboradores de alto potencial, que podem tornar-se os futuros talentos da organização ou seja, tem as competências (são capazes de fazer o trabalho), o comprometimento (estão dispostos a fazer o trabalho) e a contribuição pessoal (encontraram propósito e significado no seu trabalho). Quando estes colaboradores procedem à moldagem do seu trabalho para além de aperfeiçoarem as suas competências também dão a conhecer a organização os seus talentos.

Atendendo às dificuldades de conseguir talentos e à necessidade que as organizações têm de ter a pessoa certa no lugar certo na altura certa (Tárique & Schuler, 2010), poderá pensar-se na moldagem do trabalho como uma solução para a identificação dos talentos que as organizações precisam, acrescentando a vantagem de estes talentos já se encontrarem na organização e possuírem um profundo conhecimento da cultura organizacional, do contexto do negócio e da visão da organização.

Num contexto organizacional em que cada vez mais as organizações precisam de ser competitivas e de se adaptarem as constantes mudanças, a moldagem do trabalho afigura-se como uma ótima solução para a criação de novos talentos nas organizações. O objetivo deste estudo é ajudar as organizações a descobrir novos caminhos para um trabalho de excelência.

CAPITULO III – METODOLOGIA

3.1 – Desenho do Estudo

Neste estudo optou-se pela abordagem qualitativa por se tratar de uma investigação de caráter exploratório na qual se pretende compreender os significados que os colaboradores dão ao seu trabalho e a forma como conscientemente ou inconscientemente moldam o seu trabalho. Nesta abordagem os dados são descritivos e existe o contacto direto com a organização onde ocorrerem os fenómenos (Bogdan & Biklen, 1994).

Nos métodos qualitativos, a informação é analisada de forma indutiva considerando as situações na sua globalidade e existindo uma interação entre os investigadores e os indivíduos de forma natural (Carmo & Ferreira, 2008).

Para Strauss e Corbin (1998) a pesquisa qualitativa consiste na produção de resultados provenientes de estudos sobre a vida do indivíduo, experiência de vida, comportamentos e emoções, e não em processos estatísticos. Defendem que a pesquisa qualitativa deve ser usada na abordagem de temas ligados ao funcionamento organizacional, movimentos sociais e fenómenos culturais. Apesar da opção neste estudo recair no método qualitativo, verifica-se que tanto os métodos qualitativos como os quantitativos são viáveis para testar ou produzir

teoria, existindo inclusive situações em que ambos devem ser empregues a fim de se complementarem (Glaser & Strauss, 1967).

3.2 – Participantes

O estudo de caso foi realizado numa organização pertencente à Administração Pública que atua no âmbito da saúde, da qual se faz uma breve caracterização.

Esta organização tem como Missão contribuir, quer no âmbito laboratorial quer em assistência diferenciada, para ganhos em saúde pública, através da investigação e desenvolvimento tecnológico, investigação epidemiológica em serviços de saúde. Garantir a avaliação externa da qualidade laboratorial, difusão da cultura científica, fomento da capacitação, formação e ainda assegurar a prestação de serviços nos referidos domínios, incluindo a prevenção de doenças genéticas.

Relativamente aos recursos humanos, os colaboradores estão distribuídos por várias carreiras e categorias, pertencente ao regime especial e geral, totalizando 461 colaboradores do mapa de pessoal e cerca de 104 bolseiros de investigação científica distribuídos geograficamente por Lisboa e Porto.

Os colaboradores do mapa de pessoal são maioritariamente do sexo feminino com uma percentagem de 83% do género feminino e 17% do género masculino. Para uma melhor identificação da diversidade de áreas de trabalho apresenta-se o gráfico 1 onde se apresenta a distribuição dos colaboradores da organização pelos diferentes grupos profissionais.

Gráfico 1 – Colaboradores por grupo profissional.



As idades dos colaboradores situam-se entre os 24 anos e os 68 anos tendo como média das idades 49,5 anos. Ao nível das habilitações literárias, os colaboradores detêm desde 4 anos de escolaridade até ao Doutoramento, no entanto 60,73 % dos colaboradores detêm habilitações literárias de licenciatura ou grau superior. Nesta organização os colaboradores têm antiguidade compreendida entre 2 meses e 42 anos de serviço, a média de antiguidade é 17,2 anos. Os dados apresentados foram retirados do Balanço Social da organização do ano 2012.

Este estudo de caso recaiu no grupo profissional dos técnicos superiores, que tem como conteúdo funcional, nomeadamente funções consultivas, de estudo, planeamento, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica que fundamentam e preparam a decisão. É uma carreira classificada como de grau 3 de complexidade funcional na qual é exigida a titularidade de licenciatura ou grau académico superior (Lei nº12-A/2008, de 27 de Fevereiro).

A escolha da amostra versou no grupo de colaboradores na área funcional dos Recursos Humanos. Esta escolha teve como critérios o facto de ser uma área funcional comum à generalidade das organizações e ao facto de nesta organização ser a área funcional que detêm um maior número de colaboradores na mesma carreira e área, embora com funções específicas.

Deste grupo profissional foram seleccionados no total 8 colaboradores dos quais 4 obtiveram na última avaliação do desempenho, a avaliação de relevante e os outros 4 avaliação de adequado. Esta diferenciação ocorreu com a finalidade de obter uma amostra diferenciada, através da avaliação de desempenho (Glaser & Strauss, 1967).

Importa referir que a avaliação do desempenho na Administração Pública é atribuída através da avaliação quantitativa e qualitativa. A avaliação qualitativa é obtida em função da avaliação quantitativa atribuída a cada avaliado nos seguintes termos:

- a. Não adequado - avaliações quantitativas de 1 a 1,999 valores,
- b. Adequado – avaliações quantitativas de 2 a 4 valores,
- c. Relevantes – avaliações quantitativas de 4 a 5 valores, esta avaliação apenas é possível de atingir por 25% do total de trabalhadores avaliados, e
- d. Excelente – avaliação atribuída a 5% dos colaboradores com avaliação qualitativa de relevante.

Os participantes da amostra têm idades compreendidas entre os 33 e os 47 anos, o grau académico situa-se entre a Licenciatura e o Mestrado e o grupo é constituído por 2 colaboradores do sexo masculino e 6 colaboradores do sexo feminino.

A fim de assegurar a confidencialidade dos participantes deste estudo, o nome dos mesmos são pseudónimos, escolhidos entre figuras públicas portuguesas que se destacaram em determinadas áreas. Nas citações os nomes dos participantes irão aparecer abreviados pelas primeiras letras dos nomes atribuídos. Para uma melhor caracterização da mostra faz-se uma breve descrição dos participantes das entrevistas Através da tabela 1.

Tabela 1- Caracterização dos entrevistados.

NOME	IDADE	HABILITAÇÕES LITERARIAS	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
Amália Rodrigues	33	Mestrado	Adequado
Cristiano Ronaldo	37	Licenciatura	Relevante
Eusébio Ferreira	47	Mestrado	Relevante
Luís Camões	34	Licenciatura	Relevante
Manuel de Oliveira	36	Licenciatura	Adequado
Rosa Mota	36	Mestrado	Relevante
Rui Carvalho	37	Mestrado	Adequado
Vasco da Gama	33	Licenciatura	Adequado

3.3 – Técnica de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foi a entrevista. Com vista a obter o maior número possível de informação e detalhe dos temas abordados.

As entrevistas foram administradas aos colaboradores num ambiente informal e descontraído, efetuadas nas instalações da organização e nos respetivos postos de trabalho, maioritariamente ocorreram em horário pós-laboral. Tiveram em geral a duração média de 1 hora e realizaram-se no período de maio a julho de 2014.

Foi elaborado um guião de entrevista semiestruturado para aplicação das entrevistas, constituído por perguntas fechadas e abertas de forma a obter uma maior profundidade e consistência nas respostas. O guião é constituído por 18 perguntas distribuídas por 6 grupos de questões.

As perguntas foram desenvolvidas de forma a: identificar qual dos três elementos do talento levou à moldagem do trabalho, a identificar quais as situações de moldagem através das tarefas, relacionamentos e através de mudanças cognitivas (Wrzesniewski & Dutton, 2001), e a identificar se existe relação entre os dois conceitos talento e moldagem do trabalho.

No início de cada entrevista foi explicado a cada participante o objetivo da pesquisa, garantidos os preceitos éticos relativos ao anonimato, confidencialidade e privacidade das entrevistas e solicitada autorização para gravar a entrevista.

3.4 – Técnica de Análise dos Dados

A opção metodológica nesta investigação foi pelo método qualitativo grounded theory, por ser um dos modelos mais utilizados para gerar teoria nas ciências sociais e por se considerar ser o mais apropriado no estudo de fenómenos sociais e nos significados que as pessoas atribuem às suas vidas nos contextos sociais e no trabalho.

O método grounded theory foi criado em 1967, pelos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss, originalmente no livro “ The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research”. Criando assim um método inovador com um conjunto de princípios capazes de guiar os pesquisadores no objetivo de propor padrões e procedimentos adequados para a descoberta de teoria, e para validar a pesquisa qualitativa como um método adequado e específico para gerar nova teoria. Criaram assim um método rigoroso apoiado na recolha de dados, no qual a relação entre pesquisador, realidade e teoria são contínuas e intrínsecas.

Este método pretende explorar a riqueza e diversidade da experiência humana, através de um processo de recolha e análise dos dados, conduzidos de forma sistemática no estudo de um fenómeno. O modelo inicial defende que a revisão da literatura no início da pesquisa não é imperativa, devendo o investigador entrar em campo com pouco conhecimento sobre a temática a fim de não ser influenciado. No entanto Strauss e Corbin (1998), consideram que a revisão da literatura é importante para estimular o pensamento analítico e a reflexão a fim de desenvolver a sensibilidade do investigador.

Para a recolha de dados através do método grounded theory, múltiplas técnicas de recolha podem ser adotadas tais como, entrevistas, observações de campo, diários de campo e documentos diversos. Assim como podem ser combinados diferentes métodos de recolha e diferentes fontes de dados. Neste estudo em particular optou-se pelo uso da entrevista.

As entrevistas para recolha dos dados são realizadas numa instituição pertencente a Administração Pública e no grupo profissional dos técnicos superiores, a exercerem funções na área de recursos humanos, embora com descritivos de funções distintos.

No que diz respeito a escolha da amostra para aplicação das entrevistas, é realizada tendo em conta a última avaliação do desempenho e situações extremas, quatro colaboradores com uma ótima avaliação e quatro com uma fraca avaliação. Esta diferenciação tem como objetivo enriquecer a importância do fenómeno através de uma amostra de dados com sujeitos detentores de características e práticas diferenciadas (Glaser & Strauss, 1967).

O processo de pesquisa pretende conceitualizar e reduzir dados, elaborar categorias relativamente às características e dimensões do fenómeno e relacionar as categorias. Após a recolha dos dados estes são codificados e definidas categorias, a codificação é realizada através de processos rigorosos de codificação aberta, axial e seletiva (Goulding, 2002).

Na codificação aberta, primeira etapa da análise, é realizada uma leitura atenta em busca de acontecimentos críticos que representem o fenómeno em estudo. A partir desta leitura, selecionou-se palavras, frases ou parágrafos para reflexão, comparação e contextualização de cada observação da entrevista, com o objetivo de agrupar os vários conceitos encontrados em categorias.

Na segunda etapa da análise, a codificação axial, são relacionadas as categorias e subcategorias encontradas e integradas em categorias mais abrangentes, tendo em consideração as suas propriedades e dimensões criando assim, categorias que explicam os fenómenos em estudo.

Na última etapa a codificação seletiva, as categorias encontradas na codificação axial são comparadas e interrelacionadas para se chegar a um grau mais elevado de abstração dos dados, no qual são integradas as categorias e refinadas de forma a chegar à categoria central.

A recolha dos dados foi iniciada com 6 entrevistas, continuando depois a recolha com mais 2 entrevistas, com as quais se alcançou a saturação teórica. A saturação teórica ocorre quando análises adicionais não acrescentam novas explicações para o fenómeno em estudo (Strauss & Corbin, 2008).

As perguntas do guião de entrevista utilizado foram geradas com base nos estudos de Ulrich (2007); Wrzesniewski e Dutton (2001); Berger, Wrzesniewski e Dutton (2010) e Slemp e Vella-Brodrick (2013). A tabela 2 apresenta o guião de entrevista utilizado.

Tabela 2 - Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS TÉCNICOS SUPERIORES DA ORGANIZAÇÃO.		
Objetivo da pesquisa – Explorar como é que os técnicos superiores de uma empresa pública, moldam o seu trabalho de forma a introduzirem os 3 Cs (a competência, o compromisso e o sentido de contribuição).		
PROTOCOLO DA ENTREVISTA		
- Apresentação do objeto de estudo.		
- Garantir o anonimato do entrevistado.		
Nome: _____		
Idade: _____		
Antiguidade na carreira: _____		
Identificação do posto de trabalho: _____		
Hora de início da entrevista: _____ Hora do fim da entrevista: _____		
GUIÃO		

Objetivo	Pergunta	Referencia Bibliográfica
- Conteúdo funcional	1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho. 1.1 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu	Confirmar com a descrição de conteúdo funcional do posto de trabalho.

	posto de trabalho?	
<p>- Identificar Crafting através de alterações nas tarefas</p> <p>- Identificar qual dos 3 cs do talento levou a moldagem</p>	<p>2 - O que mais gosta de fazer?</p> <p>2.1 - O que menos gosta de fazer?</p> <p>2.2 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?</p> <p>2.3 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?</p>	<p>Berger, Wrzesniewski & Dutton (2010)</p> <p>Slemp & Vella-Brodrick (2013)</p> <p>Wrzesniewski & Dutton (2001)</p> <p>Ulrich (2007)</p>
<p>- Identificar Crafting através de alterações nos relacionamentos</p> <p>- Identificar qual dos 3 cs do talento levou a moldagem</p>	<p>3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?</p> <p>3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados novos relacionamentos?</p> <p>3.2 - Eliminou relacionamentos, evitando contacto com algumas pessoas?</p> <p>3.3 - Quais e porque o fez?</p>	<p>Berger, Wrzesniewski & Dutton (2010)</p> <p>Wrzesniewski & Dutton (2001)</p> <p>Ulrich (2007)</p>
<p>- Identificar Crafting através de mudanças cognitivas</p> <p>- Identificar qual dos 3 cs do talento levou a moldagem</p>	<p>4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?</p> <p>4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?</p> <p>4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?</p>	<p>Slemp & Vella-Brodrick (2013)</p> <p>Ulrich (2007)</p>
<p>- Identificar qual dos 3 cs do talento levou a moldagem</p> <p>Conclusão</p>	<p>5 - Quais as suas principais competências?</p> <p>5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?</p> <p>5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?</p>	<p>Berger, Wrzesniewski & Dutton (2010)</p> <p>Ulrich (2007)</p>

	<p>6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?</p> <p>6.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?</p>	
--	--	--

Data _____

CAPITULO IV – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 – Codificação

Após a fase da recolha de dados e da transcrição das entrevistas realizadas procedeu-se à leitura exaustiva do material recolhido e a uma cuidada análise, com a finalidade de identificar os relacionamentos existentes entre os dados recolhidos nas entrevistas e a partir destes relacionamentos identificar, as possíveis ligações que levaram a resposta das hipóteses, num processo de comparações constantes, de avanços e retrocessos. Através do método grounded theory procedeu-se a identificação minuciosa de padrões e tendências, realizada por meio do processo de codificação aberta, axial e seletiva (Strauss & Corbin, 2008).

A codificação consiste em nomear os conceitos e categorias que foram identificados por meio de eventos, o propósito dos procedimentos de codificação são construir a teoria em vez de testar, ajudar o pesquisador a ser sistemático e criativo para desenvolver e relacionar os conceitos que aparecem no estudo como elementos necessários para a construção da teoria (Strauss & Corbin, 1998).

4.2 – Codificação Aberta

Apresentamos de seguida a codificação aberta organizada com base nas categorias e subcategorias, geradas através de um olhar analítico sobre todas as respostas de cada pergunta e de todas as questões das entrevistas. Nas seguintes tabelas identificam-se as categorias encontradas, uma citação para cada categoria e respetiva frequência.

Tabela 3 – Codificação Aberta, pergunta 1.

Codificação Aberta		
1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho.		
1.1 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?		
Categoria	Citação	Frequência
Verificar os e-mails	"...verifico os e-mails..." (CR)	6
Funções de coordenação	"... distribuição de tarefas diárias ..." (RM)	5
Tarefas específicas do posto de trabalho	"...vou organizando, vou estruturando, vou vendo o que é necessário..." (EF)	8
Elaborar relatórios	"...estou a fazer dois relatórios..." (VG)	5

Tabela 3.1 – Codificação Aberta, pergunta 2.

2 - O que mais gosta de fazer?		
Categoria	Citação	Frequência
Desenvolver processos de trabalho	"...processo da condução das próprias Bolsas..." (EF)	6
Relacionamento interpessoal	" No local de trabalho é lidar com as pessoas ..." (RM)	6
Planeamento	"...o planeamento da formação..." (MO)	5
2.1 - O que menos gosta de fazer?		
Categoria	Citação	Frequência
Relacionamentos difíceis.	"... relacionamento com pessoas que não são do meu agrado..." (CR)	3
Trabalhos desinteressantes	"... enviar os documentos para os vários setores é um trabalho muito monótono e mecânico..." (AR)	4
2.2 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?		

Categoria	Citação	Frequência
Criação de documentos para organização do trabalho	"...manual de acolhimento..." (CR)	6
Otimização de recursos	"...fazerem os pedidos através do Outlook e do calendário do Outlook..." (AR)	6
Criação de recursos de apoio aos colaboradores	"...atividade nos protocolos..." (RC)	6
2.3 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?		
Categoria	Citação	Frequência
Reorganizar o trabalho	"...rever todos os procedimentos para tentar retirar algumas tarefas..." (MO)	4
Trabalhos desinteressantes	"...dos PAEs..." (CR)	4

Tabela 3.2 – Codificação Aberta, pergunta 3.

3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?		
Categoria	Citação	Frequência
Entidades externas	"...entidades externas..."(MO)	7
Dirigentes e chefias	"...coordenador, dirigente..." (VG)	7
Colaboradores da Organização	"...todos os colaboradores da organização..." (LC)	7
3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados novos relacionamentos?		
Categoria	Citação	Frequência
Com os colaboradores da Organização	"... tento sempre incluir as pessoas para que elas próprias possam dar o seu contributo e as suas opiniões ..." (AR)	5
Com pessoas específicas	"...as pessoas que dão apoio aos recursos humanos do Porto." (MO)	5
3.2 - Eliminou relacionamentos, evitando contacto com algumas pessoas?		
Categoria	Citação	Frequência
Tentar não eliminar	"Normalmente tento não o fazer ..." (CR)	5
Alterar a forma do relacionamento	"...tenho contactado mais via e-mail ou algo mais institucional." (RC)	3
3.3 - Quais e porque o fez?		
Categoria	Citação	Frequência
Acrescentar relacionamentos para ter um conhecimento concreto da realidade	"Acho que hoje já consigo olhar para as pessoas de outra forma." (RC)	3
Acrescentar relacionamentos para obter informação e colmatar constrangimentos	"...por exemplo entidades externas relativamente a determinados procedimentos..." (EF)	2
Eliminar relacionamentos para suprimir obstáculos	"...porque esta pessoa só tentava arranjar problemas e nunca arranjar soluções para resolver os assuntos..." (AR)	2

Tabela 3.3 – Codificação Aberta, pergunta 4.

4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?		
Categoria	Citação	Frequência
Muito impacto	"O arquivo tem muito impacto..." (AR)	6
Impacto direto nas funções essenciais da organização	"... é uma das atividades essenciais para as funções essenciais da organização." (EF)	4
Impacto na satisfação dos colaboradores.	"...conseguimos para que estejam satisfeitos..." (CR)	4
4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?		
Categoria	Citação	Frequência
Imagem dos recursos humanos	"...mudou a imagem dos RH para os trabalhadores." (CR)	4
Organização de eventos	"...começamos também a fazer a festa de Natal para os filhos dos trabalhadores..." (CR)	4
Resposta a novas necessidades da organização	"... acho que a forma de pensar a documentação tem tendência para mudar pelo menos nos RH..." (AC)	4
4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?		
Categoria	Citação	Frequência
Importante	...o significado que tem para mim é eu saber que acordo de manhã, e que venho trabalhar todos os dias que sou válida ... (VG)	4
Muito importante	"Muito. Muito porque eu gosto muito daquilo que faço." (EF)	4

Tabela 3.4 – Codificação Aberta, pergunta 5.

5 - Quais as suas principais competências?		
Categoria	Citação	Frequência
Relacionamento interpessoal e comunicação	"...Tenho um bom relacionamento interpessoal..." (RC)	6
Coordenação	"...tenho competências de coordenação." (CR)	5
Orientação para os resultados	"...orientação para os resultados..." (VG)	4
Iniciativa e autonomia	"...autonomia e espírito de iniciativa..." (EF)	3
Planeamento e organização	"...Planeamento, organização..." (MO)	4
Responsabilidade e compromisso com o serviço	"...orientação para o serviço público..." (AR)	4
5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?		
Categoria	Citação	Frequência
Desporto e contacto com a natureza	"... gosto de atividades físicas, gosto de atividades ao ar livre..." (RC)	7

Família	"...Gosto de passear em família..." (CR)	6
Amigos	"...gosto de poder estar com os meus amigos..." (AR)	4
Pintura, escrita, leitura e música.	"... a pintura, tenho outro que é a escrita..." (EF)	5
Viajar, cinema e dança	"Para mim, viajar é tudo." (VG)	4
5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?		
Categoria	Citação	Frequência
Promover o bem-estar	"Talvez a pro atividade e a iniciativa porque tem a ver com o desporto..." (MO)	6
Relacionamentos	"Eu acho que é o gosto pelas pessoas, gostar de ajudar as pessoas..." (EF)	5

Tabela 3.5 – Codificação Aberta, pergunta 6.

6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?		
Categoria	Citação	Frequência
Para os colaboradores - teve impacto positivo	"... os nossos clientes saem sempre satisfeitos..." (CR)	6
Para o próprio trabalhador -Sentimento de satisfação	" Para mim, aquilo que me motiva é fazer alguma coisa que realmente me faça feliz." (RC)	6
Para a organização - Impacto positivo	"Eu acho que é um impacto positivo..." (EF)	4
5.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?		
Categoria	Citação	Frequência
Melhor relacionamento entre colaboradores	"...adesão das pessoas a essa bolsa de formadores..." (MO)	3
Restrições legais e orçamentais	"...se os projetos não ficassem na gaveta por uma restrição orçamental ..." (EF)	3
Apoio da gestão	"...para tudo isto e necessário apoio, investimento e não existirem divisões na Organização." (AR)	3
Mais tempo disponível	"Neste momento o que ajudaria era ter mais tempo para me organizar." (VG)	2

Da análise das tabelas verifica-se que de forma geral os participantes são unânimes na identificação das competências, do compromisso, do sentido de contribuição e na existência de moldagem do trabalho, apresentado, as categorias em geral uma frequência relevante.

A pergunta 1 – “Descreva-me um dia típico do seu trabalho” e a pergunta 1.1 – “Quais as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?”, tinham como objetivo

identificar as principais tarefas desenvolvidas nos postos de trabalho. Os participantes apesar de terem descritivos funcionais distintos identificaram 4 categorias com frequência de 5 a 8.

Da pergunta 2. – “O que mais gosta de fazer?” Emergiram 3 categorias: Desenvolver processos de trabalho, relacionamento interpessoal e planeamento, com a frequência de 6, 6 e 5 respetivamente. Os participantes identificaram serem virados para o desenvolvimento de projetos de melhoria contínua e do desenvolvimento de relações interpessoais entre os colaboradores da organização.

Por outro lado a pergunta 2.1 – “O que menos gosta de fazer”, obteve apenas duas categorias e pouco entusiasmo nas respostas, existindo mesmo um participante que não identificou nenhuma situação.

Na pergunta 2.2 – “Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?” emergiram 3 categorias todas com uma frequência de 6, onde foi identificada moldagem do trabalho através de alterações nas tarefas.

Segue-se a tabela 4 onde a título de exemplo se apresenta três situações concretas desta moldagem do trabalho, esta tabela teve na base o descritivo funcional dos colaboradores, as respostas dadas na pergunta 2.2 e algumas situações identificadas na pergunta 4.1.. Os participantes referem situações em que acrescentam tarefas ao seu posto de trabalho e situações em que alteram a maneira de realizar as tarefas já existentes de forma a sentirem-se melhor nos seus postos de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tabela 4 – Descritivo de funções / Moldagem do trabalho.

