



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**

Peça: **RH – Organigrama, análise e descrição de funções**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- 
- 
- 
- 
-



## RH - Organigrama, análise e descrição de funções

---

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

- O que é um organigrama
- Quais os tipos de organigramas mais comuns
- Como elaborar a descrição de funções de um colaborador

### Índice

- 1. Organigrama ..... 2
- 2. Análise e Descrição de funções ..... 4

## 1. Organigrama

*Aguardava que o director o recebesse, junto de painel de informações internas, na recepção. O Organigrama da empresa, num A3, chamava à atenção, pela cor amarelada, gasta pelo tempo...«É a estrutura da organização?». A resposta veio elucidativa: «É a estrutura do cemitério! Metade das pessoas já nem estão cá!»*

A estrutura organizacional é a resposta a duas questões: divisão do trabalho e sua coordenação.

O **Organigrama** é a representação gráfica da estrutura humana formal e actual, de uma organização. Mostra as unidades de “negócio”, a hierarquia e as relações de comunicação entre elas.



Em todas as organizações há estruturas informais, resultantes de interações espontâneas entre colaboradores; não figuram no organigrama, mas devem ser tidas em conta: viveiro de líderes e de estruturas informais de poder, agregam interesses comuns (por exemplo, em ocasiões de lazer ou em teletrabalho), motivam e integram as pessoas e podem evidenciar defeitos a corrigir na estrutura formal.

O Organigrama deve ser elaborado para