Descritivo de funções	Moldagem do trabalho - citação
Funções de coordenação nas seguintes áreas: Processamento de vencimentos, abonos e regalias; controlo e registo da assiduidade; abertura de procedimentos concursais; elaboração e manutenção do mapa de pessoal e gestão da qualidade.	"As pessoas já não tem medo, o que eu ouvia dizer é que as pessoas tinham medo de vir aos recursos humanos e hoje ninguém se inibe de vir aqui...Temos tido, algumas iniciativas... A partir desta iniciativa começamos também a fazer a festa de natal para os filhos dos trabalhadores e para arranjar financiamento para esta festa fazemos umas tasquinhas do São Martinho onde se vendem alguns produtos... Já há 3 anos que o fazemos e temos tido sempre o apoio da direção e dos colaboradores..." (CR)

<p>Área funcional das Bolsas de Investigação abertura/gestão e apoio de todo o processo das bolsas.</p>	<p>"... a criação de um livro dos bolseiros é uma espécie de um livro de honra, onde cada um dos bolseiros que passa emite uma declaração sobre o trabalho que foi desenvolvido aqui, como é que eles se foram revendo ao longo do tempo na organização e também o trabalho que fizeram, o estudo que fizeram, o resultado que obtiveram..." (EF)</p>
<p>Controle das atividades dos colaboradores ao exterior. Tratamento estatístico de informação.</p>	<p>"...a atividade nos protocolos foi sugestão minha....também introduzi de novo a criação da base de dados, da ficha de registos, e de controlo foram tarefas novas, há mais coisas que eu queria introduzir mas..."(RC)</p>

Da pergunta 3.1 – “Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentando relacionamentos?” emergiram 2 categorias, com frequência 5. Através das respostas obtidas verifica-se existir uma preocupação em envolver os colaboradores da organização nos processos de trabalho para uma visão mais concreta da realidade do serviço.

A pergunta 4.1 – “O que mudou para a sua organização e para as pessoas?” emergiram 3 categorias, todas com uma frequência de 4, os participantes constataram que mudou a imagem dos recursos humanos e que a organização de eventos tais como a Festa de Natal para os filhos dos colaboradores, Festa do São Martinho e dos Santos Populares contribuíram grandemente para esta mudança e para um melhor ambiente organizacional.

A pergunta 4.2 – “Que significado o seu trabalho tem para si?” as respostas de 4 participantes foram “...é importante” e os restantes 4 “...é muito importante”. Todos os participantes identificaram o trabalho como sendo uma das partes mais importantes das suas vidas, referindo que não conseguiriam viver sem terem uma ocupação.

Na pergunta 5 – “Quais as suas principais competências?” emergiram 6 categorias: Relacionamento interpessoal com uma frequência de 6, coordenação com frequência de 6, iniciativa e autonomia com frequência de 3, orientação para os resultados, planeamento e organização, e responsabilidade e compromisso com o serviço com frequências de 4.

A pergunta 6- “Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?”, nesta questão emergiram 3 categorias; Para os colaboradores teve impacto positivo, para o próprio trabalhador um sentimento de satisfação

com os resultados obtidos, estas primeiras categorias tiveram uma frequência de 6, a última para a organização teve impacto positivo obteve uma frequência de 4.

Após a codificação aberta procedeu-se a etapa seguinte, a codificação axial, onde se relacionaram as várias categorias, estabelecendo ligações entre as categorias e procedendo a integração das mesmas em categoria mais abrangentes, formulando explicações precisas e completas sobre os fenómenos (Strauss & Corbin, 2008).

4.3 – Codificação Seletiva

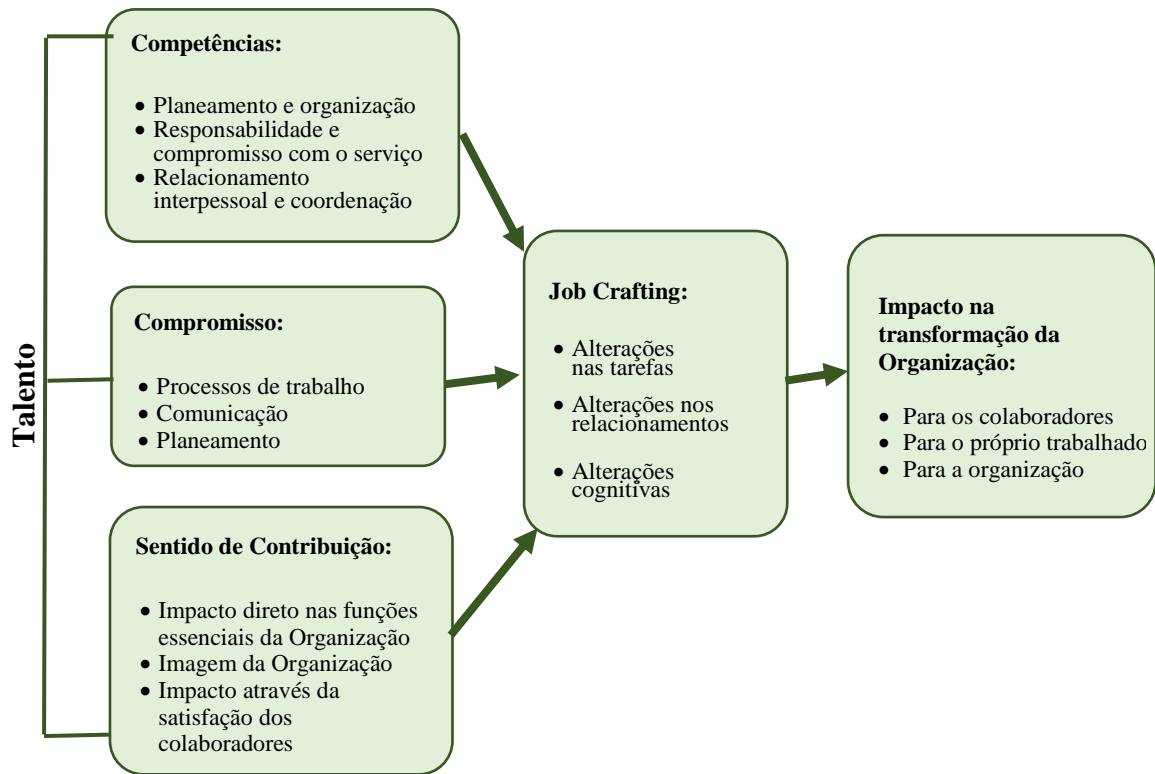
A última etapa da codificação foi a codificação seletiva, onde se ordenaram as categorias e os seus componentes, para o efeito foram elaborados vários esquemas de forma a chegar a uma categoria central que conduziu a criação do modelo teórico (Goulding, 2002), que explica a relação das competências, do compromisso e do sentido de contribuição com a moldagem do trabalho. O esquema teórico responde a pergunta central “Como é que os técnicos superiores de uma empresa pública moldam o seu trabalho de forma a introduzirem os seus talentos?”.

Em síntese verifica-se que:

- 1) As competências levam à moldagem do trabalho. Os colaboradores usam as suas competências para criarem novas tarefas ou novos relacionamentos. As categorias que emergiram nas competências foram o planeamento e organização, a responsabilidade e o compromisso com o serviço público e o relacionamento interpessoal e coordenação.
- 2) O compromisso leva à moldagem do trabalho, mais de metade dos entrevistados afirma que gosta muito do seu trabalho e que sentem uma forte orientação para o serviço público e para melhorar a imagem do mesmo. Os colaboradores sentem-se valorizados e reconhecidos através do trabalho que desenvolvem.
- 3) O sentido de contribuição leva à moldagem do trabalho. Todos os colaboradores entrevistados referem que o seu trabalho é importante e tem impacto direto na organização, 4 colaboradores referem ainda que o seu trabalho é muito importante no desenvolvimento das funções essenciais da organização.

A codificação seletiva surge na figura 1, que ilustra o modelo teórico a que se chegou neste estudo.

Figura 1 – Esquema do modelo teórico gerado dos dados.



O esquema teórico apresentado representa o modelo da presente dissertação, no qual se verifica que o talento constituído pelos três elementos competência, compromisso e sentido de contribuição levam à moldagem do trabalho, através de alterações nas tarefas, através de alterações nos relacionamentos e através de mudanças cognitivas. Conclui-se ainda que a moldagem do trabalho tem impacto direto na transformação da organização.

Importa salientar que todos os participantes do estudo identificaram pelo menos duas situações de moldagem do trabalho, à exceção de um participante o qual afirmou que não gostava de nada no seu atual posto de trabalho, achando que todas as suas tarefas eram demasiado administrativas, sem grandes desafios, no entanto referiu ter um ótimo desempenho nas suas funções uma vez que, gosta de ver o seu trabalho reconhecido e bem feito. Da análise de toda a entrevista deste participante verifica-se que se trata de um

colaborador nitidamente virado para um trabalho carreira, o participante gosta do seu trabalho porque é através dele que vem o reconhecimento e a possibilidade de atingir patamares mais elevados, esforça-se por ter um bom desempenho porque gosta de fazer bem tudo o que faz e também porque considera ser um fator essencial para o aparecimento de novas oportunidades, rumo ao sucesso (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997).

No esquema teórico gerado dos dados, verifica-se que as competências que prevalecem e que levam à moldagem são: o planejamento e organização, a responsabilidade e compromisso com o serviço e o relacionamento interpessoal e coordenação. Os colaboradores têm a percepção das suas competências, no entanto nem sempre conseguem aplicá-las e desenvolvê-las nos seus postos de trabalho, por isso tentam acrescentar/alterar as tarefas ou os relacionamentos de forma a evidenciá-las para se sentirem mais satisfeitos e reconhecidos. Este resultado está de acordo com o estudo de Berg, Dutton e Wrzesniewski (2013) que dão o exemplo de uma colaboradora que assume o planejamento de eventos porque sente ter competências nesta área e ao acrescentar esta tarefa no seu posto de trabalho gosta mais do seu trabalho.

Relativamente ao compromisso, os participantes sentem-se fortemente ligados à organização, o que os leva a desenvolver processos de trabalho, promover a comunicação e dedicarem-se ao planejamento. Os participantes identificaram que para além de desenvolverem bem as suas funções ao nível dos processos de trabalho, comunicação e planejamento, também os aplicam na moldagem do trabalho criando novos relacionamentos/tarefas ou alterando os/as já existentes, procedendo a um ajustamento do trabalho na organização para otimizarem o seu trabalho (Tims, Bakker & Derks, 2013).

Quanto ao sentido de contribuição verifica-se que os participantes sentem uma enorme necessidade de que o seu trabalho seja sentido como muito importante para a organização. Os participantes identificaram vários exemplos da forma como fazem extraordinariamente bem o seu trabalho, afirmando que o seu trabalho tem impacto direto nas funções essenciais da organização, melhora a imagem da organização e tem também impacto positivo na satisfação dos colaboradores. Esta percepção que os participantes têm do seu trabalho leva à moldagem, porque estes colaboradores sentem necessidade de continuar a fazer um trabalho importante e por isso, procedem a alterações nas tarefas ou relacionamentos

ou até mesmo na percepção que têm do seu trabalho (alterações cognitivas). Estas alterações através do sentido de contribuição efetuadas pelos participantes têm como propósito dar mais significado ao seu trabalho e sentirem que este tem um propósito importante (Wrzesniewsky & Dutton, 2001).

Os participantes do estudo são identificados como talentos uma vez que têm as competências (fazem o trabalho), têm o comprometimento (estão dispostos a fazer o trabalho) e têm o sentido de contribuição (encontram propósito e significado no seu trabalho) de acordo com a definição de talento atribuída por Ulrich e Smallwod (2011), e usam este talento na moldarem dos seus postos de trabalho de forma a se sentirem mais felizes e realizados (Palma & Lopes, 2012).

Ao procederem à moldagem do seu trabalho, os participantes levam a transformações na organização. O impacto da moldagem do trabalho na organização verificou-se em três níveis: para os colaboradores da organização através de colaboradores mais satisfeitos, para o próprio trabalhador porque se sente mais feliz na organização e sente o seu trabalho como muito importante para a organização e ao nível do impacto para a organização, porque promove a inovação e leva ao aproveitamento dos recursos existentes para uma maior eficiência (Lyons, 2008).

Os participantes nomearam varias situações de moldagem do trabalho ao nível das tarefas, dos relacionamentos e cognitivas (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Apresenta-se de seguida a tabela 5 onde são identificadas estas moldagens do trabalho.

Tabela 5 – Identificação da moldagem do trabalho praticada pelos entrevistados.

Entrevistados	Moldagem através das tarefas	Moldagem através de relacionamento	Moldagem através de mudanças cognitivas
Cristiano Ronaldo	Criação do manual de acolhimento	Envolver os colaboradores do setor nas decisões	Criação da festa de Natal
	Funções da responsabilidade da contabilidade	Alteração nos relacionamentos	Criação da festa do São Martinho

	Alterações funcionais no serviço		Criação da festa dos Santos Populares
Amália Rodrigues	Criação do Plano de classificação	Solicitar contributos aos colaboradores	Mudar a maneira de pensar o arquivo
	Criação de um manual de eliminação de documentos	Envolver colaboradores em projetos	Envolvimento num grupo de trabalho para a criação de uma portaria
	Inquérito de satisfação	Retirar colaboradores de projetos	
Eusébio Ferreira	Criação de um seminário para os bolsiros	Com entidades externas com funções semelhantes	Criação de um livro de honra para os bolsiros
	Apoio a colaboradores no âmbito da psicologia clínica	Apoio aos bolsiros	
	Criação do regulamento das bolsas		
Manuel de Oliveira	Criação do inquérito diagnóstico das necessidades de formação	Acrescentar relacionamentos com colaboradores do Porto	
	Criação de uma bolsa de formadores	Divulgação da formação interna	
Rui de Carvalho	Criação de ficheiros	Protocolos	Impacto direto nas funções essenciais da organização
	Controle de custos		
Rosa Mota	Organização de eventos	Relacionamento de proximidade	
	Alterações nos contratos públicos		
Luís de Camões	Representação da organização.		Influenciar o bom desempenho de outras áreas de trabalho
Vasco da Gama			

Os colaboradores entrevistados expressaram varias situações de moldagem quer ao nível das tarefas, dos relacionamentos como cognitivas:

- O entrevistado Cristiano Ronaldo, identificou 3 situações de moldagem do trabalho através das tarefas, 2 situações de moldagem através dos relacionamentos e 3 moldagens do trabalho através de alterações cognitivas.

- A entrevistada Amália Rodrigues, identificou 3 situações de moldagem do trabalho através das tarefas, 3 situações de moldagem através dos relacionamentos e 2 moldagens do trabalho através de alterações cognitivas.

- O entrevistado Eusébio Ferreira, identificou 3 situações de moldagem do trabalho através das tarefas, 2 situações de moldagem através dos relacionamentos e 1 moldagens do trabalho através de alterações cognitivas.

- O entrevistado Manuel de Oliveira, identificou 2 situações de moldagem do trabalho através das tarefas e 2 situações de moldagem através dos relacionamentos.

- O entrevistado Rui de Carvalho, identificou 2 situações de moldagem do trabalho através das tarefas, 1 situação de moldagem através dos relacionamentos e 1 moldagem do trabalho através de alterações cognitivas.

- A entrevistada Rosa Mota, identificou 2 situações de moldagem do trabalho através das tarefas, 2 situações de moldagem através dos relacionamentos e 1 moldagens do trabalho através de alterações cognitivas.

- O entrevistado Luís de Camões, identificou 1 situação de moldagem do trabalho através das tarefas e 1 moldagem do trabalho através de alterações cognitivas.

- O entrevistado Vasco da Gama, não identificou qualquer situação de moldagem do trabalho. No entanto procedeu a reorganização do trabalho da equipa que coordena, não por tornar o trabalho mais a sua imagem, mas sim por ter uma visão do seu trabalho como uma carreira onde pretende destacar-se pelos ótimos resultados do seu trabalho “ Eu quando faço uma coisa gosto dela bem-feita. Quando faço um relatório gosto dele bem feito e gosto de receber elogios ao meu trabalho, mas se me dá prazer fazer isto, não. Não é uma coisa de que eu goste... O que me importa é o reconhecimento, uma boa posição e ordenado, é o que eu quero.” (pergunta 2 e 4.2).

Dos 3 tipos de moldagem identificados, verifica-se que os entrevistados privilegiam a moldagem do trabalho através das tarefas, de seguida a moldagem através dos relacionamentos e por último as mudanças cognitivas. Conforme se pode constatar no gráfico 5.

Gráfico 5 – Moldagem do trabalho por tipo.



No que diz respeito aos talentos e de acordo com a definição de talento atribuída neste estudo, os 8 participantes do estudo referiram:

- Nas Competência - ser detentores de várias competências num total de 21, sobressaindo as competências ao nível do relacionamento interpessoal, competências de coordenação, de organização e planeamento, espírito de iniciativa, autonomia, orientação para os resultados e a responsabilidade e compromisso com o serviço público.
- No compromisso – 17 situações em que os participantes identificam o que mais gostam de fazer e o que fazem bem dentro da organização. Apresentam-se duas citações descritas “Este projeto deu-me muito gozo gostei muito de o fazer.” (AR) e “Eu gosto de tudo, gosto do processo da condução das próprias bolsas, de contactar com os bolseiros, de os esclarecer sobre as coisas que eles eventualmente tenham dúvidas, gosto muito das reuniões quando é para as renovações das bolsas, embora dê muito trabalho porque tem que se ter em atenção muitos fatores, nomeadamente com os processos, mas gosto de tudo da área...” (EF).
- No sentido de contribuição – 30 situações que nos remetem para este elemento do talento, os participantes atribuem um grande significado ao seu trabalho. Apresentam-se

duas citações descritas”... o meu trabalho tem um grande impacto na organização ao nível dos relatórios que produz, da atividade científica que se produz que é também produção dos bolsiros e dos investigadores, das orientações dos investigadores da organização. Esses relatórios depois correspondem muitas vezes a rankings a nível Mundial e portanto o impacto que tem é bastante considerável.” (EF) e “O meu trabalho é muito importante porque uma das missões da organização é realmente fazer investigação em Portugal portanto o meu trabalho é muito importante porque eu asseguro que as pessoas vão lá fora recolher informação ou transmitir informação e dar a conhecer o trabalho que é feito aqui, eu tenho esse papel extremamente importante...” (RC).

Verifica-se que as competências, o compromisso e o sentido de contribuição levaram a moldagem do trabalho.

Apesar de não ser o objetivo deste estudo verificar se os colaboradores com desempenho relevante e os colaboradores com desempenho adequado se comportam de maneira diferente, no que diz respeito à moldagem do trabalho, verificou-se não existirem diferenças significativas, os dois grupos de colaboradores apresentam varias situações de moldagem do trabalho. Conforme gráfico 3.

Gráfico 3 – Comparação da moldagem do trabalho por avaliação do desempenho.



O gráfico apresentado demonstra que foram identificadas 19 situações de moldagem do trabalho no grupo dos colaboradores com avaliação do desempenho de relevante e 16 situações de moldagem do trabalho no grupo dos colaboradores com avaliação de adequado. No entanto tendo em atenção o facto de no grupo dos colaboradores de avaliação do desempenho de adequado existir uma situação em que o trabalhador não identificou nenhuma situação de moldagem a diferença entre os dois grupos parece não ser relevante.

No que diz respeito a introdução dos talentos na moldagem do trabalho dos colaboradores dos dois grupos comporta-se da mesma forma, ou seja não apresenta diferenças significativas entre os grupos.

CAPITULO V – CONCLUSÃO

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de compreender se existe ligação entre o talento e a moldagem do trabalho. Através do estudo de caso apresentado verificou-se que o talento aqui representado pelas competências, compromisso e sentido de contribuição dos colaboradores leva à moldagem do trabalho (Ulrich, 2007 & Wrzesniewski e Dutton, 2001).

Da análise apresentada concluiu-se ainda que a moldagem feita pelos colaboradores com talento trás vantagens para a organização criando impacto direto na organização como se pode verificar no modelo teórico a que se chegou e que resume as conclusões apresentadas (Schuler, Jackson & Tárique, 2011).

No mundo de hoje em que cada vez se exige mais às organizações e em que estás por seu lado exigem cada vez mais aos seus colaboradores, numa busca constante por novos talentos, a moldagem do trabalho aparece como um caminho a seguir pelas organizações a fim de encontrarem novos talentos que tragam impacto na organização.

Por outro lado ao incentivarem a moldagem do trabalho promovem a satisfação no trabalho, possibilitando aos colaboradores a realização de um trabalho com mais sentido que

levará ao desenvolvimento de novas competências em direção à otimização do trabalho e das metas pessoais (Tims, Bakker & Derks, 2012).

Para os colaboradores no atual contexto de elevadas taxas de desemprego em que as mudanças de emprego têm de ser bem ponderadas, a moldagem do trabalho aparece como uma resposta à dificuldade de encontrar um emprego que corresponda as expectativas dos colaboradores. A moldagem do trabalho é uma forma de no seu próprio posto de trabalho os colaboradores procederem a pequenas alterações nos seus descritivos funcionais de forma a irem ao encontro do seu emprego ideal, tornando os postos de trabalho mais à sua imagem. Para além da satisfação pessoal ainda podem utilizar esta moldagem para dar a conhecer às organizações novos talentos de forma a encontrar uma relação de ganha-ganha para eles e para as organizações. Estas alterações podem acontecer por via das tarefas, dos relacionamentos ou através de alterações cognitivas (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Neste estudo de caso os participantes procederam à moldagem através das suas competências, do compromisso com a organização e do sentido de contribuição. Por seu lado a moldagem do trabalho criou impacto na organização através da alteração da imagem dos recursos humanos, através das melhorias na formação dos trabalhadores, melhorias nos relacionamentos entre os colaboradores, na satisfação no trabalho e na resposta às novas necessidades da organização.

Em estudos futuros esta investigação deve ser alargada a entidades privadas e a mais colaboradores, a fim de se comparar as ligações encontradas entre o talento e a moldagem do trabalho e possibilitar a inclusão de novas conexões.

O estudo de caso envolveu apenas um grupo profissional pelo que pode ser ambicioso reportar o mesmo para todos os níveis das organizações, apesar de Wrzesniewski e Dutton (2001) terem verificado que a moldagem do trabalho é realizadas em todos os níveis da organização, a ligação do talento a moldagem pode não se comportar de forma idêntica.

Através da pergunta 6.1 – “Como é que o seu trabalho podia ter mais impacto para a organização?”, abrir-se caminho para um novo estudo sobre a identificação das restrições que os colaboradores encontram para um trabalho com mais impacto na organização.

Explorar quais as estratégias que as organizações podem adotar para motivar os trabalhadores nos caminhos da moldagem do trabalho.

Neste estudo verificou-se existir moldagem do trabalho em equipa, levado a cabo por vários colaboradores dos recursos humanos, através da realização de eventos que proporcionam aos colaboradores da organização momentos lúdicos e oportunidade de novos relacionamentos. Este facto leva a uma nova proposta de estudo no futuro, onde se pode explorar a existência de moldagem do trabalho em grupo e se esta trás benefícios para a organização através do espírito de equipa.

Pelos fundamentos apresentados, espera-se com este estudo contribuir para o desenvolvimento de novas políticas de recursos humanos em que as organizações obtenham trabalho de excelência com postos de trabalho onde os colaboradores se sintam realizados e felizes.

Bibliografia

- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, *21*, p. 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewsky, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, p. 158-186.
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? *Positive Organizational Scholarship*, *1*, p. 1-8.
- Berg, M. J., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *American Psychological Association*, *1*, p. 81-104.
- Berger, L., & Berger, D. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing & promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, calling, and the dual edges of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, *54*, p. 32-57.
- Cappelli, P. (2008, March). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, *86*, p. 74-81.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, p. 44-57.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, p. 290-300.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for research qualitative*. New York: Aldine de Gruyter.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*. Londres: Sage Publications.
- Hausknechet, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48, p. 269-288.
- Iles, P., Preece, D., & Chual, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13, p. 125-145.
- Jackson, S. E., & Schuler, S. R. (1990). Human Resource Planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45 (2), p. 223-239.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, p. 139-154.
- Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, p.25-36.
- McClelland, D. C., Baldwin, A. L., Bronfenbrenner, U., & Strodbeck, F. (1958). *Talent and Society: Talent and Society: New perspectives in the identification of talent*. New Jersey: Princeton.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. *Harvard Business School Press*, 1, p. 9-12.

- Palma, P., & Lopes, M. (2012). *Paixão e talento no trabalho*. Lisboa: Edições Silabo ,LDA.
- Schuler, R., Jackson, S., & Tarique, I. (2011). Global talent management and Global Talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, p. 506-516.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3, p. 126-146.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2 ed.). Thousand Oaks CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: Tecnicas e procedimentos para desenvolvimento da teoria fundamentada* (2 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2012). Global talent management: Literature review. *Foundation Shaping Future of HR*, 1, p. 7-46.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, p. 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, p. 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, p. 230-240.
- Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled - and more miserable than ever before*. New York: Free Press.
- Ulrich, D. (2007). The talent effect. *Workforce Management*, 10, p. 32-33.

- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). What is the talent? *Michigan Ross School of Business*, 63, p. 55-61.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Positive Organizational Psychology*, 1, p. 281-302.
- Wrzesniewsky, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, p. 179-201.
- Wrzesniewsky, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and calling: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, p. 21-33.

ANEXOS

Entrevista de Amália Rodrigues

Hora de início 16.35 Hora do fim 17.25

Introdução

1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho.

- Logo de manhã verifico como estão as coisas na reprografia uma vez que sou responsável e tenho problemas com a falta de RH, procuro saber se as coisas estão a correr bem.

Despachar as urgências nos meus e-mails, dar as ajudas que me pedem em termos de arquivo, verificar as coisas mais urgentes para o meu dia-a-dia, e tentar espaçar isto com os projetos em que estou inserido, tais como o plano de classificação e os relatórios de avaliação.

Inserir coisas na net mas isto apenas esporadicamente.

2 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?

- Coordeno a reprografia, também coordeno o arquivo geral, no qual tento manter atualizada a classificação da documentação da organização. Neste momento estou a criar um plano de classificação para toda a organização, estou também a tentar uniformizar todas estas atividades. Estou a ver a documentação que temos inventariada e a que tem que ser eliminada, e a partir daí tentar estabelecer um plano de eliminação. Depois fazer os autos e por isso vezes tenho que sair do meu posto de trabalho para ir a cave eliminar documentação, ou identifica-la para poder eliminar a documentação.

2.1 - O que mais gosta de fazer?

- Projetos a longo prazo, em que não tenho de trabalhar em cima da hora, embora as vezes possa dar algum gozo aquele stress positivo, gostava de me dedicar mais a estes

projetos, para ver se os consigo acabar, por exemplo gostei de trabalhar no projeto de satisfação dos RH, foi uma ideia minha que inicialmente era apenas para abarcar a reprografia e que acabou por envolver todas as áreas dos RH, e estou muito contente com todo o processo de trabalho, agora falta apenas o pontapé final.

Este projeto deu-me muito gozo, gostei muito de fazer.

2.2 - O que menos gosta de fazer?

- Gosto de fazer um bocadinho de tudo, mas há trabalhos em que estou mais stressado. Uma das tarefas que não gosto muito de fazer é trabalhar no documento, enviar os documentos para os vários setores é um trabalho muito monótono e mecânico, mas eu acho que conseguimos arranjar um esquema com a X e Y em que cada um faz um mês e assim já decorre nos prazos aceitáveis. Este é o trabalho que menos gosto de fazer.

2.3 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?

- Sim, não existia um técnico de arquivo aqui na organização, e a minha formação em termos de pós graduação é nesta área.

Também não se fazia a eliminação de documentos de forma legal isto é algo que foi introduzido. Estou a identificar quais as atividades que transparecem na documentação da organização e quais os documentos que se devem preservar e os que se podem eliminar uma vez que por uma questão de espaço não se pode guardar tudo.

A ideia do inquérito de satisfação também foi uma coisa nova e também a classificação dos documentos no RH, pelo menos de uma forma sistematizada porque já existia uma classificação mas não era bem perceptível.

Como se trata de um posto de trabalho novo, estas ideias, e o processo de arquivo partiram de ti ou do teu superior hierárquico?

- Partiram de mim porque eu vi que era uma lacuna que existia na organização e eu vinha com vontade de implementar algumas tarefas, até cheguei a estabelecer um plano para a implementação do arquivo, com esta parte da classificação de documentos algo mais vasto, mas que ficou um plano que mesmo que me vá embora o plano pode ser continuado, podem olhar para ele e dar seguimento, mas para seguir tem que se ter o apoio do Conselho Diretivo e de toda a direção de topo, para além do investimento quer no espaço físico como nas estantes é preciso que apoiem o plano e sigam esses procedimentos.

Um exemplo disto aconteceu exatamente na reprografia, quando me entregaram a coordenação disseram-me isto não tem muito para fazer, mas depois eu achei que não era bem assim, existiam coisas que não se faziam por completo desleixo. Por exemplo não existia uma requisição para os pedidos de fotocópias, em que o requisitante teve-se que assinar e dizer para que centro de custo era o trabalho, não havia controlo destes trabalhos, não havia um relatório anual que agora existe, um regulamento e tabela de preços, uma instrução de trabalho.

O conhecimento do trabalho da reprografia estava entregue a uma pessoa, neste momento, esta numa instrução de trabalho e qualquer pessoa o poderá aprender, tal como o regulamento que é muito importante, pois dita as regras da reprografia para os que la trabalham e para os de fora e está publicado na net e foi divulgado a toda a gente. Penso que a reprografia deu uma volta de 180 graus, passou a ser muito mais profissional e há coisas que não existiam antes, coisas que eram feitas em cima do joelho e agora há regras e o controlo de custos muito importantes na atualidade da administração pública. Um trabalho transparente e informativo, dos custos que se gastam anualmente em cada departamento. Eu achei que era o mínimo que se devia fazer, as coisas não se podem fazer ao sabor do vento, esta iniciativa foi tomada a pensar no bem da AP e da organização por inerência.

2.4 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?

- Por se tratar de um posto de trabalho novo a pergunta não tem muito sentido. Eventualmente apenas na forma de arquivar a documentação isso sim, passamos a atribuir um código para cada atividade.

3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?

- Para além das pessoas que me estão subordinadas, quer na reprografia, como na administração do arquivo. Com pessoas dos departamentos técnico científicos geralmente as que me pedem posters (infelizmente a maquina dos pósteres esta avariada no momento mas ...), lido com pessoas de fora da organização porque estou envolvido num projeto para a elaboração de uma portaria sobre a normalização arquivística do Ministério da Saúde, e outras organizações porque quando tenho que eliminar documentos tenho que as consultar e pedir autorização.

Com a minha coordenadora de setor. E como faço parte da gestão da qualidade, lido com todas as pessoas que necessitam de aprovar impressos para os colocar na net interna.

3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados novos relacionamentos?

- Tive as duas situações e ambas no mesmo caso, no plano de classificação tentei envolver a pessoa X da organização e ela no início estava descrente não queria participar mas queria estar como mera observadora e eu aceitei, apesar de a querer envolver. Apesar das pessoas me avisarem que ela só me iria atrapalhar eu aceitei-a, como mera observadora, mas quando se criou o grupo de trabalho ela ficou sentida por não fazer parte do grupo de trabalho e eu mais uma vez voltei a convida-la, e ela voltou a não aceitar, não me disse diretamente que não, mas nem me deu uma resposta sequer e eu mais uma vez voltei a convida-la.

Ainda houve uma outra situação em que a voltei a convidar para a envolver no projeto, mas uma pessoa do projeto disse para não o fazer, porque está pessoa só tentava arranjar problemas e nunca arranjar soluções para resolver os assuntos.

Por tudo isto deixei de contactar com está pessoa aliás ela própria se afastou, para além de ter atitudes menos corretas comigo entre outras situações.

Regra geral tento sempre incluir as pessoas, para que elas próprias possam dar o seu contributo e as suas opiniões até porque as pessoas é que produzem a documentação, logo elas e que sabem onde está deve ser incluída, eu sou um meio consultivo e ao mesmo tento executor das suas opiniões.

O meu trabalho principalmente nesta parte da área arquivística, vive da colaboração das outras pessoas, para me darem a conhecer os documentos com que trabalham e os processos, uma vez que eu não trabalho nas áreas não tenho conhecimento do que cada pessoa faz, só ouvindo os seus inputs é que consigo estabelecer uma ligação e mesmo assim muitas vezes só depois de se por em prática é que se podem fazer os ajustamentos finais.

3.2 - Eliminou relacionamentos, evitando contacto com algumas pessoas?

Respondido na 3.1

3.3 - Quais e porque o fez?

Respondido na 3.1

4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?

- O arquivo tem muito impacto de duas maneiras:

1 - Primeiro trata-se de uma organização que já tem mais de 100 anos de história e supostamente deveria ter um património rico em termos de documentação e investigação científica histórica etc.

Deve por isso ter um arquivo histórico pré definido, eu acho que o meu trabalho está muito no início mas tem que se começar em algum lado, e passa por ai dispor que a

organização tenha um espaço não só como biblioteca, mas também um espaço onde se possa consultar documentos antigos que sejam relevantes para investigadores, nesta parte temos que começar a verificar a documentação e ver qual a mais importante.

2 - Depois a outra parte e da gestão do espaço, embora não tao interessante mas necessária, temos documentação em vários cantos da casa e temos que começar a ver a que não é necessária, e começar a elimina-la, mas de forma controlada e legal não pode ser de qualquer maneira, porque senão há património que se perde e é informação importante não só para a organização mas também para a vida das pessoas, dos direitos das pessoas que não se pode perder e neste aspeto temos que ter cuidados e é uma coisa que nunca se fez antes. Eliminava-se documentação mas não da forma correta é isto que é a mais-valia no trabalho da parte do arquivo.

No que diz respeito a reprografia, era um setor que eu nunca pensei que tivesse tanta importância, mas que quando acontece ter que fechar um dia, cai tudo em cima, porque como há muita investigação nesta organização, existem muitos documentos com necessidade de serem fotocopiados e de se fazerem pósteres, ou uma serie de outras coisas que eu não tinha ideia. Depois de aceitar esta função fui ganhando esta consciência e agora, sei que tenho que arranjar soluções quando faltam recursos humanos para que não feche, pelo menos para poder trabalhar a meio gaz.

4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?

- O caminho ainda está no início, mas acho que a forma de pensar a documentação tem tendência para mudar pelo menos nos RH creio que já mudou, as pessoas seguem o plano de classificação já tem consciência que tem que eliminar documentação de forma legal. Agora falta espalhar esta mudança aos outros serviços.

Pelo menos a equipa que coordeno está consciente disso, estou a espera de cumprir o meu trabalho porque o meu trabalho na organização não vai ser um trabalho isolado vai ser integrado com todos os organismos do Ministério e vai ser um trabalho conjunto do qual vai

sair um produto final, que vai normalizar toda a documentação e a forma de a tratar em todo o Ministério, falta essa parte, é essa a parte em que poderá mudar a organização.

Também participo ativamente na organização de alguns eventos criados pelos Recursos Humanos a fim de proporcionar momentos de lazer aos trabalhadores e aos filhos.

4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?

- Eu sou muito inexperiente nesta área de arquivos, apesar de ser formado nesta área este é o meu primeiro trabalho a sério em arquivo.

Fui estagiário na RTP e na torre do tombo mas era um trabalho em que eu fazia o que me mandavam, agora como não tenho ninguém superior que perceba do que estou a fazer, eu tenho autonomia e a responsabilidade de tudo o que estou a fazer, mesmo nunca tendo feito algumas coisas, embora seja bocado complicado, porque sinto falta de aconselhamento, eu próprio procuro respostas la fora de pessoas que conheço.

Quanto ao significado para mim é ver que as coisas se estão a desenrolar não ao ritmo que eu gostaria mas, é uma das coisa que estou a aprender pois as vezes sou um pouco impaciente mas as vezes e isto, a pessoa tem que dar pequenos passos para depois dar passos maiores, as coisas não podem ser forçadas têm que sair mais naturalmente.

É claro que quando as coisas não correm bem existe um certo esmorecimento por exemplo, quando as informações propostas chegam a determinado sítio e não saem dali, sendo necessárias para uma pessoa continuar o seu trabalho, fico esmorecido, mas não me pagam para deixar de trabalhar se calhar não faço as coisas com a rapidez que gostaria mas vou tentando faze-las conforme é possível, é mais por ai, não deixo de lutar, de fazer as coisas conforme posso com as ferramentas que tenho vou fazendo.

5 - Quais as suas principais competências?

- É complicado, orientação para o serviço público é essencial para qualquer funcionário com responsabilidade e autonomia em termos do seu trabalho, competências de liderança e também iniciativa e alguma autonomia naquilo que faço, porque como estou sozinho não há ninguém que me possa ajudar no plano de classificação pelo menos aqui na organização.

5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?

- Gosto de muita coisa de caminhar, de ir ao cinema, de ouvir musica, de viajar, aprender coisas novas, tenho gostado cada vez mais da área de gestão, desde que entrei na área de gestão de recursos humanos, são as cadeiras que mais gosto, as de gestão pura e dura embora esse gosto já venha do CEAGP, gosto de poder estar com os meus amigos de ir a um bom restaurante, de bailar.

5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?

- Sou bastante proactivo, tenho muita iniciativa, acho que apesar de esmorecer nunca paro de tentar fazer as coisas posso já não as fazer com aquela felicidade inicial, mas não desisto não me deixo deitar a baixo pelas contrariedades.

Tenho um bom relacionamento com as pessoas, sou empático, procuro sempre ver o outro lado da questão.

6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?

- Relativamente ao arquivo acho que é muito importante para a investigação, e como somos um laboratório de referencia do estado acho que temos que ter todas as condições para receber as pessoas, quer queiram consultar a investigação que se fez no passado ou na

atualidade, temos que disponibilizar essa informação é extremamente importante para a organização, trata-se de documentação, de investigação de séculos é da maior importância e tem que estar organizada tem que se distinguir a que é realmente importante da que não o é.

Para depois eliminar a que não é importante, para se arranjar espaço para a outra.

6.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?

- Acho que poderia ter mais impacto se houve-se o apoio da gestão de topo. Também se existisse uma maior colaboração entre a parte que trata do arquivo geral e do arquivo histórico (biblioteca).

Mas nestas coisas como para tudo e preciso dinheiro para existir um espaço em condições, um bom depósito, com estantes, com climatização e controle de humidade.

Também é importante a criação de um espaço para os investigadores poderem fazer a leitura dos documentos, alias já existe mas podia ser melhorado, para tudo isto e necessário apoio, investimento e não existirem divisões na organização.

Agradecimentos

Lisboa, 08 de maio de 2014.

Entrevista de Cristiano Ronaldo

Hora de início 17.39 até às 18.34 horas

Introdução

1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho.

- Faço varias coisas diferente. Por exemplo num dia tipo de vencimentos verifico as alterações mais significativas no RHV.

Verifico os e-mails, verifico se está tudo bem inserido, ajudo as minhas colaboradoras a esclarecer as dúvidas que aparecem nas tarefas mais complexas, verifico no documento, a correspondência e faço a respetiva distribuição do trabalho. Dou resposta aos e-mails, dou resposta a pedidos de mobilidade interna e externa, às solicitações dos vários mapas de pessoal, vou a reuniões da qualidade (como hoje por exemplo).

Respondo a inquéritos de entidades externas. Sim num dia posso fazer isto tudo.

2 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?

- Controlo e verifico o processamento de vencimentos, a fim de assegurar que os vencimentos estão prontos na altura certa, de forma a não ser posto em causa o pagamento das remunerações.

Fazer a gestão do mapa de pessoal, de forma a não existirem mais postos de trabalho do que os autorizados ou mais pedidos que os lugares que temos previstos.

Assegurar o controlo e gestão da assiduidade, cumprimento das regras internas, dos regulamentos e dos pedidos que são feitos a direção.

2.1 - O que mais gosta de fazer?

- Gosto de trabalhar no mapa de pessoal gosto da adrenalina que aquilo trás, gosto dos vencimentos, apesar das chatices e dos problemas que nós temos, é reconfortante saber que apesar do trabalho todo, que conseguimos fazer as coisas a tempo e horas.

E depois o que ainda não falei, e que é muito reconfortante é por exemplo aquele trabalho todo e as dificuldades que nos temos para abrir concursos externos ou para obter uma autorização que a partida é difícil ou que trás muitos problemas e depois no final termos essas autorizações e podermos por mais uma pessoa satisfeita, conseguirmos que os trabalhadores estejam satisfeitos.

2.2 - O que menos gosta de fazer?

- Menos, menos é a assiduidade é sempre chato e ninguém gosta de estar a dizer alguém de fora que não está a cumprir o horário aquela coisa do controlo, parece que nos aqui estamos a ser polícias e não o devemos ser, quando esse controlo deve ser feito pelas chefias, acho que esta parte é a que menos gosto.

E também o relacionamento com pessoas que não são do meu agrado, pois não nos damos bem com toda a gente. Uma outra coisa que não gosto muito de fazer é a avaliação dos trabalhadores.

2.3 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?

- Sim se calhar começamos a assumir algumas tarefas, algumas atividades, que há partida não seriam da nossa responsabilidade mas por uma questão de funcionamento e de ser mais fácil para nos, assumimos estou a lembrar-me de algumas coisas que têm a ver com os vencimentos e com a integração de ficheiros, verificações, das validações da integração desses ficheiros.

Ao nível do funcionamento, da forma de trabalhar, passamos a trabalhar de forma diferente, como sabes com a tua ideia começamos a trabalhar de forma mais proveitosa do

meu ponto de vista em vez de ser por áreas de trabalho passamos a trabalhar por departamentos, acho que tem toda a vantagem caso contrário já teríamos mudado...

A parte do fecho de vencimentos que eu gosto de fazer, gosto daquelas conferências todas, se calhar também o controle do mapa de pessoal ficar com essa parte. Sinceramente não me estou a recordar assim de mais nada...

A gente as vezes tem certos projetos porque gosta ou porque acha que seriam bons para a nossa imagem, lembro-me de ter feito o manual de acolhimento por exemplo, que foi uma coisa que também gostei de fazer.

2.4 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?

- Sim. Lembro por exemplo dos PAE's, é uma delas, a frota também, mas não foi tanto por mim mas também porque vieram trabalhar elementos novos para os RH que asseguraram essas funções.

3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?

- Com todo o tipo de pessoas que trabalham aqui na organização, de uma forma transversal. Normalmente reporto aos dirigentes, a entidades externas e aos coordenadores dos departamentos, mas falo com qualquer um sem qualquer problema.

3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados ou retirando novos relacionamentos?

- Não estou a perceber a pergunta.

Reformulação

- Normalmente tento não o fazer, estou a levar essa questão mais para os e-mails mais do que para o contacto pessoal, mas tento não o fazer porque se o assunto diz respeito a vários interessados quando dou conhecimento tento dar conhecimento a todos em simultâneo, não quer dizer que se encontrar alguém aí no corredor que não fale com um em vez de outro, o que eu quero dizer é que não deixo de falar com a pessoa.

As vezes tento falar com outra para evitar falar com uma que poderia não correr tao bem, e alias tu depois também notas que o relacionamento com essa pessoa também não é bom e se tu sabes que a partida se for outra pessoa falar no teu lugar a coisa vai resultar melhor então peço a outro que o faça já que comigo se calhar a coisa não vai resultar.

Sim as vezes tento falar com outras pessoas para obter feedback, tento saber o que pensam sobre uma qualquer ação que nos tomamos.

Por exemplo na questão do inquérito que nós temos na RH, antes de propor as perguntas que iriam constar sobre cada área, eu falei com as colaboradoras dessas áreas para saber se as perguntas estavam claras e também para saber se elas queriam perguntar mais alguma coisa, pedi a opinião delas também para saber qual poderia vir a ser o impacto das perguntas que iriam ser colocadas ao exterior, não sei se é neste sentido que estamos a falar mas sim, antes de inovar tento saber se é viável ou não aquilo que estou a pensar fazer.

Porque as vezes eu posso estar a ver as coisas de uma maneira que não é a mais correta e às vezes eu sou teimosa e não estou certa e quando falo com elas vejo que não estou ou porque as vezes estamos emocionalmente afetados por alguma coisa...

3.2 - Eliminou relacionamentos, evitando contacto com algumas pessoas?

Respondeu na 3.1

3.3 - Quais e porque o fez?

Respondeu na 3.1

4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?

- O contributo do meu trabalho é que, se prestarmos um bom serviço de RH, eu ao estar a frente da área de RH, se prestar um bom serviço aos colaboradores da organização eles para já andam mais satisfeitos, porque veem as necessidades deles atendidas logo ai também estão mais motivados para trabalhar, isto é no geral como é logico e tornam-se numa mais-valias para atingir os objetivos e as competências da organização. E também para a boa imagem e desempenho da organização, na minha parte em concreto eu acho que o impacto é fazer um bom atendimento, é fazer com que as pessoas estejam motivadas, fazer com que estejam bem-dispostas, face as adversidades que nós enfrentamos no dia-a-dia e que apesar dos momentos menos bons nós estamos cá para os ajudar e não contra eles, tentamos fazer o melhor que conseguimos para que estejam satisfeitos, para que não trabalhem em áreas ou com pessoas que não gostem, tentamos fazer uma conciliação das partes.

4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?

- Acho que sim que mudou, ainda hoje me falaram disso não me disseram que era especificamente desde que eu aqui estou, mas mudou a imagem dos RH para os trabalhadores.

Dizem que os RH são mais RH, que há um melhor serviço de RH na organização, logo se é bom para as pessoas e bom para a organização.

Conseguimos responder aos pedidos que o Conselho faz, raramente não conseguimos cumprir os prazos que nos são impostos, conseguimos dar resposta ao que nos é solicitado com mais ou menos dificuldade mas conseguimos e acho que a nossa imagem para fora da Direção é positiva.

As pessoas já não têm medo de vir aos RH, porque o que eu ouvia dizer é que as pessoas tinham medo de vir aos recursos humanos e hoje ninguém se inibe de vir aqui...

Temos tido algumas iniciativas, nós por uma brincadeira organizamos um coro que cantou umas cantigas no aniversário da organização em 2012 e que foi muito giro, apesar de

algumas vozes desafinarem e tudo, mas foi engraçado e foi uma coisa inovadora pois não existia, ainda fomos convidados a participar nos intervalos de alguns seminários da organização promovidos pelos departamentos.

A partir desta iniciativa começamos também a fazemos a festa de Natal para os filhos dos trabalhadores e para arranjar financiamento para esta festa fazemos umas tasquinhas do São Martinho onde se vendem alguns produtos, no primeiro ano foi só com o contributo do pessoal dos RH e da direção, os custos foram todos nossos e os lucros foram todos para financiar a festa de natal para as crianças e foi muito giro, já há 3 anos que o fazemos e temos tido sempre o apoio do CD e dos colaboradores através da compra desses produtos, para financiarmos a festa de Natal.

O que te leva a entrares nestas iniciativas?

- Porque o trabalho não é só trabalho e têm existido alturas muito difíceis de trabalho, sendo assim tudo o que nos podermos fazer para proporcionar um momento de convívio entre os trabalhadores para que possam descontrair um bocadinho e estarmos todos juntos numa sala é benéfico, e para mim tem outra vantagem acaba por alargar a rede de contactos, se calhar falamos com pessoas que não falamos diariamente e que aproveitam-se aqueles momentos.

Permite um contacto de proximidade e informal com as pessoas, o que melhora a imagem e foi algo que começou a fazer parte da organização, quando não acontecem estes eventos os trabalhadores já estranham, não existir a festa de São Martinho ou a festa de Natal, as pessoas aderem com satisfação na compra de produtos para que seja possível realizar a festa de Natal.

Também o reconhecimento pois podemos dizer que existe uma festa de Natal porque fomos nós que tivemos a iniciativa e fazemos tudo o que é necessário para que se realize, não o fazemos para proveito próprio mas sim por sentirmos que os trabalhadores gostam, todos dizem que foi muito giro, que os miúdos gostaram, ou seja temos sempre um grande reconhecimento de todos.

4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?

- Tem muito, porque eu gosto de trabalhar não me consigo imaginar sem trabalhar seja a exercer estas funções ou outras, gosto muito de trabalhar, é claro que existem algumas coisas que não me vejo a fazer, por exemplo num museu parada a fazer visitas de estudo isso não me vejo a fazer, mas tudo o que tenha a ver com esta área ou com a área financeira que é a minha área de licenciatura.

5 - Quais as suas principais competências?

- Acho que tenho bons conhecimentos técnicos especializados, relacionamento interpessoal também, sei focar-me nos objetivos quando tenho prazos para cumprir, sei definir prioridades.

Ao nível da comunicação tenho alguma dificuldade e também no planeamento. Considero no entanto que tenho competências de coordenação.

5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?

- Gosto de ler, de passear em família, de fazer piqueniques, de conviver com os amigos, fazer canoagem e de acampar. Gosto de passar todos os minutos livres com o meu filho e com o meu marido.

5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?

- Não sei.

6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?

- O impacto acho que têm essencialmente a ver com a maior rapidez nas respostas que damos, temos procedimentos definidos sabemos quem é o responsável pelas coisas, quem faz o quê, a imagem dos RH, acho que está tudo interligado, quando chega aqui um documento sei sempre quem é que vai tratar do documento, o tempo que vai demorar, já temos um procedimento definido que torna as situações mais céleres.

As pessoas quando se dirigem a este serviço sabem que vão ter sempre uma resposta e em tempo útil, ou seja os nossos clientes saem sempre satisfeito.

Para mim é ótimo sentir que os trabalhadores da organização estão satisfeitos que prestamos um bom serviço. Saber que as pessoas que se dirigem aos RH saem satisfeitas e esclarecidas que vão com as questões resolvidas, mesmo quando por vezes nos colocam questões que apesar de não serem da nossa competência as pessoas procuram-nos e nós esclarecemo-las, estou a lembrar-me em concreto no caso de situações sobre a segurança social (baixa medica, dedução no vencimento etc). Fico contente quando ouço as pessoas dizer que os RH funcionam muito bem ou quando nas reuniões dizem que os RH estão informados nos vários assuntos e sabem informar os trabalhadores.

6.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?

- Acho que teria a ver muito com alterações nos comportamentos, quer no meu, quer no dos outros. Sendo o meu trabalho fruto de um trabalho de equipa e tendo todos nós uma carga emocional nem sempre agimos da melhor forma, nem todos os dias de forma idêntica ou com todas as pessoas de igual forma, embora trabalhemos todos os dias para melhorar, tentarmos monitorizar e agir de forma proactiva.

O facto de termos que cumprir a legislação em vigor nem sempre nos possibilita tomarmos as decisões que seriam mais justas, colocando-nos muitas restrições ao nosso

trabalho, também existem dificuldades no que se refere a certos trabalhos que não dependem apenas dos RH, trabalhos estes em que existe muita dependência da resposta de outras áreas de trabalho para podermos avançar.

Agradecimentos

Lisboa, 08 de maio de 2014.

Entrevista de Eusébio Ferreira

Hora de início 11.28 Hora do Fim 12.26

Introdução

1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho.

- Quando chego, aquilo que vou ver é o trabalho que eu guardei para desenvolver no outro dia, porque não tive tempo no dia antecedente, vejo todos os e-mails, os pedidos que chegam, se há contratos para fazer portanto elaboro os contratos, se há avisos também para publicar faço os avisos de publicação no site da organização ou peço ao Sr. X para colocar. Vou vendo as colaborações no âmbito da investigação e desenvolvimento se estão em marcha. Verifico também quais é que são às que no final da semana têm alguns dados que eu preciso de introduzir, ou para ver se já terminaram e se tenho que cancelar seguros, portanto há várias situações que necessitam de pontualmente eu ir revendo cada um desses processos para ver se estão cumpridas todas as necessidades do próprio processo.

Depois à medida que os pedidos vêm chegando seja do Conselho Diretivo ou seja dos outros Departamentos, vou organizando, vou estruturando, vou vendo o que é necessário, se há coisas que eu necessito de outras áreas funcionais, solicito essas informações e depois elaboro os documentos que tenho que elaborar e envio para os sítios que é necessário enviar.

2 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?

- Tem a ver com Bolsas de Investigação, tem a ver com reuniões no âmbito da Comissão de peritos de Bolsas da organização, depois dentro das Bolsas tem a ver com as renovações, tem a ver com os relatórios finais, tem a ver com abertura de Bolsas, com a elaboração de contratos, com a elaboração de seguros, com avisos aos investigadores e aos bolseiros, pronto, dependendo do que for.

2.1 - O que mais gosta de fazer?

- Eu gosto de tudo mas gosto do processo de condução mesmo das próprias Bolsas, de contactar com os bolseiros, de os esclarecer sobre as coisas que eles eventualmente tenham dúvidas, gosto muito das reuniões quando é para as renovações, embora dê muito trabalho porque tem que se ter em atenção muitos fatores.

Nomeadamente os processos, mas gosto de tudo da área, às vezes é assim já é rotineiro, mas sempre se cria coisas novas não é? Porque já há muitos anos que estou a fazer o mesmo tipo de trabalho, se bem que as pessoas vão variando, vai havendo sempre situações diferentes mas que não divergem muito do âmbito principal, mas divergem nas situações em si, porque não são as mesmas.

Por exemplo uma bolseira de repente fica grávida, e vêm saber o que é que tem de fazer em termos de documentação e de démarches, o que é necessário, pronto há coisas novas que vão acontecendo, não acontecem todos os dias, há problemas de legislação, há lapsos, há um pouco de tudo pronto, mas ao fim de um tempo, o tipo de erros que eu corro também é sempre o mesmo, não é?

Pois no geral não divergem muito do âmbito principal das coisas, mas pronto tenho de acumular várias situações. Quando comecei eram apenas as bolsas da organização, neste momento já há as Bolsas de Investigação que têm um âmbito diferente, ou seja são financiadas e geridas por entidades externas, nós somos apenas a unidade de acolhimento e fiquei também com as Bolsas de Projeto, que já são Projetos que são financiados externamente mas nós é que gerimos e aí é necessário fazer a abertura de Bolsas. Pronto e há várias coisas há a revisão dos Regulamentos, ou seja dos prémios da organização que esses já revi e que estão agora para aprovação, para publicação, e o Regulamento das Bolsas mesmo, pronto vão acontecendo coisas diferentes. Também já gostava de fazer outras coisas.

2.2 - O que menos gosta de fazer?

- Não há nenhuma parte que eu não goste, mas há uma coisa que me chateia que é as pessoas não entregarem as coisas atempadamente, ou seja o incumprimento dos outros leva a que eu também tenha que ficar em incumprimento, e eu não gosto disso, pronto porque depois é aborrecido para mim, depois tenho de fazer outro tipo de tramitações que à partida não seriam necessárias e essa parte para mim é penosa, pronto.

2.3 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?

- Sim, ou seja no meu posto de trabalho incorretamente está apenas a parte de ter de organizar os projetos da organização, quando na verdade existem outros, desde o início já fui recebendo outro tipo de Bolsas, fazendo aberturas de concursos, que não fazia, fui fazendo contratos que também não fazia, fui fazendo os seguros que também não fazia, fui tomando nota, ou seja, digamos e aqui é só esclarecer uma coisa, coisas que eu tenha introduzindo de novo para solucionar questões ou coisas que eu recebi de novo, atribuições novas?

Iniciativas que tenham partido de ti.

- Iniciativas sim, algumas das iniciativas que eu tive foram submeter à aprovação superior os seminários para os bolseiros, era uma ideia nova, a submissão de um guião para os investigadores, a submissão de um guião para os bolseiros, e os procedimentos que também não havia e depois outras coisas que tive necessidade de introduzir.

Mas também outras para eu me guiar e para minimizar os erros que são as Check-list que eu criei, para saber em determinada altura que já fiz isto, isto e isto e para saber que ainda me falta fazer isto e aquilo, e isso ajuda bastante a conduzir o próprio processo, minimiza o erro e aumenta-se também a qualidade do trabalho que se faz.

Fiz estas alterações porque senti necessidade por parte das pessoas com quem eu lido, ou seja, senti que os bolseiros precisavam de se reverem no trabalho que fazem, de encontrar

uma forma em que olhassem para eles não como um número, mas como alguém que contribui cientificamente com conhecimento novo.

Porque quando chegam aqui veem de uma Universidade e há aqui uma troca importante, por um lado porque eles trazem novos conhecimentos às pessoas que já cá estão, por outro é porque as pessoas que já cá estão também têm a oportunidade de lhes ensinarem coisas que eles não sabem, a componente prática, mas depois eles não se reveem só nisso, porque eles fazem muitas outras coisas para além do âmbito da Bolsa que eles estão a desenvolver. Pelo que há situações em que eles precisam de trocar experiências uns com os outros e também de exporem o trabalho que eles fazem dentro da Instituição e isso não existia e daí ter havido essa necessidade.

Outra coisa também que eu criei mas que depois não chegou a andar para a frente era a criação de um livro dos bolseiros, uma espécie de um livro de honra, onde cada um dos bolseiros que passa por aqui emite uma declaração sobre o trabalho que foi desenvolvido, como é que eles se foram revendo ao longo do tempo na organização e também o trabalho que fizeram, o estudo que fizeram, o resultado que obtiveram, isso foi outra proposta também.

Os Seminários têm a ver com isso que eu te estava a dizer, a parte das notas explicativas e também dos guiões, para que as pessoas se possam guiar e tenham acesso a informação de uma forma mais fácil, que possam rever quando querem os upgrade dessa informação. Pronto mas depois há uma parte muito triste no meio disto tudo, que é as coisas não andarem para a frente porque não há dinheiro, é as coisas não poderem ser feitas porque as pessoas não cumprem, porque não têm tempo para ler, pronto é aquilo que dizem e aí essa parte acaba por limitar um bocado, ou seja, acabas por ter as iniciativas mas depois no final não são levadas a cabo por fatores que não têm a ver contigo, mas eu fico bem comigo pelo menos porque contribui com alguma coisa.

2.4 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?

- Há coisas que eu retirei porque não faziam sentido. Primeiro porque o procedimento tinha sido alterado e as coisas dentro da Instituição sofreram alterações e portanto houve a

necessidade de as readaptar porque se eu as mantivesse da forma como estavam parametrizadas inicialmente, elas não iam dar resposta, nem em termos de qualidade, nem eficácia, nem eficiência e aí era importante eu rever os processos e readaptá-los às novas necessidades

3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?

- Com bolsiros de investigação, com os investigadores, com os coordenadores de departamento e coordenadores de laboratório, com o Conselho Diretivo e com entidades externas, nomeadamente a FCT.

3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados ou retirando novos relacionamentos?

- Sim, consultar por exemplo entidades externas relativamente a determinados procedimentos que estavam a ser feitos, mas que havia alguma confusão em termos da informação que era dada internamente, claro que tudo isto sem expor a Instituição, apenas colocando uma dúvida ou perguntando como é que vocês fazem, é fácil, conseguem, como é que vocês vão gerindo esse processo. Isto porque é um processo que se repete noutras Instituições do mesmo âmbito da organização, nomeadamente em assuntos relacionados com os próprios projetos, a forma de eles serem financiados, a forma de eles serem parametrizados. Por exemplo lembro-me de uma situação em particular que tinha a ver com a obtenção de Doutoramentos que eram financiados pelo FCT. A organização estava a proceder de uma maneira que era limitante enquanto havia outras situações que eram tratadas de forma diferente e isso acabou por originar que eu tivesse que rever com outras instituições a melhor forma, ou seja para nos ajudarem internamente, e também para eu ajudar outros colegas que estavam a ter essa necessidade e não sabiam muito bem como resolver a situação e isso ajudou.

3.2 - Eliminou relacionamentos, evitando contacto com algumas pessoas?

- É assim á aqui uma questão que é uma questão de tato, o facto de tu conseguires solucionar o mesmo assunto mas de forma que não melindres as pessoas, para que haja pessoas que são capaz de te responder as coisas que tu queres, e se tu precisas em tempo útil de uma resposta, em vez de ires buscar a informação a uma pessoa que às vezes não te dá a informação que tu queres e precisas ou que ainda diz agora não tenho tempo, agora tenho de ir buscar um documento ou não sei quê, à mas isso é com não sei quem, eu depois falo com ela, e se tu podes optar por uma outra pessoa que te pode dar o mesmo tipo de informação que precisas e de uma forma rápida.

3.3 - Quais e porque o fez?

- Lembro-me duma situação em concreto em que eu necessitava de uma informação urgente para entregar no Conselho Diretivo e a pessoa disse ok mas eu agora tenho um trabalho para fazer, depois eu faço apesar de eu ter afirmado que era urgente e para o Conselho Diretivo, a resposta da pessoa foi um bocado má pois foi não há urgências como eles dizem, por isso têm de esperar tal como quando precisamos de coisas deles.

Neste caso fui ter com outra pessoa e resolvi o problema ou seja a outra pessoa não me quis dar o documento eu sei que lhe devia pedir porque o documento era dela não é, se poder pedir a outra pessoa para dar resposta ao que preciso então peço a outra pessoa. Pronto ok e eu optei por a outra pessoa.

A partir deste dia se for possível resolver as questões com outra pessoa prefiro ir ter com a outra pessoa, mas logicamente eu aviso a pessoa que vou ter com a outra.

4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?

- É assim o impacto que tem para a organização é considerável porque estou a fazer um trabalho que tem a ver com a investigação, que tem a ver com bolseiros, com pessoas que

são recebidas pela Instituição onde há procedimentos que envolvem procedimentos externos, nomeadamente Regulamentos.

Há uma entidade Reguladora que é a FCT que regula tudo a nível nacional do que diz respeito à investigação e a FCT faz inspeções periódicas aos processos para ver se está tudo devidamente atualizado e logicamente se não estiver devidamente organizada a própria Instituição pode ficar durante 5 anos impedida de receber bolseiros. Ficar impossibilitado de receber bolseiro traduz-se num impacto muito grande, porque os bolseiros desenvolvem muitas atividades ligadas às áreas de investigação de cada um dos Departamentos e trazem muito conhecimento, trazem financiamento, trazem o desenvolvimento de atividades que são importantes, também para o próprio desenvolvimento da organização, asseguram muitas vezes determinadas situações que não tem a ver com a necessidade do serviço, mas são necessidades ao nível de investigação e do Projeto que eles estão a desenvolver.

Se isso se traduz em impacto? Traduz, porque a organização participa e pertence também como Entidade e como Laboratório que é, e é um Laboratório de referência Nacional. O meu trabalho tem um grande impacto na organização a nível dos relatórios que produz, da atividade científica que produz que é também produção dos bolseiros e dos investigadores, das orientações dos investigadores da casa. Esses relatórios depois correspondem muitas vezes a rankings a nível Mundial e portanto o impacto que tem é bastante considerável.

Logicamente que ao receber os bolseiros, e ao elaborar os contratos das bolsas, etc. por si só implica que as coisas têm de estar devidamente reguladas e devidamente conformes aos Regulamentos, sejam internos, sejam externos.

E também porque tem a ver com o impacto dentro da própria Instituição, dos Laboratórios, dos próprios coordenadores e o impacto também da própria investigação e da forma como a atividade científica e da formação, uma vez que isto é formação avançada de Recursos Humanos, portanto tem muito a ver com o impacto que produz não só na investigação mas também nas atividades da organização e é uma das atividades essenciais para o desenvolvimento das funções essenciais da organização.

4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?

- Possibilitou que a organização passasse a receber mais bolsеiros, no início na organização a única coisa que se desenvolvia era as bolsas X que eram com financiamento interno e gestão interna, portanto era a organização que financiava essas bolsas, chegamos a ter cerca de 38 a 39 bolsas, depois começou a reduzir gradualmente por causa dos limites orçamentais para 22 a 23, neste momento temos apenas 11 bolsеiros da bolsa X.

Como não havia a possibilidade de haver alguém que desenvolvesse a parte dos projetos, das aberturas dos concursos dos bolsеiros e das bolsas de projeto e neste momento isso passou a fazer-se, passou a fazer-se também a parte das bolsas de investigação ou seja nós acolhemos esses bolsеiros e isso passou também a ser possível, nomeadamente também outras atividades ligadas às bolsas que antigamente a pessoa que estava não tinha conhecimentos suficientes e não desenvolveu outro tipo de conhecimentos, também ao nível jurídico e eu acabei por ter de fazer formação a esse nível para poder dar resposta às necessidades não só do próprio serviço, como às novas necessidades das atribuições que me foram dadas.

Relativamente aos seminários se tivessem continuado trariam um grande significado para os bolsеiros, embora por parte de um anterior Diretor da casa que foi o Diretor X, era uma atividade que ele queria fomentar todos os anos e inclusive que passasse a ter um impacto diferente, não só a nível de publicações, porque outra das coisas que eu introduzi foi a possibilidade dos bolsеiros criarem um Jornal científico. Ou seja eles próprios iam fazer a redação desse Jornal, eles próprios iam gerir a direção desse jornal, esse jornal podia ter uma tiragem ou mensal ou trimestral, semestral ou anual, não interessa depois era uma competência do Conselho Diretivo e também em consonância com os bolsеiros e os investigadores, que pareceu muito interessante a esse Diretor, ele depois saiu e depois esta nova direção acabou por não dar grande impacto a isso, mas considero que era muito importante porque essas atividades para os bolsеiros que são jovens e que hoje então com o Facebook e com o Twiter e outras redes sociais, todas essas atividades, ou seja as redes sociais tem um impacto enorme na divulgação científica também e creio que o jornal que podia ser um jornal digital, nem sequer tinha que ser um jornal ou seja, tudo bem que pudesse

ser uns quantos exemplares em papel em suporte físico mas o jornal digital iria ter um alcance muito maior, ou seja o que a organização iria beneficiar com isso seria muito bom.

Outra coisa que nós pensamos e que o anterior Diretor ainda fez, foi um programa de televisão que foi no átrio principal da organização onde ele convidou os investigadores e onde seriam convidados os bolsiros que tivessem a desenvolver trabalhos e na altura o que eu sugeri é que pudesse haver um programa onde pudesse ser distribuído equitativamente pelos 5 Departamentos ou seja cada Departamento teria a oportunidade de escolher projetos e bolsiros que se tivessem destacado, não só pela qualidade do trabalho, mas também pela qualidade da investigação e em consonância com as diretivas da organização mundial de saúde, com o plano Nacional de Saúde e com as funções essenciais da organização. O impacto que iria trazer era mais uma vez o benefício para o organismo, porque poderia expor o trabalho que faz, os investigadores que têm os conhecimentos que nós temos e os conhecimentos que nós vamos adquirindo.

O impacto que iria trazer em termos das próprias pessoas, seria o sentirem-se reconhecidas pelo trabalho que fazem e isso iria também promover outro tipo de iniciativas por parte das pessoas porque as pessoas quando se sentem reconhecidas também respondem de uma forma diferente.

4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?

- Muito. Muito porque eu gosto muito daquilo que faço. Muito porque me sinto muito bem a contactar com as pessoas e gosto muito de contactar com elas. E gosto de trabalhar nesta organização apesar de tudo, logicamente que a gente vai ter sempre muitas restrições orçamentais, mas eu gosto muito, eu visto a camisola da organização mesmo, gosto da organização, gosto das pessoas e gosto de lidar com as pessoas portanto, sim é muito importante, claro.

5 - Quais as suas principais competências?

- O relacionamento interpessoal é muito importante, o impacto dos resultados também é muito importante, a comunicação é muito importante, a gestão, a coordenação e a organização são outras das competências importantes, se tu não souberes coordenar e dirigir

as tuas atividades com tanto trabalho a coisa fica muito caótica. Eu diria que estas são funções essenciais, de facto são as competências principais. Depois paralelamente há outras que se calhar não traduzem um impacto tão grande, mas que podem ser igualmente relevantes, o aspeto da autonomia, por exemplo que é importante, teres autonomia, teres espírito de iniciativa, porque vais ter de perceber o que é que as pessoas necessitam, o que é que as pessoas fazem, mas também para te dar autonomia para poderes conseguir gerir as coisas, sem estares sempre a perguntar, posso fazer isto? Eu posso não sei quê? Logicamente para mim já é bom, porque as pessoas já percebem o trabalho que eu faço e já sabem que o faço, que o consigo fazer acho que razoavelmente bem e então isso ajuda também a me darem autonomia para que eu consiga gerir as coisas de forma diferente.

5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?

- Tenho um que é a pintura, tenho outro que é a escrita mas só a questão de escrever para mim nunca consegui mostrar nada, é daquelas coisa que são muito pessoais e eu não sei, sinto-me bem a escrever mas não é daquelas coisas que digo ok, vamos lá a ver se isto tem qualidade suficiente ou impacto suficiente para, mas gosto de escrever, gosto muito de ler, por exemplo gosto muito do contacto com a Natureza e com os animais, isso para mim é uma coisa essencial e outra coisa essencial para além disto a parte da psicologia clinica, que vou realmente fazendo em paralelo com esta atividade, depois de sair da organização e que me vai ajudando. Agora não tanto porque tive de diminuir bastante o número de pessoas e só fiquei com 3 ou 4 pessoas neste momento, ou outras ocasionalmente mas são coisas muito esporádicas, porque como tenho também a parte do doutoramento não consigo conciliar e portanto houve aí uma parte que tive de desistir. Eu costumo dizer que faço um voluntariado sem ser um voluntariado numa Instituição, porque acabo por ter sempre muita gente a pedir-me ajuda e é uma forma que eu tenho é quando precisam de mim eu estou cá.

5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?

- Eu acho que é o gosto pelas pessoas, gostar de ajudar as pessoas, eu sinto muito isso por exemplo com os bolsheiros, há bolsheiros que chegam aqui saídos da Universidade e hoje em dia vê-se que há jovens que aqui chegam com 22, 23 anos e alguns deles ainda não tiveram contacto com o mundo do trabalho, portanto quando vem aqui desenvolver uma bolsa, acaba por ser o seu primeiro contacto com o mundo do trabalho e então é muito giro porque às vezes sinto-me quase como se fosse mãe deles, porque chegam aqui com muitas necessidades de apoio, de suporte, de comunicação, alguns deles estão longe da família e por vezes precisam de amparo, de desabafarem alguma situação ou de dúvidas e é muito giro, gratificante, é muito bom e por outro lado também me facilita porque aqui eu tenho de ter realmente muito relacionamento interpessoal, muita comunicação e eu gosto muito disso, gosto muito de lidar com pessoas de falar com elas e de as ajudar, costumo dizer que quando as ajudo sinto-me a mim própria dupla ou triplamente ajudada e dupla ou triplamente confortada, portanto cada vez que dou alguma coisa a alguém eu acho que recebo o dobro ou o triplo para mim e é ótimo porque também recebo muito.

6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?

- Eu acho que é um impacto positivo, embora às vezes eu ainda quisesse alterar mais coisas mas depois há outras coisas que não dependem só de mim logicamente, dependem doutros serviços e há outros serviços que dá jeito que eu continue a executar as coisas dessa forma, não é? Para mim era mais vantajoso não executar, não era porque não desse a mesma informação a essas pessoas mas não tinha que constituir uma bola de pingue-pongue, posso dar um exemplo dum documento que eu tenho que elaborar, ou seja a informação proposta é feita pelo investigador, o investigador dá-ma a mim e eu pego nessa informação proposta faço um pré orçamento, envio para o Gabinete de apoio à Investigação que retifica novamente o orçamento, esse orçamento é dado à Contabilidade para cabimentação, a Contabilidade envia para mim, eu envio via a diretora do serviço e esta para o Conselho Diretivo, este envia novamente para mim eu envio novamente para a Contabilidade a Contabilidade devolve-me novamente a mim e eu envio outra vez para o investigador, para o bolsheiro para o gabinete de Higiene e Segurança, para o Gabinete de Informática e portanto é assim uma bola de Pingue-Pongue que nunca mais acaba. A minha sugestão tinha sido, a informação proposta não passava por uma pré orçamentação porque a pessoa que está lá em baixo no Gabinete de

apoio à Investigação sabe precisamente o que é necessário, a informação proposta seguia à Contabilidade, da Contabilidade seguia diretamente para o Conselho Diretivo e do Conselho Diretivo vinha para mim e ficava tudo tratado nos vários pontos e portanto eu fazia a abertura da Bolsa e não era necessário este pingue-pongue todo, mas pronto não foi assim considerado.

Uma coisa que teve resultado foi o procedimento em que eu poupei que fosse a dois sectores que era necessário pedir a verificação, não é porque aceitaram que o Diretor Coordenador fizesse o trabalho do Coordenador do Laboratório e também o trabalho do investigador, ele próprio consegue resolver bastante bem porque tem acesso também às bases de dados e aí simplifica em termos daquilo que eu fui fornecendo a partir daí, o próprio Conselho Diretivo foi-se apercebendo de novas necessidades para eles próprios e também para colocar nos relatórios anuais de atividades, porque havia coisas que não estavam a traduzir-se em impacto de resultados e passaram a traduzir-se.

Para os bolseiros também se facilitou, porque ajudou a que eles se sentissem mais apoiados e para os investigadores facilitou o trabalho deles porque escusaram de ser eles a fazer uma vez que eu faço e eles acabam por não ter necessidade de ocupar tempo deles e dedicam-no à investigação em vez de dedicaram a uma tarefa que passa por aqui que eu aqui já a faço e assim eles evitam fazer esta tarefa duplamente.

6.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?

- Sim era à medida das propostas que eu coloquei ou seja, não era só que elas não ficassem na gaveta por uma restrição orçamental, mas que eles pudessem experienciar ao menos uma vez o impacto que isso iria traduzir e não só o benefício de verem as pessoas mais contentes e mais felizes na Instituição, muitas vezes foi espelhado ao Conselho Diretivo de que os bolseiros não tinham impacto no trabalho que produziam e que eles sentiam que na Instituição eles contam apenas como um número e eles muitas vezes me foram perguntando ao longo do tempo então mas porque é que nós não podemos fazer um seminário, isso era uma coisa tão importante para nós e foi uma ideia tão válida para nós, só que depois não houve essa possibilidade e de facto se alguém pudesse experienciar uma coisa é assim, ok nós fizemos e isso não se traduziu em um impacto relevante, pronto então tudo bem não se faria

mais, outra coisa é deixem acontecer para saber o que é que acontece a seguir e depois vejam se resulta ou não. E a partir daí talvez tivessem a oportunidade de ver outro tipo de sensibilidade nas pessoas, que era as pessoas estarem um bocadinho mais contentes porque o trabalho delas tinha sido divulgado numa forma diferente porque a Instituição lhes tinha dado atenção, porque tinha levado em conta o esforço deles, porque tinha olhado para o mérito deles, o reconhecimento.

Voltando ao tema inicial o que me leva a moldagem são os 3 cs, por ordem primeiro as competências, ver as minhas competências espelhadas naquilo que faço naquilo que eu produzo e naquilo que eu ajudo os outros a fazer, no ajudar os outros é uma relação mútua cada um de nós tem ganhos, eu ganho porque demonstro e os outros ganham porque aquilo que eu demonstrei os ajuda, a 2ª é o sentido de contribuição por eu estou a contribuir com o meu trabalho para os outros e porque também recebo. O compromisso porque sim, porque nós temos que ter um compromisso para com os outros e para conosco próprios, principalmente conosco, porque isso é o que eu referi primeiro as competências, porque se nós não nos sentirmos bem, e já que por vezes a instituição não tem possibilidades de nos reconhecer por vários fatores e por vezes não é por falta de vontade uma vez que pode haver aqui restrições de varia ordem, então que tu própria arranjes uma forma de contribuíres para ti própria e de teres um compromisso contigo própria, seja o zelo pelo teu trabalho, o gosto pelo que tu fazes, o gosto por ajudares os outros, o gosto por seres reconhecida pelo que tu conseguiste desenvolver, por exemplo eu houve muitas vezes que tive que ir fazer formação não porque a instituição me pedisse, mas porque eu senti que tinha necessidade de a fazer para poder ajudar os outros e ao sentir essa necessidade, e que essa competência que eu ia adquirir era importante logicamente que me dá muito gosto espelhá-la naquilo que eu faço e demonstro por isso eu estaria a ser muito hipócrita se disse-se que não gosto de demonstrar as minhas competências, claro que gosto isso também faz parte da nossa autoestima do nosso valor próprio, eu também sei, que se eu não tivesse esse compromisso comigo eu também não iria conseguir demonstra-lo aos outros. Eu não gosto de passar na vida por passar eu gosto de passar mas deixar alguma coisa, se é uma marca profunda ou apenas uma pequenina pegada não interessa, o que interessa é que existe alguma coisa que eu deixo, se é porque eu fiz algo e a pessoa me retribuiu um sorriso naquele dia, ótimo já é bom para mim. E também porque estou numa instituição e também quero que a ela brilhe, que se sinta reconhecida seja por

aquilo que eu faço, ou por aquilo que ajudei a fazer, mesmo que não apareça na fotografia, mas de fato contribui e é isso que é importante, é uma troca no fundo, sei que faço a diferença e é isso que é importante.

Agradecimentos

Lisboa, 20 de maio de 2014.

Entrevista de Luís de Camões

Hora de início 16.35 Hora do fim 17.20

Introdução

1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho.

- Num dia típico chego aqui vou buscar a chave da minha sala, vou a minha sala, depois vou ao corredor dos recursos humanos, cumprimento as pessoas, e depois entro... vou trabalhar.

O dia típico de trabalho inicio primeiro verificando os e-mails que tenho, se existe algum assunto urgente para tratar, se existe algum e-mail que tenha sido enviado no seguimento de algum assunto que tenha sido tratado no dia anterior, e portanto é logo das primeiras coisas que faço é tratar do meu e-mail.

Depois por norma aquilo que faço todos os dias é verificar o Diário da Republica, vejo todos os dias qual a legislação que saiu, o que é que é importante aqui no caso para a nossa área e para a organização, vejo se á algum diploma publicado que seja relevante e que necessite de alguma atenção especial. Faço uma análise a toda a legislação, se há um diploma que é publicado que eu entenda que é relevante para o sector ou para o serviço, tiro o print do diploma, vejo com mais detalhe e por exemplo tento ver se é preciso fazer alguma comunicação ou enviar uma breve nota sobre aquela publicação e neste caso depois faço no seguimento disto por norma todos os dias eu envio-o um resumo. Uma breve síntese da legislação que saiu, portanto por norma à Direção de serviços para terem conhecimento da legislação.

Verifico se existe alguma situação pendente do dia anterior ou para reenviar um e-mail de resposta ou tratar de algum caso com a Diretora de RH, ou com outra técnica dos RH que seja necessário ver ou tratar de algum assunto.

Depois a minha etapa prende-se com as situações que vou tendo ao longo do dia, por exemplo no caso que tenha algum assunto urgente que tenha que ser tratado no próprio dia começo logo a trata-lo.

Por norma vêm me pedir coisas ao longo do dia portanto ou por e-mail ou verbalmente, que é preciso fazer isto ou tratar daquele assunto é preciso tratar de outro assunto e então o meu dia também decorre dependendo das solicitações que tenha...

Depois mediante as solicitações que tenha vejo quais é que são mais urgentes e menos urgentes e portanto tento dar logo resposta às que são mais urgentes. Por norma há muitas questões por resolver, e é pedido que veja determinadas situações que por norma tenham que ser tratadas no dia e outras que dependendo de uma análise mais detalhada ...

Pronto dependendo do tipo de situações depois eu vou gerindo o meu tempo de trabalho, depois na eventualidade por vezes de existe alguém aqui na organização que tem alguma questão ou alguma dúvida dirige-se aqui á minha sala, e se consigo ajudar ajudo, eu respondo ou então se eu entender que é alguma coisa que tem de ser tratada por outro colaborador, reencaminho as pessoas para o setor correto, e entro em contacto com o colaborador em questão e digo-lhes que surgiu esta situação.

Depois o meu dia de trabalho segue-se dependendo das solicitações que vou tendo ao longo do dia vai sendo mais ou menos nesse sentido.

2 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?

- Durante a manhã por norma costumo dar apoio aqui á parte das bolsas e da formação estou sempre ali disponível para resolver alguma questão, e por regra existe sempre alguma questão relacionada com a parte das bolsas ou esclarecer alguma dúvida que exista, bom da parte da manha normalmente estou mais disponível para a parte das bolsas uma vez que temos de conciliar os nossos horários, mas durante o dia vou respondendo às questões que me vão colocando.

2.1 - O que mais gosta de fazer?

- O que eu mais gosto de fazer é ter o contacto direto com as pessoas pronto, gosto de trabalhar em equipa e de ter contacto com as pessoas, por outro lado gosto do trabalho mais técnico ou de planeamento e análise quando tenho que analisar por exemplo uma questão jurídica que se coloca referente a uma legislação qualquer ou uma situação específica que necessita de ser analisada e portanto tem a ver mais com esses aspetos.

2.2 - O que menos gosta de fazer?

- O que eu gosto menos de fazer é não fazer nada...

Não gosto de não ter nada para fazer, gosto é de estar sempre ocupada.

2.3 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?

- O meu posto de trabalho acaba por ter características muito específicas e acaba por ser muito abrangente, por um lado eu acabo por não ter em concreto tarefas definidas, lá está, como eu domino toda a parte jurídica tudo aquilo que me seja solicitado, ou outras questões que existam que seja pedido para fazer tratamento por norma faço. Mas por exemplo os processos de contencioso, pelo que eu tenha conhecimento não se fazia aqui, ou seja os juristas que trabalham aqui não tratavam do contencioso da organização, portanto quem tratava do contencioso era um escritório de advogados civil, que assegura essa tarefa e essa incumbência. E no meu caso talvez tenha sido implantado ou não, no meu caso eu assegurei o contencioso de um determinado processo acho que a alguns anos não acontecia talvez tenha sido uma inovação uma vez que não era prática aqui deste posto de trabalho, pelo menos que eu tenha conhecimento.

2.4 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?

- Por norma também não posso retirar tarefas, ou seja quando me dão uma tarefa eu tenho que a fazer, se entender que não tenho competência para a fazer, ou que não é da minha competência enquanto jurista, tenho que indicar quem é a pessoa competente, mas por norma quando me atribuem uma tarefa não posso dizer que não tenho competência se aquela tarefa está no âmbito da minha atividade.

3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?

- Maioritariamente com a Direção de recursos humanos, á qual estou afeta e depois com todos dos colaboradores da organização, as pessoas que trabalham aqui não é, quando têm alguma questão ou algum assunto e querem vir tratar, umas telefonicamente outras pessoalmente vêm aqui, depois trato dessas questões.

3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados novos relacionamentos?

- Sim, por exemplo no âmbito dos acidentes de serviço ou até mesmo nos procedimentos disciplinares, passei a contactar com várias pessoas e ai talvez eu tenha contactado com pessoas porque eu entendi que teria de contactar para tratar daqueles processos com outra validade ou outra regularidade, por exemplo agora com um acidente automóvel onde eu tive que contactar com a entidade seguradora, para tentar resolver uma situação específica. Também em outras situações mais especificas relacionadas com a ADSE ou com a Segurança Social, ou sei lá com uma entidade externa eu própria tomo essa iniciativa e contacto essa entidades de forma a dar uma resposta mais célere e mais eficaz.

3.2 - Efetuou alterações no seu trabalho, retirando algum relacionamento?

- Não, acho que não, eu também não sei quais os relacionamentos que anteriormente existiam aqui neste posto de trabalho. No âmbito do meu trabalho, independentemente de eu me relacionar ou não com esta ou aquela pessoa, se eu tiver que tratar de algum assunto de trabalho entro em contacto com essa pessoa independentemente do meu relacionamento, não o posso evitar.

4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?

- O meu trabalho tem um impacto bastante relevante na minha perspetiva, porque é assim, para além do mais se eu o fizer ou realizar o meu trabalho de acordo com aquilo que é a minha visão daquilo que eu tenho de fazer, evito por exemplo que existam mais problemas na organização ou que existam questões mal resolvidas, ou que as situações se arrastem no tempo ou ainda que a organização passe uma má imagem lá para fora ou mesmo aqui para os colaboradores.

Ou seja no fundo muitas das vezes tenho o papel de mediadora na resolução dos conflitos e de assuntos que muitas vezes são conflitos, tento dar uma melhor imagem do serviço, neste caso da direção em que estou inserida. Tento passar uma boa imagem, fazendo bem o meu trabalho e fazer bem o meu trabalho implica que, para além de todo o rigor técnico que tenho que ter, ter um trabalho que no fundo resolva as questões e que não crie mais questões por resolver. Eu tento no fundo para além de fazer o meu trabalho enquanto técnica, de tentar ainda ajudar os outros técnicos a fazer bem o seu trabalho, porque muitas vezes as pessoas não têm uma sensibilidade imediata, apesar de formalmente não existir um documento assinado por mim quando o trabalho aparece feito. Mas o meu trabalho também incide nisso ajudar, dar o suporte aos outros técnicos para que o trabalho deles seja bem feito, isso também é uma tarefa que no fundo também acaba por ter muito impacto. Porque se as questões forem bem resolvidas e bem tratadas não geram novas questões, obviamente que á sempre situações que surgem novas, á sempre uma nova questão, no fundo quer dizer, para ter o trabalho com algum rigor e com algum discernimento para que a imagem que passa quer a tua própria imagem quer a imagem da direção, muita das vezes pode ser no resultado do trabalho que os outros técnicos desempenham isso deixa sempre uma boa imagem.

4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?

- Eu acho que no fundo o que mudou para as pessoas é que as pessoas sabem que podem confiar em mim, no meu trabalho, no fundo existiam aqui uma serie de conflitos e atritos que deixaram de existir, e no fundo o que se quer é que o trabalho flua e que não haja questões pessoais que no fundo afetam o trabalho das pessoas.

O que eu tento fazer aqui é dar uma ajuda as pessoas para elas fazerem melhor o seu trabalho, eu própria também fazer o meu trabalho e fazer aquilo que me é devido, correr tudo bem sem haver complicações, sem haver atritos, sem haver problemas sem criar conflitos, no fundo eu tenho quase uma postura de mediadora, ou seja tento sempre harmonizar os dois lados da questão e tento sempre resolver as coisas de uma forma não litigiosa ou seja resolver as coisas de uma forma normal.

4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?

- O trabalho na minha vida tem um significado importante, porque grande parte do meu dia é passado no meu trabalho, ou seja eu tenho que me sentir bem com o meu trabalho, sentir me bem com as pessoas com as quais trabalho para no fundo eu ter um bom desempenho e que isso se reflita fora do meu trabalho, porque nós passamos muitas horas do nosso dia no nosso local de trabalho e quer queiramos quer não o nosso trabalho acaba sempre por influenciar a nossa vida para além do horário de trabalho. Porque se tiveres mau desempenho, excesso de conflitos, excesso de problemas isso vai-se refletir na tua vida pessoal, no fundo a minha missão é um bocado resolver os problemas porque por norma muitas das vezes a tua função não é ter uma certa tarefa ou estar incluída num certo projeto, no fundo é resolver os problemas. Ou seja muitas das vezes eu tenho que resolver os problemas porque os técnicos não sabem resolver, ou questões que se colocam e no fundo o meu papel é no fundo criar aqui uma harmonia, entre as pessoas e entre o próprio trabalho. E isso também se reflete no meu dia-a-dia, ou seja se eu estiver bem com as outras pessoas e se tudo me correr bem depois como é obvio que a minha vida pessoal também me corre bem, ou

seja lá está o dia de trabalho também não é uma coisas para eu passar o tempo, ou seja o meu trabalho é uma parte de mim, ou seja é um investimento que eu fiz durante longos anos da minha vida, que eu fiz e ainda faço tanto para a minha formação pessoal como para desempenhar as minhas funções ao mais alto nível dentro daquilo que me é pedido e dentro das minhas capacidades.

5 - Quais as suas principais competências?

- As minhas principais competências são as competências técnicas, que eu acho que no fundo tem a ver com as questões profissionais, com os anos de trabalho que tu já tens, tem a ver com as situações pela quais já passaste, tem a haver até com a tua formação base e complementar ao longo dos anos e aí desenvolvi bastantes competências técnicas, algumas aplico aqui, muitas não aplico, tenho muito mais competências técnicas do que aplico aqui, eu aqui apenas estou a aplicar uma parte mínima das minhas competências técnicas, depois competências a nível de resolução de conflitos a nível de mediação, no fundo a nível de relacionamento interpessoal.

5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?

- Os meus principais *hobbies* são: gosto de dança, pratiquei dança durante muitos anos, neste momento estou parada, pratiquei durante muitos anos é uma modalidade que ocupou uma grande parte da minha vida, fazer desporto também apesar que eu agora não fazer desporto, mas penso em reiniciar, conciliando isso com a vida profissional e pessoal, mas não tem sido fácil. Um dos meus hobbies também é estudar, tirar formações, tirar cursos, ando sempre metida nisso depois não me resta muito tempo, depois é estar com a família é descansar, é estar com os amigos é usufruir da natureza e ter uma atividade extra trabalho pois preciso sempre ter uma atividade extra laboral.

5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?

- Eu acho que sim, por exemplo uma coisa que eu notava muito, uma vez que também fui chefe durante muito tempo, adaptas muito a tua liberdade o teu stress, as tuas energias ou seja quando tu fazes uma coisa que tu gostas muito, tu esqueces todo o resto e isso é bom a nível psicológico. Porque tu te libertas de muitas coisas do stress do dia-a-dia, libertaste de pensar no marido, num filho ou sei lá num vizinho ou algo que te faça lembrar qualquer coisa, e eu acho que é muito importante que tenhas uma atividade ou seja é muito importante que não vivas só para o trabalho.

Porque no meu caso eu sempre tenho abdicado grande parte do meu tempo pelo meu trabalho e é sempre bom que tu tenhas uma atividade em paralelo, porque isso ajuda na tua sanidade mental, ou seja há muitas pessoas que não se conseguem desligar, ou seja quando têm trabalho acabam por levar o trabalho para casa e eu não, quando saio do trabalho deixo o trabalho lá ou seja chego a casa e não falo de trabalho com ninguém e vice-versa no meu trabalho tento também não falar da minha vida pessoal. São dois universos que eu gosto de ter separados, para haver um grande equilíbrio acho que tu não podes viver só para o teu trabalho, tens que ter sempre uma outra atividade, tens que ter uma atividade onde tenhas a liberdade de libertar as tuas energias ou seja ajudar a tua cabeça a ser mais saudável e ultrapassar o stress, eu acho isso muito importante.

6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?

- Eu acho que o nosso trabalho tem sempre impacto se as coisas correrem todas bem, se tudo corre bem é sinal que não existe problemas de maior ou seja no fundo faz com que exista uma solidez no meu trabalho.

Para as outras pessoas, imagina se eu estivesse aqui a gerar problemas, ou a gerar conflitos, ou a criar situações que não fizessem sentido, ou a colocar obstáculos, ou entraves ao trabalho dos outros, ou às próprias tarefas. Isto era aqui um desgaste tanto para mim como para as outras pessoas isso era uma coisa que não fazia sentido e verifiquei que havia muito desgaste nas pessoas, porque havia muitas situações para resolver, muitas situações que geravam conflitos, havia muitos problemas que não ficavam resolvidos porque havia muitas

questões, que se vinham arrastando há algum tempo e então no fundo o meu papel é tentar resolver esses problemas e que as coisas fluam com normalidade para que tudo funcione. O meu papel acaba por ajudar as coisas a funcionarem melhor, criar uma maior solidez uma maior eficácia em certos métodos de trabalho que anteriormente não existia.

6.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?

- Há situações que podem ter mais ou menos impacto por exemplo, quando eu tenho que assegurar um processo de contencioso em tribunal, aquela questão é unicamente tratada por mim, ou seja para mim tem um impacto de uma questão interna que eu consigo tratar ou vir a tratar, porque é uma questão que só eu é que posso tratar e que só depende de mim do meu desempenho das minhas capacidades técnicas.

A nível individual tem mais impacto ou seja quando uma tarefa me foi destinada quando vejo que aquela tarefa foi bem cumprida e teve algum impacto na instituição.

As minhas tarefas tem impacto exterior no sentido em que possibilitam passar uma boa imagem do trabalho para as pessoas com quem trabalho e também se as ajudar a terem um bom desempenho.

No meu anterior posto de trabalho o meu trabalho era um trabalho mais técnico ou jurídico, mais individual ou seja tinha um maior impacto. Pois tinha uma outra responsabilidade a nível externo tinha uma outra visibilidade, neste momento o meu trabalho não tem essa visibilidade, a nível externo, mas ao nível de equipa o meu trabalho reflete-se para que as outras pessoas possam fazer bem o trabalho delas. Por exemplo quando me foi pedido que fizesse uma candidatura a fundos da PLPH em colaboração com outra técnica da área da formação, foi um trabalho feito em equipa, onde existiu uma certa pressão, mas no qual eu fiquei satisfeita pois teve um impacto exterior muito importante, uma vez que é muito difícil conseguir aqueles fundos, e como era a primeira vez existia e que a organização se candidatava, não existia nenhum conhecimento sobre como proceder a candidatura. Foi um

trabalho que me deu prazer fazer porque possibilitou que a organização pode-se proporcionar formação aos colaboradores sem custos.

Agradecimentos

Lisboa, 31 de julho de 2014.

Entrevista de Manuel de Oliveira

Hora de início 16.46 Hora do fim 17.49

Introdução

1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho?

- É assim os dias típicos de trabalhos dependem para mim da fase em que se encontram ao nível do ciclo de formação, são sazonais ou seja variam muito de acordo com a altura do ano em que me encontro, obedece ao ciclo de formação nesta perspetiva, portanto não há uma coincidência entre o início do ciclo de formação e o início do ano civil, vou explicar mais ou menos os timings, como é que a coisa se processa.

Na formação nós começamos por fazer o diagnóstico das necessidades de formação ou seja o levantamento das necessidades. Esta situação ocorre aqui na organização e inicia-se por volta de Outubro, portanto, neste momento é uma situação que já ocorreu face ao ano civil corrente, portanto iniciou-se em 2013. Depois virá uma fase de planeamento dessa formação que normalmente ocorre no primeiro trimestre do ano, ainda agora encerramos esse caminho.

De seguida encontramos-nos na fase de execução da formação que é a fase em que agora nos encontramos e depois finalmente culminamos com a avaliação dos resultados obtidos para trás, o que acontece é que não temos normalmente só uma fase mas sim o ciclo de formação em processos, ou seja neste momento, por acaso até é quantitativo, praticamente estamos na fase da execução da formação mas a partir do momento em que entramos no diagnóstico das necessidades para o ano seguinte, estamos a fazer o diagnóstico das necessidades e estamos com a execução da formação em simultâneo, deste ano. Quando chegamos por exemplo ao primeiro trimestre, nós podemos já estar a executar formação que possa estar já planeada, ela própria ou que ainda vem do ano antecedente, no entanto já estamos a fazer planeamento e estamos a fazer o reporte de dados em termos de avaliação face ao ano anterior, ou seja nós nunca temos trabalho tipificado, mas em termos gerais há coisas que tendem a acontecer habitualmente, por exemplo habitualmente uma vez que a formação pode ocorrer ao longo do ano útil temos as tarefas ligadas à gestão da formação e estamos a falar do quê? Estamos a falar de todo o processo de colocar o plano de ação em

marcha tudo internamente, estamos a falar de divulgar uma ação de formação, estamos a falar de gerir o processo da Instituição, ou seja a rever as fichas de inscrição e inscrever todos os atos inerentes à ação de formação numa base de dados. De seguida contactar os participantes relativamente à ação de formação, consoante a formação se realize ou não, porventura pode não se realizar e nesse caso não se realizando essa ação de formação e tendo obviamente o aval da minha chefia, aí é comunicado aos formandos relativamente se a ação se irá realizar ou não, depois há outros trabalhos de retaguarda associados ou seja toda a logística, a marcação das salas, a elaboração de material de apoio que temos de providenciar tudo isso, estamos a falar da elaboração do dossier da ação de formação, estamos a falar de depois encaminhar a documentação após a realização da ação de formação para quem de direito, se é uma entidade externa, para uma entidade externa, se for realizada com a prata da casa ou seja com formadores internos é necessário tratar os dados em termos de avaliação da formação. Após a realização da ação ou seja, são tantas as tarefas e tão diversificadas que num só dia não faço sempre as mesmas tarefas portanto é raro haver um dia em que eu digo que realizei sempre as mesmas tarefas, isso não acontece portanto todo o processo faz com que as tarefas sejam sempre diversificadas, portanto descrever um dia típico é muito complicado por esse motivo.

2 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?

- Já falei de algumas, e há outras por exemplo, consoante uma ação se realize internamente ou externamente ou seja se é feita com formadores internos é preciso reunir-se com as pessoas que são da área da formação, averiguar a disponibilidade das pessoas e também para coordenar o trabalho na área da intervenção que elas vão ter ou seja apoiar no programa da ação e disponibilizar todos os apoios logísticos que essa pessoa precisar e coordenar com ela para a realização da ação internamente.

Quanto é uma ação externa é necessário contactar as entidades, pedir orçamentos, coordenar o agendamento da ação, portanto estamos a falar doutro de tipo de tarefas que são necessárias que são precisas realizar depois ainda, pensando nas entidades externas, para além de tudo isso, ainda é preciso contactar com outras pessoas, dentro da organização como por

exemplo da direção financeira, para pedir a autorização dessas ações, portando isto tudo, do adquirirmos a ação em si digamos assim.

Em termos da efetivação da ação estamos a falar de ir rever o formador, coordenar toda a situação do próprio guia de formação, alguma coisa que seja necessário extra uma necessidade do formador, colmatar essa necessidade. No fim da ação, como tinha referido enviar a documentação necessária para as entidades, por exemplo a emissão de certificados, quando são internos temos nós de os emitir e é necessário organizar toda essa informação e recolher a informação pessoal que por vezes pode não estar disponível em base de dados, para se emitirem esses certificados.

Na altura do reporte dos dados existem diversos reportes de dados que têm que ser feitos e é necessário consultar diversas bases, compilá-las e reorganizar a informação nova, rever esses dados sejam eles para solicitações internas quer para externas, estou a falar do Balanço social, do relatório da avaliação de formação do INA, estou a falar dos dados para planos de atividades e para revisão da gestão, portanto temos uma série de solicitações de dados que são feitos relativamente à informação interna que depois nós temos de fazer esse reporte isso é uma parte significativa do trabalho que é feito, também a introdução do relatório da formação feita no ano anterior. Há uma série de tarefas.

Uma outra questão importante e que tem a ver com os conceitos, quando falo de formação interna não é só a formação que nós fazemos aqui internamente, o que se pretende mas no fundo é a formação dos colaboradores, não só fazemos a formação interna ou seja aquela que é dada dentro do espaço físico da organização, como também temos intervenção no que toca a ações externas, ou seja, quando um colaborador preenche um PAE e vai frequentar formação no exterior, o processo do reporte dos dados e da avaliação dessas ações cai também na área da formação interna portanto, nem tudo o que é tido por formação interna é.

Quando um colaborador vai fazer uma formação no exterior, seja ao INA a qualquer outra entidade, após a realização desse curso ou imaginemos Congresso, tem de preencher um relatório e submeter esse relatório para a área de formação interna, quando é um curso tem de preencher um questionário. Esse questionário e esse relatório destinam-se a avaliar o impacto

da frequência dessa ação nas tarefas que a pessoa desenvolve no seu posto de trabalho. O que se passa é que toda esta informação também é por nós reportada e englobada juntamente com as ações aqui realizadas internamente. Isso também passa por nós em termos de resultado prático, em termos das avaliações que são feitas, em termos de tratamento das avaliações que são feitas e como no resultado final se é basicamente eficaz ou não eficaz (acaba por não ser muito informativo isso é um aspeto a melhorar na minha opinião). Envolve todo o Instituto e tem a ver com o Sistema de Gestão de Qualidade que está montado, por isso é que as coisas acabam por ser mais científicas. Para que obedeçam aos requisitos da norma, mas o ideal era serem um pouquinho mais específicas, mas de acordo com a norma isso é suficiente mas não é muito informativo, não permite ir muito além do que o eficaz ou o não eficaz nos dá. As informações que o eficaz ou não eficaz nos dão é que, ficam um pouco no ar, não é o suficiente.

2.1 - O que mais gosta de fazer?

- O que eu gosto mais de fazer, o planeamento da formação e a execução da formação em si porque tem a ver com a materialização das necessidades, ou seja nós fazemos o diagnóstico e temos um conjunto de necessidades à nossa frente. Para já há aquele aspeto da surpresa de verificarmos o que dum ano para o outro altera, quais são as diferenças em termos das necessidades levantadas e também para tentarmos perceber um pouco se as formações que as pessoas tiveram no ano passado se essas necessidades já estão colmatadas e se não vão surgir mais necessidades nessa área por exemplo, ou se pelo contrário as pessoas ficaram entusiasmadas em terem adquirido conhecimentos numa determinada área e querem voltar a ter mais formação nessa área.

Às vezes acontece um bocadinho os dois aspetos. E quando não são as mesmas pessoas tudo bem, mas quando são as mesmas pessoas surge aquela oportunidade, de vir aquela expectativa do entusiasmo, às vezes pode não ser uma verdadeira necessidade, pode ser um desejo de formação, mas pelo menos temos um bocadinho aquela noção de que a ação foi bem-sucedida, teve efeito, teve impacto. Essa parte das necessidades individuais que nos são

apresentadas de modo a conseguirmos estabelecer o plano de formação interna e aí estamos a falar mesmo das ações que são realizadas internamente aqui na casa.

Outra parte interessante é a parte da execução porque é a materialização daquele planeamento ou seja, depois de todo aquele aspeto do contacto com as entidades, tentar ir um pouco além do plano de formação e de acordo com o que foi solicitado, tentar perceber um pouco em termos da estratégia que vem do topo, da Direção e tentar ir um pouco mais além do que foi solicitado. Avançar com algumas ações de formação se se verificar adesão da parte das pessoas e aí é um pouco mais complicado por causa das limitações financeiras, mas sempre que exista possibilidade de fazermos formação e que possa ir ao encontro das necessidades das pessoas que tenham sido levantadas previamente vamos tentar. Essa é a parte mais interessante.

2.2 - O que menos gosta de fazer?

- A parte menos interessante é o reporte dos dados após um ano de realização do ciclo de formação, após encerrado o ciclo. Mas no reporte dos dados o pior não é isso apesar de ser uma tarefa monótona que é, mas o aplicar dados em Excel, a parte do tratamento de logística é a parte menos simpática. A parte mais complicada tem a ver com o tipo de sistema de informações que nós temos para apoio. Neste momento é um pouco caótico porque nós dispomos de diversas bases de dados onde temos de ir ver e compilar essa informação, e como estamos a falar de muita informação estamos a falar por exemplo no ano passado, de mil novecentas e tal ações de formação, para compilar tudo isso de maneira a que os dados sejam o mais fidedignos possíveis, é muito complicado, nós conseguirmos chegar a essas bases de dados de cerca de mil e tal participações, de modo a que não haja deturpações relativamente à informação, para que não hajam dados omissos etc.

Porquê da parte da formação interna as coisas são pacíficas porque foi uma base de dados que eu fui criando de raiz, porque não existia nada previamente, porque há pouco tempo atrás estava na oferta formativa e tive a vantagem de, como não houve propriamente uma passagem de pasta, poder criar tudo de raiz no que toca ao sistema de arquivo e de registo, portanto criei bases de dados novas criei um sistema físico novo, portanto isso foi

bom para me organizar na formação interna. Agora as ações de formação que não são tratadas diretamente com a área da formação interna ou seja as que a nossa intervenção não seja a 100% desde o início, ao final do processo podem ter dados que escapem e estou a falar por exemplo de sessões de divulgação científica que são os próprios departamentos que gerem o que é que acontece, nós temos dados partilhados a esse nível, como podemos ter um sistema de registo em papel em vez de ter sido dado a folha de presença que está disponível na internet, foi utilizada uma folha de presença própria, os nomes das pessoas estão à mão com o primeiro e último nome, não legíveis estamos a falar desse tipo de situação.

Outra coisa é os PAE'S, portanto quando uma pessoa vai ao exterior, aquilo que nós temos de físico, palpável para registar essa informação são os PAE'S preenchidos, e o feedback dos Departamentos informando se a ação foi concretizada ou não. O que é que acontece, ao cruzarmos toda essa informação, particularmente em relação ao ano passado em que houve alteração na base de dados nos PAE'S, portanto até ao meio do ano tivemos uma base de dados e na outra metade do ano tivemos outra base de dados, os campos não são coincidentes e havia informação que era necessária para reportar e estava em falta. Portanto foi preciso andar a fazer “muita pesca à linha”, “lamber papel” como se costuma dizer, portanto foi preciso conciliar não sei quantas bases de dados para chegar a uma fonte final de informação para os dados serem o mais fidedignos possíveis e depois, outro problema no meio disto tudo é que há mais que uma pessoa a trabalhar nesta situação e basta que uma pessoa cometa um erro, erros todos nós cometemos e fica tudo encrocado de repente em vez de termos mil e novecentas participações, temos mil novecentas e uma. Pode não parecer muito critico mas como nós temos de reportar dados ao Balanço Social em que vamos dar percentuais por categoria profissional, se uma determinada ação já não bate certo, basta um pequeno desfasamento e depois os dados tem de ser coincidentes com os dados internos e os dados que são reportados para o exterior e quando em momentos diferentes se constata um erro reportam-se, e depois corrigem-se, é uma maçada e é a parte mais complicada é esta e daí ser a mais inglória e mais frustrante.

2.3 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?

- Acho que tem mais a ver com atividades ou inovações ou alterações que geram tarefas. Quando começamos não havia um sistema de divulgação da formação em paralelo com o e-mail, ou seja apenas fazíamos a divulgação por e-mail, acordado com a chefia, no entanto lembrei-me que era também importante ou porque as pessoas não consultam o e-mail ou porque há pessoas que nem sequer acedem ao e-mail, estabelecemos dois pontos de divulgação das ações de formação. No placard do Bar, no placard perto da Cantina e no corredor dos Recursos Humanos são locais estratégicos para afixar as coisas.

Outra coisa foi afinar uma tarefa que já existia. Tem a ver com a necessidade de diagnóstico para a casa. Vi que nas carreiras gerais não havia muita formação e as pessoas precisavam de fazer formação, esta situação já tinha sido apontada nomeadamente em relatórios que a Inspeção tinha feito. É o que acontece quando não há formação para as pessoas, antes disso temos de seguir o ciclo de formação e a lógica é averiguar quais são as necessidades, e eu quis estender o diagnóstico às carreiras gerais. No primeiro ano não correu nada bem, as pessoas não aderiram muito ao preenchimento do diagnóstico do tipo de necessidades, mas este ano já foi possível fui um pouco “melga” e andei a chatear, a pedir aos Diretores de serviço para que as pessoas preenchessem o questionário e me chegassem às mãos. Portanto não se tratou de uma nova tarefa mas de se estender essa tarefa e ao estender tive mais dados para o diagnóstico de necessidades.

Portanto as coisas do dia-a-dia, criação de bases de dados novas, sistema de arquivo, por vezes lançar uma ação de formação por iniciativa própria ou seja quando vejo possibilidade de se fazer uma ação de formação a custo zero, exploro essa possibilidade. Há pouco tempo aconteceu isso.

A avaliação a “quente” a avaliação da formação após a realização das ações de formação, nós preenchemos um inquérito internamente e nesse inquérito não existia qualquer tipo de tratamento associado a esses dados pelo menos eu tivesse conhecimento, o que eu fiz foi implementar o tratamento desses inquéritos e criar um relatório modelo para cada vez que as formações sejam feitas internamente, imediatamente na verdadeira aceção da palavra esses dados são tratados e é elaborado um relatório do qual dou conhecimento aos intervenientes no processo ou seja o formador e eventualmente os participantes.

2.4 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?

- Eu estou a planear retirar tarefas, vou rever o procedimento do plano anual de formação e existem lá algumas situações mais ligadas com o reporte das coisas que não estão a ser construtivas e em termos de qualidade o que é exigido é que se cumpram os requisitos da norma e para isso não temos de preencher tudo aquilo. Se nós colocamos tudo aquilo como objetivo a cumprir, somos mesmo obrigados a fazê-lo, se não o fizermos corremos o risco de não conformidade.

Um dos meus intuitos é sim rever todos os procedimentos para tentar retirar algumas tarefas. A nível de retirar tarefas eu acho que talvez uma tarefa que fosse útil retirar daqui diz respeito à parte da orçamentação das ações de formação, porque nós podemos perfeitamente descrever o que é que pretendemos, em termos de conteúdo teóricos em termos de formador etc. e era importante que, quem de direito ou seja o aprovisionamento conduzisse todo o processo a nível da aquisição da ação, portanto é uma coisa que nós podemos vir a alterar e também traria valor acrescentado, não é por isso que as coisas tem sido mais ágeis muitas vezes quando há um problema e encrenca no processo de aquisição, o facto de existir previamente um orçamento lá em baixo, não é isso que tem acelerado o processo por isso não sei se isso é uma tarefa que traga valor acrescentado ou não.

Não é por não apreciar a tarefa, tem a ver com o facto de me libertar para outras tarefas, ou seja uma das ideias e das coisas que eu queria fazer era reativar a Bolsa de Formadores internos da organização, mas quando estamos ali perdidos a realizar tarefas que no fundo se me perguntares se está no meu conteúdo funcional, provavelmente até não está, portanto a orçamentação em si é uma situação que pode ser conduzida pela parte do Aprovisionamento. É uma tarefa meramente financeira que nos permitia libertar algum tempo e ter alguma liberdade de ação para fazermos outras mais-valias e tempo disponível para aquilo que é a missão fundamental desta área e trazer as ações de formação às pessoas e colmatar as necessidades delas.

3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?

- Para já em termos gerais, com todos os colaboradores da casa e formandos, depois com os colaboradores mais diretos, com a assistente técnica que me dá apoio a meio tempo, com a minha chefia, com colega X por causa dos PAE'S, com o expediente, com a Direção Financeira acaba por não ser tão diretamente, com eventuais formadores da casa, por exemplo a parte informática e outras entidades externas ou seja todas as entidades externas desde o INA que dá formação por excelência à Administração Pública, como com outras entidades privadas, recebo alguns comerciais que nos apresentam o seu plano de formação e ao ouvir essas pessoas também ajuda, surgem algumas soluções que não tinham sido consideradas ainda, por exemplo uma situação típica temos três colaboradores que querem uma formação numa determinada área e outros três querem noutra área, mas nós não temos o numero suficiente o número seriam seis por exemplo. Uma solução poderá ser propor áreas paralelas por exemplo uma formação da área comportamental. Fazer uma ação de caráter comportamental e conjugar as necessidades de todos os formandos nessa ação, ou seja conseguir fazer uma só ação com várias temáticas. É claro, que não vai exclusivamente ao encontro das mesmas necessidades de cada um dos formandos eles vão ter aquela sensação de, agora estou aqui a aprender uma coisa para além daquilo que eu queria mas podem sair da formação satisfeitos, porque adquiriram conhecimentos mais aprofundados porque a temática lhes vai ser útil para o desempenho profissional, e por exemplo esta ideia surgiu num contexto em que um comercial me apresentou uma solução possível e acabamos por usar essa solução para resolver um problema relativamente ao plano de formação para este ano, portanto o que vamos fazer é precisamente isso porque tínhamos algumas temáticas da área comportamental e conseguimos conjugar para dar formação no Porto.

O Porto está muito carenciado de formação e conseguimos arranjar essa formação, avançar e dar essa formação no Porto. Às vezes estes contactos externos trazem algumas ideias que não tínhamos pensado, até porque eles conhecem a realidade das empresas e os problemas que elas têm e como estão a pensar fora da caixa é essa lufada de ar fresco que nos ajuda.

3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados ou retirando novos relacionamentos?

- Sim talvez a nível da coordenação com o trabalho com o Porto porque nós não estamos fisicamente no Porto. Talvez não se trate do relacionamento com o Porto mas trata-se também de aprofundar as relações que existiam previamente que eram relações mais superficiais e pontuais da coordenação do trabalho entre Lisboa e Porto, no entanto agora já tenho um elo de ligação com o Porto 100% estabelecido, quando necessito de algum apoio recorro aquele elo no caso a colaboradora X e as pessoas que dão apoio aos recursos humanos do Porto, são elas que neste momento fazem a ponte com o trabalho do Porto, como por exemplo para coordenar o envio das ficha de inscrição por exemplo ou reservas de salas de formação ou disponibilização de material, porque uma vez que eu estou cá fisicamente essas tarefas precisam de se realizar lá em cima e preciso de um elo de ligação lá e então foram criadas sinergias para que as coisas fiquem mais definidas no caso das tarefas logo o meu relacionamento com as pessoas aprofundou-se mais relativamente ao ano passado. O ano passado podia acontecer pontualmente mas hoje em dia há aquela preocupação de falar, agarra-se no telefone e dialogamos, olha vai haver esta formação na data x e as pessoas já estão em contacto permanente.

3.2 - Eliminou relacionamentos, evitando contacto com algumas pessoas?

- Sim atualmente não é o caso, mas houve uma altura após o período de adaptação à função aqui na organização quando estava a mergulhar no sistema de gestão da (...), parecia-me tudo muito complicado, muito complexo, difícil e em termos das minhas interações como a colaboradora X não eram as melhores do Mundo, porque ficava sempre com aquela sensação de que estava a fazer um bom trabalho e saía de lá pensando que era a pior trabalhadora da organização, e que não percebia nada de (...) e pronto houve uma altura em que eu tentava adiar ao máximo contactar com a pessoa X mas depois comecei-me a aperceber que à medida que surgiam as situações mais críticas (...) em que tentei fazer o melhor possível para concretizar as coisas e apesar de haver do lado de lá aquele pensamento que vai corre mal, e afinal não correu tão mal quanto isso e as coisas sempre se fizeram.

A partir daí comecei a aperceber também que a forma de lidar com as pessoas às vezes também ajuda a ultrapassar esses problemas e comecei a lidar de forma diferente, mais descontraída, menos formal eu era demasiado formal e a pessoa de lá não queria tanta formalidade e a partir do momento passou a haver uma relação de confiança e o trabalho era desenvolvido da minha parte e do lado de lá e as coisas começaram a acalmar e hoje em dia já não adiu de forma alguma, agora é mais o chatear sobre as prioridades que eu preciso com urgência. Agora é mais o contrário, mas pronto houve uma altura em que estava a evitar ao máximo.

4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?

- Eu acho que é significativo na perspetiva em que mesmo que as pessoas não desenvolvam as suas competências ao nível que seria desejável porque vejamos não é uma ação de formação que vai fazer com que a pessoa se torne extremamente eficiente na utilização desse programa. Estou a falar por exemplo do programa informático, quanto mais ações de carácter comportamental ou outro tipo de conhecimentos que são muito mais difíceis de materializar em competências desenvolvidas, logo é assim o impacto é significativo principalmente pelo efeito que faz às pessoas pela motivação e pelo conhecimento porque na Administração Pública não existem prémios financeiros não é?

Logo as pessoas querem de alguma forma sentir que estão a ser premiadas de algum modo e a formação é, por vezes, entendida dessa forma. Vê-se muito isso e às vezes as pessoas estão a comparar-se umas com as outras quem é que fez mais formação.

Por um lado na motivação há esse impacto as pessoas sentem que estão a ser investidas, pelo menos nesse aspeto é garantido. Ao nível do desenvolvimento de competências é como eu digo é aquela questão da avaliação dos questionários em que diz que é eficaz o não eficaz. Quer dizer é um bocadinho relativo e isso está a ser afinado para tentar perceber se efetivamente há muito valor acrescentado ou não e isso pensa-se mais nas carreiras gerais, porque do lado da investigação há valor acrescentado porque as pessoas vão lá fora, não se limitam a assistir a conferências, elas próprias vão apresentar trabalho e aí é verdade que os resultados surgem em termos do essencial da organização, sim isso tem

impacto e também tem impacto no sistema de gestão de qualidade. Isso aí então é fulcral porque se as ações não forem feitas o sistema de qualidade não pode estar montado porque vai falhar. Existem uma série de ações de qualidade que tem de ser feitas anualmente para que os Laboratórios se mantenham acreditados, portanto é fulcral.

4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?

- Sim. Há uma mudança grande que tem a ver com um facto. Para já ter-se investido muito mais na formação interna, não tem a ver só com o meu desempenho funcional mas também com o facto da oferta formativa ter vindo para os recursos humanos e também por ter existido um empenho muito grande da parte da chefia para que se fizesse formação interna, coisa que não tinha sido feita anteriormente e as pessoas preferem ter formação interna a terem de se deslocar a outros sítios, essa foi uma das alterações passamos a ter formação aqui.

Outra das alterações foi as carreiras gerais passaram a ter formação. Houve um aumento significativo de ações em relação ao ano anterior (trezentas e tal para mil novecentas e tal) o grande peso tem a ver com as carreiras gerais. Outra coisa que notei foi em termos dos processos ou seja, as inscrições, a forma como as pessoas no início lidavam com a área de formação para formalizarem processos, a quantidade de dúvidas que as pessoas tinham em relação ao processo era muito elevada face ao que é hoje em dia. A coisa mudou faz-me crer que também tem muito a ver com a nossa intervenção aqui nos recursos humanos.

4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?

- Tem a ver com a motivação, no fundo o que é que nos faz mexer, é o que nos faz vir para o trabalho e fazer as tarefas que fazemos. É a questão da realização com o facto de ter noção que estou a executar tarefas que são palpáveis, daí gostar mais da parte da execução e do planeamento. Por outro lado tem a ver com aquela questão do reconhecimento por parte das pessoas, que gostaram que valeu a pena, ficaram satisfeitas, dão ideias por exemplo, portanto sentimos que o trabalho está a ser reconhecido e nessa perspetiva o significado que

tem é satisfatório. Apesar de existirem aspetos menos positivos por exemplo o reporte dos dados, bases de dados desconexas, o balanço é sempre positivo na perspetiva em que estamos a dar algo às pessoas que não lhes é impingido mas sim bem recebido da parte das pessoas.

5 - Quais as suas principais competências?

- Planeamento e organização porque fazer este tipo de trabalho sem organização é impossível. Outra coisa que me vem à cabeça é a preocupação com a imagem da organização e na formação acabamos por ter muito esse cuidado com essa imagem, como as coisas são geridas não é só a imagem da organização mas também reduzindo e repartindo mais as coisas, nós estamos a representar também a imagem dos recursos humanos e se alguma coisa falha estamos a transmitir uma má imagem, para toda a casa e a confiança que as pessoas depositam em nós fica abalada. É nesta perspetiva, essa capacidade de representar bem neste caso o Departamento em que estamos inseridos e a organização em si, é importante.

De forma que este serviço tem alguma visibilidade caso algo corra bem ou corra mal, daí ser necessário ter esse cuidado e também como lidamos com entidades externas. Outros aspetos, o trabalho em equipa não é a coisa mais fulcral, é preciso comunicar, sem dúvida, a pro-atividade, a capacidade iniciativa mais ou menos vai por aí.

5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?

- A família, a família periférica caso pais, irmã, sogros. Gosto muito de desporto mas não consigo praticar tanto como queria, gosto muito de música, gosto de ler, gosto muito de coisas ligadas ao humor, o cuidar de mim, fazer coisas ao ar livre um dos desportos que gosto é dança com arco e desportos de defesa pessoal.

5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?

- Talvez a pro atividade e a iniciativa porque tem a ver com a parte do desporto no sentido de combater não as pessoas mas sim as dificuldades e, a parte da dança com arco, é a parte criativa da coisa, a parte mais feminina, mais de tratar embelezar um pouco as coisas, da família tem a ver com a parte dos afetos, da forma como lidar com os outros, faz-me um pouco confusão quando tenho de dizer não às pessoas, é muito chato.

6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?

- O meu posto de trabalho também foi criado para dar resposta a estas alterações da formação interna, quando vim para cá foi para criar esta área da estaca zero, logo as alterações introduzidas tiveram impacto, estamos a falar de ter-se dado mais formação interna e sobretudo mais às carreiras gerais, para mim a criação do sistema de arquivo, das bases de dados, traz-me mais satisfação, o dia-a-dia de trabalho da forma como as coisas estão organizadas, as coisas estão construídas há minha medida, sinto-me satisfeita.

6.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?

- Para já o que era muito importante era um sistema de informação a funcionar a 100% para a formação interna ou seja tipo o RP, mas se fosse uma base de dados única para a formação já era muito bom, outra das coisas que melhoraria para a criação da bolsa de formadores e a adesão de pessoas a essa bolsa de formadores de modo a que se atingisse a meta irrealista que eu propus para este ano, digo isso porque eu estiquei-me um bocadinho, ter algum apoio no que toca na elaboração de tarefas burocráticas e administrativas com mais tempo para que possamos fazer mais e melhor trabalho.

Agradecimentos

Lisboa, 16 de junho de 2014.

Entrevista de Rosa Mota

Hora de início 16.31 Hora do fim 17.23

Introdução

1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho.

- Um dia típico de trabalho será chegar ao local de trabalho, falar com a equipa, com os elementos que entraram anteriormente para ver se está tudo ok ou se há alguma urgência, se houver alguma urgência detetar que tipo, para saber como intervir de alguma forma, depois dessa fase inicial, ver em termos de e-mails, se há algum pedido ou alguma urgência pois aparecem sempre situações que consideramos como casos prioritários, caso existam damos resposta a estes casos. De seguida há o trabalho diário normal, as várias situações que nos são solicitadas.

Como sou coordenador do sector procedo há distribuição de tarefas diárias pelos elementos da equipa e defino o que é que gostaria que cada um fizesse e há sempre ali um meeting logo de manhã.

Depois o trabalho desenvolvesse naturalmente o meu posto de trabalho é um posto de trabalho que durante o dia vão surgindo varias situações as quais nós vamos tentando sempre dar resposta e vamos tentando articular todo o trabalho diário.

2 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?

- Serão, fazer toda a gestão dos equipamentos e instalações da organização, gerir toda esta componente com as empresas. Por exemplo com as que veem cá fazer manutenções, ou ainda solicitarmos orçamentos a empresas. Isso é uma vertente grande, outra é a parte da contratação pública, interagimos muito com o serviço de aprovisionamento e fazemos grande parte da contratação pública, há também os concursos públicos a decorrer, há que fazer os relatórios, os cadernos de encargos, há toda essa parte e depois há outras tarefas que vão sendo solicitadas diariamente, pareceres, documentos internos que vão chegando e que nós

temos de dar informação. Mas basicamente todas estas tarefas inserem-se na parte dos equipamentos e instalações, gerir todos os equipamentos, o parque de equipamentos e de instalações da organização, juntamente com essa gestão, parte da contratação pública que é muito importante e depois uma panóplia de outras situações que vão desde pareceres, fazer informações propostas, fazer documentos internos, despachar folhas de obras que são documentos internos, pedir aquisição de equipamentos, apoiar os departamentos em tudo o que for necessário, participar em várias comissões, em vários júris, vários procedimentos. Mas o grande grosso é a parte da instalação de equipamentos e contratação pública.

2.1 - O que mais gosta de fazer?

- No local de trabalho é lidar com as pessoas, fazer a gestão da equipa, e como sou muito volátil, ou seja, tenho que ir a vários sítios e lidar com toda a gente, é essa a parte que mais gosto, ir aos departamentos, falar com os responsáveis dos departamentos, do aprovisionamento, dos recursos financeiros e gerir a própria equipa é a parte que está muito direcionada com os recursos humanos, é a parte que me dá mais prazer. Desenvolver processos de trabalho e o planeamento do trabalho de toda a equipa.

2.2 - O que menos gosta de fazer?

- O que eu gosto menos de fazer é uma parte mais chata que é a da contratação pública, que é a parte em que temos de fazer todos os relatórios, os cadernos de encargos, programas de concurso é uma parte mais jurídica que está muito relacionada com a contratação pública, tem que estar de acordo com o código dos contratos públicos e estas funções já são funções que poderiam ser realizadas por um jurista. Mas tudo o que é envolvido nesta área assumo e faço. É uma parte mais burocrática.

2.3 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?

- Sim, o sector evoluiu bastante em termos da forma de trabalhar, e há várias coisas que foram introduzidas, uma delas que posso destacar é a parte informática, neste momento já temos um **bakup** informático de tudo o que fazemos, abandonamos quase praticamente o papel e ao longo destes quatro anos em que estou neste posto de trabalho nós temos tudo em suporte informático em pastas partilhadas onde todos os elementos da equipa têm acesso a toda a informação a qualquer hora. E essa pasta é controlada superiormente pelo dirigente. É uma vertente muito importante porque permite, na hora, responder a situações que possam surgir.

Depois também há toda uma panóplia de maneiras de trabalhar em equipa, reuniões, implementações de reuniões, tentar motivar os trabalhadores de alguma forma, a parte social e lidar com os colaboradores também é muito importante. Por um lado na informática que é extremamente importante e foi um grande avanço e a outra parte é a melhoria constante no relacionamento entre equipa. Isto nos recursos humanos.

2.4 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?

- Algumas tarefas que eu retirei neste sector foram porque durante muitos anos trabalhava-se muito com as mesmas empresas e criaram-se rotinas e vícios. Por isto procuramos nos últimos tempos alterar a panóplia de empresas para trabalhar, para que elas também percebam que nós temos outras alternativas, e também para que as empresas tenham que cada vez mais mostrarem trabalho e maior produtividade, porque nós fiscalizamos todos os trabalhos e já não são únicas, já não são um monopólio, tudo isto no que diz respeito a contratação pública. Através da transparência e com o ir ao mercado procurar outras empresas e isso é muito bom porque cria aqui concorrência e as empresas, cada vez mais, todas elas querem fazer o trabalho e apresentam melhores condições para a organização, e o retirar aquele monopólio dessas empresas foi muito importante.

3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?

- Em termos de trabalho tenho de interagir com todas as pessoas do sector. Há entidades e pessoas com as quais tenho de lidar diariamente. Alguma destas pessoas são as do sector obrigatoriamente e com o dirigente responsável pelo departamento. Depois lido diariamente com a diretora dos recursos financeiros e com o serviço de aprovisionamento, obrigatoriamente, todos os dias.

Com entidades exteriores, nem todos os dias, mas por norma, por semana, recebo em média 4 ou 5 empresas em reuniões com outras organizações. Podem ser empresas públicas ou empresas a apresentar produtos, ou ainda empresas que vêm falar sobre um trabalho que foi adjudicado.

Basicamente lido com as empresas, o sector, o departamento e o serviço financeiro que é muito importante e depois praticamente todas as semanas pelo menos uma vez, falo com todos os departamentos e passo por todos os lados, há sempre alguma coisa a tratar.

3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados novos relacionamentos?

- Eu sou uma pessoa que não me limito só ao relacionamento profissional, tento criar alguma empatia, um relacionamento pré digamos assim profissional e sou uma pessoa que tento inteirar-me da vida, se as outras pessoas quiserem partilhar. Sou uma pessoa disponível e tento-me inteirar se as pessoas estão com problemas.

E também acrescentei mais pessoas para a equipa porque havia necessidade e inicialmente era eu e outro engenheiro na equipa e neste momento já tenho além de mim mais uma arquiteta e dois engenheiros, outro técnico superior e um assistente técnico.

A equipa evoluiu bastante, como temos muito volume de trabalho e temos de dar resposta, foi necessário aumentar a capacidade de trabalho e o número de trabalhadores.

3.2 - Eliminou relacionamentos, evitando contacto com algumas pessoas?

- Não retiro, normalmente adapto-me. Nunca ponho de parte ninguém. O relacionamento com as pessoas é diferente, eu não tenho um relacionamento igual para todas.

3.3 - Quais e porque o fez?

Ao longo do tempo vamos conhecendo os colaboradores, vamo-nos adaptando e vamos conhecendo a sua maneira de trabalhar. O mesmo assunto digo a todos, de forma diferente.

4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?

- Não querendo ser um bocadinho exagerado mas acho que em termos de organização beneficiou muito com esta organização toda do sector, esta nova forma de trabalhar, a organização beneficiou bastante posso dar um exemplo nos contratos de manutenção em que se gastava na ordem dum milhão de euros, uma verba completamente acima do que era desejável e havia muito pouco controle do que era aplicado e passamos a gastar duzentos, trezentos mil euros.

Há um maior controle e há uma evolução informática, melhor relacionamento entre as pessoas. A organização está satisfeita com o nosso trabalho e isso é uma imagem que não existia quando eu cheguei cá. Não querendo favorecer-me e enaltecer-me e dizer que eu sou isto ou aquilo mas é a realidade e a constatação de um facto. Também porque antigamente as pessoas eram mais velhas e como eu sou uma pessoa mais jovem eu procuro conjugar o bom relacionamento com as pessoas e a inovação, ambos têm que estar presentes, sempre em tudo o que se faz e tentar acrescentar mais valor.

4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?

- Tenho um melhor relacionamento com as pessoas e desde o início que vim para cá procurei ter um bom relacionamento com todas as pessoas.

Acho que as coisas corriam bastante mal aliás a minha entrada especificamente neste setor foi a pedido da direção, pois estava indicado para ir para outra área e pelo facto de ter como formação base a engenharia civil e como as coisas estavam a correr mal neste setor a direção na altura pediu-me para vir para este sector. Mas inicialmente era para ir para o gabinete de apoio à gestão, porque como tinha vindo do CEAGP do curso do Ina inicialmente iria, até porque a minha formação base é engenharia civil mas eu tenho estado a abandonar ao longo do tempo, inclusive na formação académica, o mestrado que foi na área da Administração Pública e neste momento estou a fazer o doutoramento em Administração Pública, por isso há aqui um corte e futuramente quando sair deste organismo, provavelmente já não irei trabalhar nesta área.

4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?

- O trabalho é muito importante, é uma forma de uma pessoa profissionalmente se realizar, sentir-se bem no dia-a-dia, ter vontade de fazer algo que gosta. É importante ir para o local de trabalho todos os dias, manter-se ativo, manter-se informado, conviver com outras pessoas para não estarmos no isolamento, acho que isso é tudo muito importante e faz parte mesmo financeiramente, economicamente e socialmente é importante o trabalho.

Sem o trabalho esta vida se calhar não teria muita piada, teria a parte familiar mas, ficava a faltar alguma coisa porque a parte familiar não nos preenche a 100%, até porque os familiares têm as suas vidas também.

5 - Quais as suas principais competências?

- O posto de trabalho é definido como Técnico Superior, as competências serão pessoas técnicas, dentro da área ligada a recursos técnicos, ou seja, mais precisamente neste sector o ideal seria uma área ligada a uma engenharia ou arquitetura.

Em termos profissionais, tenho várias competências, desde logo a parte toda dos recursos técnicos, de engenharias de equipamentos, de instalações e obras.

Depois tenho competências na área de planeamento e organização, tenho formação nessa área, elaboração dos mapas etc., tenho competências em termos de contratação pública, na parte jurídica.

Tenho competência em termos de relações internacionais visto já ter trabalhado para as nações unidas, durante muito tempo, nomeadamente tive o inglês, os reportes, os relatórios que eram tudo em inglês que são competências bastante valiosas. Tenho várias competências no âmbito devido á minha formação de 10 anos de militar, tenho competências na área da recolha de informações, tenho formação específica na área da avaliação dos patrimónios ou seja, estou habilitado e faço parte duma lista oficial que apoia os juízes na decisão de tudo o que está relacionado com imóveis, eles precisam de saber valores e eles não tem informação técnica nessa área e então solicitam a um grupo de pessoas que são peritos e fazem essas avaliações.

Tenho competências na área de conceção de políticas públicas e avaliação de políticas públicas. Tem a ver também com o âmbito da minha formação e competências na área de gestão, são várias competências que eu tenho alargado o leque ao longo deste ano todo e não me tenho cingido só numa área mas sim em várias.

Também ao nível da liderança, eu considero-me uma pessoa líder pelo exemplo. Tenho características muito fortes de liderança pois sou uma pessoa muito justa em termos de relacionamento com as pessoas, procuro ser sempre o mais verdadeiro possível e leal. Há fatores que têm muita importância para mim e isso tem a ver com a minha formação: a lealdade, a disciplina, por exemplo se o colaborador precisa falar comigo, não vai falar diretamente com o dirigente, fala comigo e eu levo o assunto, são fatores muito importantes.

A amizade é importante, o bom relacionamento profissional. Há várias competências e eu sou uma pessoa que procuro sempre estar em constante melhoria, de formação académica, em termos de formação, e em termos de informação também procuro estar sempre informado e tenho ambições dentro da administração pública. Não sou uma pessoa que luta desgarradamente pelas ambições, não passo por cima de ninguém, não ultrapasso ninguém, mas tenho ambições que julgo, mediante o meu valor, irá ser demonstrado ao longo do tempo. Mais tarde irei tirar proveito disso.

5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?

- Eu sou muito interessado pelo desporto, gosto muito. Gosto de praticar desporto, nomeadamente futebol e atletismo. Outro hobbie é a leitura, livros de informação e jornais.

Também gosto muito de política, sou muito ligado à política e sou filiado num partido e depois é a família. O resto do tempo é preenchido basicamente com a família. Tenho uma ligação muito forte de família. Basicamente são estes os grandes interesses.

5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?

- Em termos de informação estar informado é uma forma de estar em cima do acontecimento. Por exemplo o facto de ler diariamente o diário da república, eu sei antecipadamente o que sai novo e atualizo imediatamente no serviço. Isto em termos de leituras. Em termos políticos é importante porque as pessoas gostam pouco de falar e depois cada um tem a liberdade de falar da sua área e cada um falará da forma como melhor entender e é um assunto interessante.

Em termos de família, porque o facto de eu ter uma relação familiar compreendo perfeitamente os horários, as pessoas terem de sair mais cedo, terem os seus compromissos familiares e, sou apologista 100% de dispensar as pessoas, tudo o que for necessário ligado à família, sempre. É um dos fatores fortes para as pessoas estarem bem motivadas, porque se

elas estiverem motivadas, eu se lhes tiver que exigir mais do que é normal, eu sei que as pessoas vão responder porque quando precisavam, e é um bocado aqui de troca.

Em termos de desporto porque acho que é um bem-estar para as pessoas se sentirem bem fisicamente para libertarem energias, ou seja, eu acho que os meus interesses pessoas estão interrelacionados com a forma do dia-a-dia do trabalho e do sector.

6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?

- A nível informático teve um grande impacto a informação e até a minha maneira de ser, o relacionamento com as pessoas teve um grande impacto, porque antes não havia relacionamento, não se falavam com as pessoas e eu falo com toda a gente. Não tenho problemas nenhuns e dentro da minha área técnica, tanto chamo a atenção um assistente operacional como chamo a atenção a um responsável do departamento, sem problemas alguns. Opto sempre pelo exemplo. Tenho a certeza das coisas que estou a falar e se alguma coisa não correu bem, e até em termos do Conselho Diretivo, sempre que falo, falo sempre não pensado em interesses.

A frontalidade é muito importante. Ou seja, a parte informática o sector deu uma grande ajuda, depois foi o corte com muitas rotinas e vícios instalados de vários anos, foi o cortar com isso e depois o próprio relacionamento dentro do sector e do sector para fora com as pessoas com a maior abertura e transparência, tudo isso fez com que esta organização se tornasse cada vez melhor.

Sou uma pessoa que procura fazer sempre melhor e muito ativa e estou sempre a pensar em situações novas, melhorias, ou seja isto acaba por influenciar isto tudo porque eu mesmo que veja coisas que se calhar nos outros departamentos eu até nem poderia dizer nada ou em termos de audição em Conselho Diretivo, se for preciso eu sou capaz de dizer, “olhe, o que é que acha” de uma forma cordial, se calhar vocês deveriam fazer doutra forma, ajudo muitas vezes, às vezes vou em termos de contabilidade dizer, vocês não fizeram isto ou aquilo

bem, sempre de uma forma cordial, as pessoas pedem-nos a nós muitas vezes opiniões, pareceres.

As pessoas pedem-nos informação porque sabem que temos a informação toda disponível informaticamente, ou seja isto deu aqui uma volta muito boa. Acho que se fosse embora hoje as pessoas ficavam melhor, melhor preparadas com tudo e toda a informação disponível e poderiam fazer um belo trabalho, ou seja não é a minha presença aqui, ou seja eu estou ao leme do barco e o barco está a navegar, mas se eu sair do leme e entrar outro o barco continua a navegar. Já foram criadas raízes de relacionamento. Isto tem a ver com a personalidade das pessoas. Eu sou uma pessoa que procura fazer melhor, falar com as pessoas, ouvi-las, dos seus problemas e dentro das minhas possibilidades auxiliar e ajudar no que for necessário. As outras pessoas poderão ter outros cunhos diferentes e outras maneiras de lidar em termos de profissão e da maneira de trabalhar, não há muito a fugir do que se faz atualmente.

6.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?

- Neste momento já explorei todas as minhas capacidades e competências, dentro do lugar que ocupo, a fazer mais pela investigação e a mudar muito mais teria de ocupar outra posição que não a que atualmente ocupo. Só dessa forma, porque tudo o que é possível e ao meu alcance, em todas as áreas foi feito. Claro que considero que no dia-a-dia há sempre coisas a inovar, procedimentos, coisas novas, responder da melhor forma possível, fazer os relatórios mais familiarizados. Há sempre melhorias constantes agora em termos de coisas de impacto, acho que duma forma geral, por exemplo eu sou muito adepto dos convívios das pessoas e eu lembro-me que não havia nenhum convívio em termos sociais, Santos Populares, Natal, etc e no primeiro ano em que cheguei aqui conjuntamente com os recursos humanos, começamos a fazer estes convívios e agora todos os anos já se fazem e é uma rotina isso é muito importante e foi mais uma contribuição que eu dei.

Eu acho que em todas as vertentes, profissional, social, dos trabalhadores, todas as áreas onde poderia chegar, cheguei. No geral não senti impedimento porque tenho um bom relacionamento com as pessoas.

Para mim o interesse público, o pensar na instituição é o mais forte, o eu dar o meu melhor pela instituição, pois eu sou funcionário público e isto está acima de tudo, ou seja as minhas competências, os meus compromissos, o meu trabalho diário, está centralizado muito nessa questão que é servir o público da melhor forma possível.

Agradecimentos

Lisboa, 30 de julho de 2014.

Entrevista de Rui de Carvalho

Hora de início 16.35 Hora do fim 17.27

Introdução

1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho.

- Começo por abrir o computador e ver o Outlook, os e-mails, ver se há alguma situação urgente ou não, respostas a pedidos etc. Vejo os pedidos que estejam na minha mesa, podem ser muitos ou poucos e vou verificar qual é o estado deles, o circuito, se é para dar entrada se é para dar seguimento se é para enviar para algum sítio, etc. Depois dependendo da situação, normalmente abro as duas bases de dados, que servem de suporte para verificar cada um dos pedidos e faço o registo por exemplo quando são novos que deram entrada entretanto. Vou verificar se eles estão na base de dados e vou registar na minha outra base de dados, que me serve mais de apoio e controlo. Dependendo das situações pode me ocupar quase um dia inteiro porque tenho de verificar se o pedido tem a documentação, se não tem vou ter de pedir às pessoas por e-mail que me enviem a documentação, pode ser um programa pode ser uma agenda e isso leva algum tempo a ver porque a documentação que vem anexa, se são congressos têm de ter também os artigos científicos a descrição para anexar, se são ao estrangeiro sobretudo porque são autorizados pelo Conselho Diretivo. Podem não estar registados na base de dados, e neste caso tenho de pedir às pessoas para fazerem novo registo. Basicamente é isto. Depois as outras atividades, se tenho tempo ou não, posso-me dedicar à questão dos protocolos ou à questão dos questionários e reuniões.

2 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?

- Os protocolos. Isso implica fazer reuniões com entidades externas, procurar analisar quais é que são as vantagens ou os moldes em que os protocolos se podem decorrer, implica fazer um resumo daquilo que é suposto constar dos protocolos e pedir o parecer jurídico do protocolo. Estou no projeto do mapa de Talento, já tinha falado no questionário. Também queria ver no âmbito dos protocolos se trabalhava um bocadinho noutros questionários, só para saber no fundo quais é que são as necessidades dos recursos humanos em que é que nós

podemos enquanto entidade gestora dos recursos humanos contribuir, e que condições podemos criar para motivar um pouco os nossos profissionais, é um pouco essa a ideia, trabalhar um bocadinho nessa perspectiva mas é algo que está apenas em projeto

No âmbito da minha atividade no departamento da promoção da saúde tenho algumas tarefas no âmbito da investigação mas mais no âmbito da análise de dados que implica também fazer pesquisa de literatura, temos de olhar para as tabelas e para os dados que nós temos, tratar os dados de forma a poder depois identificar quais são os testes estatísticos adequados etc.

2.1 - O que mais gosta de fazer?

- Eu gosto desse trabalho de análise de dados mas também gosto do contato que tenho por exemplo na atividade dos pedidos de atividade ao exterior também tenho contato com algumas das pessoas, com os documentos não é muito, mas em circunstâncias pontuais pode haver essa necessidade. Gosto também dos contatos com as entidades parceiras.

2.2 - O que menos gosta de fazer?

- Do registo das Pae'S, do controlo dos dados, isso gosto menos de fazer por isso é um trabalho que não é estimulante intelectualmente para mim. Faz algum desgaste, ocupa muito tempo, é rotineiro, no entanto acaba por ser sempre um cuidado no momento, na resposta no momento e isso aumenta um bocadinho a pressão.

2.3 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?

-Além da minha atividade nos protocolos que foi uma sugestão minha, o que introduzi de novo foi a criação da base de dados, da minha ficha de registos, e de controlo pode ser algo novo, há coisas que eu queria introduzir novas mas acho que ainda não o fiz, mas que gostava

de fazer que era elaborar relatórios e fazer a análise estatística também dos dados relativos às atividades ao exterior, mas isso implica ter alguma disponibilidade e é coisa que não tenho tido.

Criei uma tabela em Excel em primeiro lugar para me ajudar a controlar a informação, o papel vai para aqui, vai para ali e saber onde é que foi, em que data foi, aliás inicialmente este ficheiro que eu criei já sofreu algumas alterações ao longo do tempo e acho que agora está bem melhor do que estava no início porque ele começou como uma coisa em branco, eu fui preenchendo e que depois foi melhorando e agora já me permite controlar realmente qual é que foi a data em os documentos foram para o **GAI**, se ele tem ou não o programa anexo, se tem ou não a agenda, portanto já me permite olhar para o documento e se alguém me vier perguntar sei onde é que está. Sei que não o consigo manter atualizado como gostaria mas de qualquer das formas dá-me esse suporte que doutra forma não teria. Sim, vou tendo experiência e vou conhecendo melhor o trabalho e os contornos do mesmo e vou-me apercebendo que posso adequar.

2.4 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?

- Acho que não.

3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?

- Com os meus colegas diretos, os trabalhadores em geral da organização, as pessoas que fazem atividades no exterior, com entidades externas por causa dos Protocolos, com o secretariado do Conselho Diretivo.

3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados novos relacionamentos ou retirando relacionamentos?

- Lembro-me de vários mas agora...

Uma das relações que eu evito, não retirei porque infelizmente não dá mesmo para retirar, é por exemplo a colaboradora X que é uma pessoa que realmente levanta muitos problemas, não só levanta problemas mas é sobretudo na abordagem que ela tem e aí agora tenho contactado mais via e-mail ou uma coisa mais institucional, evitando o contato direto com a pessoa.

Acrescentei vários, lembro-me agora em particular lá no DPS a colega Y que está lá na informática, tem conhecimentos de estatística, desta análise de dados e não é nada muito calculado mas é uma pessoa com quem eu se calhar falo quando tenho dúvidas das coisa que estou a fazer ou para me sentir mais segura e em termos profissionais acredito que seja das situações que sim é uma das que me recordo agora, mas há mais, contigo, com a Z, são as duas que em termos de apoio no trabalho, estamos a falar do trabalho.

A minha ida para o DPS inicialmente tive o objetivo de conhecer o outro lado da organização. Eu cheguei a uma Instituição com uma realidade muito nova perante aquelas a que estava habituada e achei que o facto de poder trabalhar pontualmente num Departamento que me ia dar essa visão de conhecer as pessoas daquele Departamento ia também me dar a visão da Instituição no todo e acho que isso sim poderia ser uma mais-valia, conhecer os Departamentos, se tu estas nos recursos humanos, numa dada Instituição como um todo, se calhar era importante para as pessoas conhecerem as realidades dos Departamentos, não estou a dizer ao pormenor mas ter pelo menos a noção do que é que se faz, quais são as dificuldades com que se deparam. Ter a perspetiva do outro lado. Esse foi o objetivo inicial, não só para desenvolver competências no âmbito da estatística, seja para lá ou para cá etc. Na altura ainda era tudo muito novo portanto, mas a minha ideia era também ter um contato mais próximo

No meu anterior trabalho eu tive essa mesma expectativa, sentia necessidade, eu estava num serviço desconcentrado e tive necessidade de ir à Sede trabalhar durante um tempo para ter a outra visão. Quando estamos num determinado local temos uma visão parcelar e se conhecermos um bocadinho mais conseguimos melhorar.

Porque só conhecemos o que nos chega às mãos ou seja, através de documentos, eu não queria olhar para aquelas atividades, é assim é curioso até pensar nisso porque quando eu

cheguei cá e olhei para o tipo de atividade anterior aquilo eram papéis e como eu ainda ouço alguns comentários de outras pessoas que só lidam duma forma não só como papéis mas como um custo e eu estando lá no outro lado percebo quais é que são as necessidades das pessoas em determinadas áreas. Se calhar o meu olhar sobre as coisas é diferente e mesmo para saber o que é que deve ou não deve conter um pedido de atividade. Se calhar ao principio não fazia sentido ser tão rigorosa em ter um programa. Mesmo assim ainda há coisas que eu tenho a aprender e a melhorar e a perceber qual é que é a pertinência de determinadas coisas.

Acho que hoje já consigo olhar para as pessoas de outra forma.

3.2 e 3.3- responder na 3.1.

4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?

- É muito importante porque uma das missões da organização é realmente fazer investigação em Portugal portanto o meu trabalho é muito importante porque eu asseguro que as pessoas vão lá fora recolher informação ou transmitir informação e dar a conhecer o trabalho que é feito aqui e eu tenho esse papel extremamente importante que é garantir que as pessoas vão.

É importante haver este papel, apesar de eu não achar um trabalho muito interessante, mas reconheço que é importante porque é assim desta forma e se calhar aquilo que eu estava a dizer que gostava de fazer que era tratar estes dados se calhar isso vai ser muito importante e só com este trabalho é que me permite aceder a essa informação e perceber realmente quais é que são os Departamentos, quais é que são as áreas da investigação onde se gasta mais dinheiro ou menos dinheiro, as necessidades que há para se ir para o estrangeiro, isto pode nos permitir no futuro desenvolver novas políticas de gestão que possam melhorar, não só a despesa que é atribuída e que é utilizada nestas atividades mas também.

Até mesmo havendo uma melhor articulação pelos vários Departamentos e perceber quais as áreas que podem ser desenvolvidas nesse Departamento, claro que só fazendo esta análise é que nós vamos perceber o que é que está a ser feito e o que pode ser feito daqui para a frente.

E fazer sugestões baseadas já em dados concretos, daí eu reconhecer a importância, não só de justificar a assiduidade ou se é verdade que estes pedidos também sevem de suporte administrativo, para despesa mesmo. São necessários.

4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?

- Perdem-se menos papéis, não sei como é que estava antes, se está melhor ou pior ou se está mais ou menos na mesma. Eu acho que tenho as coisas muito mais controladas e garantir que as coisas seguem o percurso e chegam ao final nem sempre como desejaria, nem garantir que está a 100%, mas acho que 90% da documentação que chega consegue-se que passe pelos vários locais e que chegue ao destino.

Ao nível dos protocolos o que está a ser feito neste momento ainda não é suficiente, mas já demonstra alguma diferença, acho que poderá vir a trazer mais benefícios. Noutra dia a falarmos nas medidas de retenção, é claro que isto não é uma medida de retenção tradicional ou conforme se pensa da retenção do talento nas Instituições não é? Porque tem a ver com a compensação direta ou haver outro tipo de retribuições não salariais, mas pronto.

Eu continuo a achar que nós podemos ter algumas medidas de retenção que passam por criar algumas condições ou benefícios para os nossos trabalhadores, que se sintam bem nesta Instituição e no dia em que tiverem uma proposta para um sítio ou para outro se calhar preferem ficar aqui, claro se tiverem uma proposta para ganhar mais do dobro, nós nunca vamos poder competir, mas podemos criar outro tipo de benefícios, de vantagens, para que os nossos trabalhadores se sintam bem nesta Instituição e no dia em que tiverem uma proposta para um outro sítio, se calhar preferem ficar aqui.

Que sirva para os reter na medida em que há muita gente que sai, sem ir ganhar mais. Que não seja uma questão financeira. Podemos tentar tornar a nossa organização mais acolhedora.

4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?

- Todos os dias vou buscar o meu filho tarde, isso não é porque questões de gestão do tempo, mas seguramente pela importância que eu atribuo ao meu trabalho. Mesmo que eu não goste muito de algumas tarefas, eu não gosto de deixar as coisas por fazer ou mal feitas portanto eu esforço-me por cumprir principalmente quando sei que isso interfere com o trabalho das pessoas ou neste caso com as atividades, se tem ou não tem de sair, etc.

Gosto de garantir que as coisas são bem-feitas. Por outro lado eu gosto de me sentir útil, gosto de trabalhar, não gostaria de estar sem fazer rigorosamente nada. O que eu gostaria mesmo, mesmo, era que esse trabalho me desse muito prazer. É verdade tento dentro das atividades que tenho, dar prioridade àquilo que mais gosto.

Eu acho que trabalhar nos recursos humanos é giro e pode ser muito giro, principalmente por se pensar no efeito que se tem na vida das pessoas, naquilo que se pode ajudar. Mesmo quando se trata de trabalhos menos interessantes, é claro que tem impacto direto na vida das pessoas, portanto é uma responsabilidade muito grande.

5 - Quais as suas principais competências?

- Tenho um bom relacionamento interpessoal, consigo estabelecer relações cordiais e institucionais com relativa facilidade, não sou uma pessoa conflituosa, sei gerir o conflito, sou uma pessoa ajustada e que me adapto às várias situações. Mais, também acho que tenho alguma capacidade de análise do trabalho, liderança não tenho muitas características de liderança, sou dinâmica, sou rigorosa, compromisso com o serviço, gosto de fazer as coisas bem-feitas.

5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?

- Para além de gostar de praia, de passear com o meu filho e com a família também. Gosto de ir ao teatro, cinema embora agora não o faça com a frequência que já fiz, sou um pouquinho preguiçosa, mas gosto de atividades físicas, gosto de atividades ao ar livre, gosto de estar com a família.

5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?

- Quando se vai à praia consegue-se relaxar e isso torna uma pessoa mais feliz, mantem-se uma pessoa ativa e isso também ajuda no trabalho a enfrentar algumas adversidades, encaram-se as coisas com mais ânimo.

6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?

Relativamente ao ficheiro que criei consigo dizer mais rapidamente o ponto de situação aos colaboradores, onde está, se está aqui, se está na contabilidade.

Os protocolos também foi uma inovação, também foi uma coisa que eu introduzi ou seja porque não foi me foi indicado para fazer, fui eu que tive a iniciativa, surgiu uma situação pontual, um contacto, perguntei se valia a pena e comecei a fazer algumas coisas, porque eu acredito mesmo, que o facto de nós termos protocolos tem alguns benefícios para os funcionários, se os nossos trabalhadores tiverem a noção que existem, mesmo que não recorram diretamente e se tiverem a ideia que existe essa possibilidade e um dia podem recorrer e terem esses benefícios por exemplo estou a lembrar-me da creche que está aqui ao lado, se alguém engravidar e sabe que tem aqui ao lado uma creche e vai lá e sabe que tem um protocolo e que pode usufruir daqueles serviços por menos dinheiro do que é suposto, vai trazer-lhe um sentimento de orgulho e de carinho com a Instituição, acho que isso é importante pois a maior parte das notícias são más e as pessoas sentem uma revolta tão grande. Acho que com essa ideia podemos contribuir para o bem-estar dos nossos trabalhadores e terem algumas coisa que os podem fazer sentir como uma parte integrante da Instituição e terem orgulho em fazer parte da Instituição acho que é positivo e acho que foi essa a ideia não é porque seja um trabalho muito interessante mas pelos resultados que isso pode vir a ter no dia-a-dia das pessoas. Esta é a minha visão enquanto psicóloga nos recursos humanos, ajudar as pessoas a ultrapassarem as coisas numa altura de crise.

Também a ideia de se criar um gabinete de apoio, esta ideia partiu de mim mas tanto a colega X como a Y acharam que era capaz de ser interessante. A ideia era de construir um gabinete, é claro que isso ainda está pouco trabalhado e pouco sistematizado, era de criar um gabinete onde se possam atender as pessoas de uma forma mais personalizada.

A ideia era de conseguir ajustar a minha área de formação enquanto psicóloga e fazer um apoio às pessoas, em que podemos ajudá-las, encaminhá-las para alguns locais ou em situações de crise, fazer um despiste, uma espécie de triagem das situações mais ou menos complicadas. Às vezes só o fazer um acompanhamento, ver o que as pessoas precisam, as pessoas poderem desabafar um bocado, fazer um tipo de apoio das diversas situações que podem acontecer. As vezes as pessoas só precisam de ser ouvidas. Era esta a minha ideia poder ter o papel de identificar os casos em que as pessoas estão mesmo descontente no sítio onde estão, mas perceber melhor também o que lhes está a causar desconforto e tentar ou ajudar a melhorar essas situações ou ver que outras possibilidades existem, fazermos de interlocutores com a Direção e ver o que é que é viável ou o que não é, ver a gestão dos recursos humanos dum ponto de vista mais humano. Era isto que gostava de fazer mas não só.

Para mim acho que o trabalho é isso ou seja o meu objetivo último, a minha ambição maior, que eu costumo dizer as pessoas podem ser ambiciosas porque querem liderar equipas querem chefiar, querem ganhar mais dinheiro. Para mim, aquilo que me motiva é fazer alguma coisa que realmente me faça feliz.

6.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?

- Eram as minhas ideias serem aceites e eu poder desenvolver, se calhar mais competências mas de acordo com aquilo que eu gosto de fazer, aí podia fazer alguma diferença.

Agradecimentos

Lisboa, 17 de junho de 2014.

Entrevista de Vasco da Gama

Hora de início 10.28 Hora do Fim 11.36

Introdução

1- Descreva-me um dia típico do seu trabalho.

- Normalmente de manhã recebo sempre pedidos de transportes de recolhas de amostras biológicas, tenho de explicar às pessoas como é que devem fazer esses pedidos porque normalmente as pessoas não sabem fazer esses pedidos, depois disso introduzo toda a documentação necessária para esse transporte porque normalmente são pedidas recolhas de produtos biológicos para ir para o estrangeiro e normalmente vão de avião e obedecem a uma determinada legislação e o que eu tenho de fazer são documentos de acompanhamento de transporte, normalmente são de 3 a 4. Faço isso, tomo conta das recolhas. Tenho uma base de dados onde vou pondo essas amostras, o que é que vai saindo, para onde é que vão, faço a atualização dessas amostras.

De vez em quando trato também dos PAE'S, da tramitação, dos pedidos de atividade ao exterior dos trabalhadores da organização, quando a minha colega não está, se for preciso tratar de algum transporte de automóvel, também trato. Neste momento estou a fazer dois relatórios e como tenho quatro procedimentos concursais e como nós somos os elementos dos recursos humanos, somos nós que normalmente tratamos da papelada toda relativa a esses concursos e pronto mais ou menos é isso, pode parecer que é pouco mas dá muito trabalho.

2 - Quais são as principais tarefas desenvolvidas no seu posto de trabalho?

- Engloba o expediente, estafetas e também tenho a central telefónica, neste momento tenho dois estagiários da ACAP e sou orientadora de estágio dessas duas pessoas, comunico com alguma frequência com a ACAP para saber que tipo de atividades devem ser expostas aos estagiários, também sou gestora de risco dos recursos humanos. Neste momento está a ser organizado um simulacro no 2º piso da organização e eu estou envolvida neste projeto.

Também estou envolvida num grupo de trabalho sobre a maneira como as pessoas acondicionam as amostras biológicas infecciosas aqui da organização porque é preciso ter algumas atenções especiais relativas a isso.

Tenho de coordenar os transportes automóveis que transportam os técnicos às colheitas. Tenho de gerir de maneira a que não venha uma transportadora porque isso implica custos e tenho dois processos de aquisição de serviços e de bens, um das fardas para os motoristas e o outro relativo aos serviços de manutenção e reparação dos automóveis.

2.1 - O que mais gosta de fazer?

- Nada.

Não há nenhuma tarefa que te dê prazer em fazer?

- Não há nenhuma que me dê prazer em fazer para ser sincera, a única que pode dar um bocadinho são os procedimentos concursais, eu gosto de fazer entrevistas e gosto daquele processo todo, agora se me dá prazer, não. Porque essa não é a minha área.

Eu faço porque tenho de fazer. É assim, eu tenho gosto em que as coisas saiam bem-feitas, mas o trabalho administrativo, que é o trabalho que eu faço não me dá a luta que eu gostava que me desse. Eu sou licenciada em História e tenho uma especialização em Museologia e trabalhei em Museologia durante 7 anos. Como é óbvio, isto é trabalho administrativo, isto é trabalho de burocracia pura.

Se me disseres assim, aí que bom estou tão contente para vir para o trabalho, se calhar não estou. De facto isto tem de se fazer, ao estar a dizer isso parece que estou pouco motivada, não tem a ver com isso. Eu quando faço uma coisa gosto dela bem-feita. Quando faço um relatório gosto dele bem feito e gosto de receber elogios ao meu trabalho, mas se me dá prazer fazer isto, não. Não é uma coisa de que eu goste, quer dizer qual é o interesse de estar a fazer documentos, que são obrigatórios por lei ...

E nos procedimentos concursais?

- Gosto de fazer procedimentos concursais, aliás até falei com a Diretora dos Recursos Humanos e pedi-lhe que me desse mais concursos, porque tenho gosto apesar de ser também uma coisa muito burocrática, mas gosto mais.

2.2 - O que menos gosta de fazer?

- É a marcação das viaturas dos técnicos quando vão para as colheitas. Isso não tem piada nenhuma. Normalmente...

Até já deleguei essa função a uma funcionária minha, porque não gosto de fazer aquilo, não se aprende nada, nós temos uma agenda semanal e os técnicos já sabem que até às sextas-feiras fazem os pedidos e o que acontece por vezes é que há sempre pedidos para ontem em cima do joelho.

Por exemplo eu quando vim para cá, esta parte da frota não estava organizada, e eu tentei que as coisas fossem feitas com mais precisão, com algumas regras. Fiz alguns procedimentos, fiz uma instrução de trabalho, fiz um regulamento de veículos, as pessoas para fazerem marcação dos carros já sabem que tem uma aplicação do Outlook que dá para fazer as marcações dos carros. Tentei organizar mais ou menos as coisas porque gosto da organização.

Esta parte do meu trabalho tem uma coisa boa, eu sou uma pessoa que gosta de conhecer outras pessoas, gosto de falar com toda a gente e de me dar bem com toda a gente, o que é que este trabalho tem de bom? É que eu falo com todas as pessoas da organização, eu conheço todas as pessoas do Instituto eu acho que outrora devia ser relações públicas e este trabalho dá-me essa oportunidade de conhecer outras pessoas e eu gosto de ser agradável para as pessoas, gosto de ser cordial e também gosto que as pessoas fiquem contentes com o trabalho que eu desempenho. O meu trabalho vai influenciar uma série de coisas aqui na organização.

Por exemplo se eu não andar em cima de uma amostra biológica que esteja na alfândega, eu posso deitar a baixo anos de investigação porque normalmente aquilo tem prazos de validade. Imagina, a amostra pode vir em gelo seco e gelo seco evapora-se e se eu não tratar das coisas atempadamente eu posso deitar abaixo anos e anos de investigação que vão para o caixote do lixo.

Ou por exemplo, quando alguém aqui vem fazer uma análise aqui, por exemplo uma amiosintese, se eu não tratar das coisas como deve ser e se a amostra se perder, a análise vai ter que ser feita novamente ao cliente, no caso da amiosintese é muito perigoso porque uma grávida pode abortar e eu não me posso dar ao luxo de uma grávida ter que fazer uma amiosintese, por eu não cumprir com as minhas funções e depois também tem a ver com as deslocações dos técnicos a clientes da organização. Por exemplo, se eu não tiver um carro disponível para um técnico ir fazer uma avaliação da qualidade do ar num determinado sítio, o Instituto pode perder esse cliente por os técnicos naquele dia terem faltado a essa avaliação, o que quero dizer é que tem alguma responsabilidade.

Por exemplo há pessoas que fazem determinadas tarefas, podem ir embora de férias e o trabalho fica ali em standby e com outros o trabalho nunca pode ficar em standby, é de resposta imediata e às vezes fico um bocado cansada com isso, por exemplo às vezes eu tenho de fazer relatórios para o parque de viaturas do Estado, tenho de estar concentrada e não consigo estar concentrada porque durante o dia, chegam imensos telefonemas e eu sou daquelas pessoas que vê uma mosca e distrai-se e depois perco o raciocínio à coisa e às vezes tenho de ficar aqui até mais tarde, que é quando já ninguém me telefona, para estar sossegada.

2.3 - Ao longo do tempo neste trabalho introduziu novas tarefas?

- É assim, quando eu vim para cá, qualquer pessoa da organização pedia transportes disto e daquilo e falava com a transportadora, uma das coisas que eu fiz foi, acabei com isso tudo e só eu é que posso falar com a transportadora, porque às vezes torna-se complicado, toda a gente da organização pedir um a um expedições à transportadora e eu no fim não consigo controlar os custos nem quais foram os serviços que foram feitos e então tudo o que é de transportes tem de ser através de mim, outra coisa que eu introduzi foi aquela história do

Outlook, fazerem os pedidos através do Outlook e do calendário do Outlook. Outra coisa que eu introduzi foi a agenda semanal dos motoristas, outra coisa que eu introduzi foi recebimentos aos pedidos relativos às amostras, como é que as pessoas devem pedir, pois eu precisava de saber vários tipos de informações, as moradas, tipos de amostras é que iam ser enviadas porque consoante o tipo de amostras tem de se produzir determinada documentação, ou seja era tudo um pouco à balda e eu tinha que mandar diversos emails e era um vai e vem, assim estipulei um e-mail, mando aquele email para as pessoas com as informações que eu preciso para depois produzir a informação, se eu não conseguir conhecer determinados conceitos técnicos, ou seja uma vez era amianto. A técnica mandou PH e não sei que mais e eu sabia lá o que era aquilo, tive de lhe perguntar mas pronto isso são exceções, depois com o tempo tenho vindo a aperceber-me. Fiz o Regulamento dos veículos, que é um Regulamento que diz o que é que os motoristas devem fazer, ou seja é mais para regulamentar a conduta dos motoristas dos veículos. Fiz instruções de trabalho relativas aos documentos de acompanhamento de transporte. Comecei a gerir o trabalho do sector do expediente de maneira a ser diferente porque eles arquivavam os documentos de qualquer maneira e eu introduzi o arquivamento através da numeração sequencial dos documentos. De mês a mês as trabalhadoras têm uma função, não tem sempre a mesma. Havia trabalhadoras que só faziam aquilo e quando uma ia embora era uma grande complicação porque não sabiam e então agora todos os meses rodam o serviço. Outra coisa que eu fiz foi as sinopses dos documentos porquê, muitas vezes os estafetas iam entregar os documentos aqui e acolá e depois as pessoas diziam que não recebiam os documentos e assim com as sinopses apesar de ser uma coisa arcaica temos uma prova em como entregamos o documento àquela pessoa.

2.4 - Retirou tarefas ou alterou as tarefas já existentes?

- Deleguei a marcação das viaturas. Perdia muito tempo a fazer isso e aquilo não acrescentava nada, e como era uma tarefa que podia ser feita por outra pessoa, coloquei uma pessoa do expediente responsável por essa tarefa, apesar de quando essa pessoa não está assumo eu esse serviço, e há muita gente que ainda vem falar comigo para fazer a marcação dos carros.

3 - Com que pessoas tem que interagir no seu trabalho?

- Falo normalmente com a transportadora como entidade externa, que nos dá apoio nos transportes nacionais e internacionais, falo com os meus trabalhadores e falo com os colaboradores da organização em geral, desde o assistente operacional, coordenador ao dirigente. Em termos de relações profissionais.

3.1 - Efetuou alterações no seu trabalho, acrescentados novos relacionamentos?

- Eu sou apologista de mais relacionamentos, como é óbvio há pessoas que eu não gosto, mas eu não deixo de falar com essas pessoas, não evito, mas se calhar não sou tão simpática como sou para as outras. Por exemplo já me aconteceu estar em grupos de trabalho com A,B,C e depois ficar amiga dessas pessoas e às vezes quando preciso de alguma coisa até vou ter com elas.

Ainda há pouco tempo eu ajudei uma pessoa a tratar de um assunto que até nem era da minha competência, que até é da nossa Direção. Essa pessoa ficou muito grata. Esta semana precisei dessa pessoa e se calhar na outra altura eu não a tivesse ajudado, e por acaso essa pessoa tinha uma coisa que eu precisava e que ela ia precisar também na mesma altura que eu e falei com ela e ela ajudou-me.

Talvez por eu ter sido prestável da outra vez. Como é que explico: Não é interesse, eu faço as coisas porque tenho prazer em fazê-las, não é para tirar ganhos com isso.

3.2 - Eliminou relacionamentos, evitando contacto com algumas pessoas?

- Respondeu na 3.1

4 - Que impacto tem o seu trabalho para a organização?

- Acho que tem algum impacto, aquela história das amostras, se eu não fizer as coisas bem, se eu não pedir a documentação que é legalmente exigida, o que pode acontecer é acabar com um estudo, ou, se as técnicas não forem para os locais onde têm de ir, podemos ficar sem clientes. Por exemplo vou contar uma história: Quando foi a história do amianto, isto foi para a Alfândega e houve lá uma série de problemas porque a documentação não estava bem produzida e eu também não percebi que aquilo era amianto porque vinha lá com aqueles termos técnicos, se aquilo corresse mal, a organização ficava sem enviar amostras para o estrangeiro durante 3 semanas. Isto implica uma série de constrangimentos, as pessoas tem projetos, os projetos envolvem muito dinheiro, depois se não enviam aquilo que querem enviar podem ficar prejudicadas, portanto acho que tem sim alguma relevância.

A organização também podia pagar uma multa e depois quando a documentação não vai bem-feita, a Alfândega, se tiver dúvidas destrói tudo, o material infeccioso ou contagioso, é complicado na Alfândega e mesmo por via terrestre é muito complicado mandar esse tipo de coisas, e há coisas que são tão perigosas, que os próprios CTT não enviam. Por isso nós temos de ter muita atenção mesmo à forma como se faz o embalamento, é mais ou menos isto.

4.1 - O que mudou para a sua organização e para as pessoas?

- O feedback que eu tenho e da minha chefe é que as coisas estão muito melhor agora, mais organizadas, melhor geridas, mesmo ao nível de quando fazemos os processos de aquisição, os serviços da transportadora, não havia ninguém que fizesse cadernos de encargos e agora com o caderno de encargos eu tento sempre falar com as pessoas e dar resposta às necessidades de toda a gente aqui da organização. Claro que há coisas que eu não posso dar respostas positivas porque são impossíveis.

4.2 - Que significado o seu trabalho têm para si?

- Tem muito significado, porque eu era contratada e a minha ideia foi sempre ficar efetiva como Técnica Superior. Nesse aspeto tem muita importância devido à estabilidade. Por outro lado, não estou contente porque acho que devia ganhar mais, eu ganhava mais quando era contratada do que ganho agora e é uma diferença brutal, mas o significado que tem para mim é eu saber que acordo de manhã, e que venho trabalhar todos os dias e que sou válida para alguma coisa e estou com a ideia de construir pouco a pouco a minha carreira para um dia chegar mais além e acho que a experiência que eu estou a ter na organização é relevante, porque eu tenho a experiência militar que é um bocadinho diferente a maneira como as relações profissionais entre as pessoas é diferente e eu aqui estou a aprender outra maneira de ver as coisas, outra maneira de coordenar e gerir pessoas, porque a maneira como se coordena na tropa não tem nada a ver com isto e tenho vindo a aprender muito, ou seja estou a construir a base da minha carreira, estou a construir os alicerces. O que me importa é reconhecimento, uma boa posição e ordenado, é o que eu quero.

5 - Quais as suas principais competências?

- Comunicação, orientação para os resultados, liderança.

5.1 - Quais são os seus principais interesses pessoais?

- Para mim, viajar é tudo. Outra coisa que gosto muito é de estar com as minhas filhas. Para mim, praia, filhas e viagens.

5.2 - Quais as mais-valias para o seu trabalho?

- Sim, quanto mais descontraída eu estiver, mais tenho vontade de ir trabalhar. Se eu todos os fins-de-semana for para a praia, venho contente para o trabalho.

Por exemplo, a minha lua-de-mel foi a Nova Iorque e o meu marido teve que andar a papar museus comigo. Por exemplo eu vou a qualquer cidade europeia e o que vou ver?

Museus passo a vida a ver museus. Para teres uma noção, eu estive em Paris, entrei às 5 da tarde no Louvre e saí às 9 da noite e não vi o Louvre todo.

6 - Levando em consideração as alterações que identificou qual o impacto para a organização, para o trabalho e para si?

- O impacto para mim, facilita-me o trabalho, porque estava tudo desorganizado e por exemplo em termos de formulários ou impressos que praticamente agora é só fazer copy e paste. Poupei tempo ao meu trabalho. Ainda agora tive de fazer um relatório sobre a frota automóvel do Instituto, eu como todos os meses faço os relatórios dos KM, dos gastos dos combustíveis, das inspeções, dos custos de manutenção e reparação dos automóveis eu peguei naquela informação e tinha a informação certa para dar, ou seja não estive que andar ali a perder tempo. Se eu não tivesse aquela informação toda sistematizada como eu tenho, devia ser muito mais complicado. Os procedimentos e as instruções de trabalho que introduzi, vieram-me a ajudar em determinadas situações. Se calhar demorava uma semana a fazer aquele relatório, demorei 3 dias, ou seja esses 2 dias posso dedicar a outras tarefas. Por exemplo amanhã vou ter entrevistas, vou ter de seleccionar, ainda são 12 pessoas, dá-me mais tempo para me debruçar sobre outras coisas que se calhar se não tivesse tempo não tinha estudado o currículo delas e a situação profissional delas e assim tenho mais tempo para fazer isso.

6.1 - Como é que o seu trabalho podia ter ainda mais impacto para a organização para o seu trabalho e para si?

- Às vezes não tenho é tempo para pensar nisso. Eu por exemplo queria fazer um Regulamento para o Expediente, para a entrada e saída de documentos, mas ainda não tive tempo para fazer isso. Neste momento o que ajudaria era ter mais tempo para me organizar.

Agradecimentos

Lisboa, 08 de julho de 2014.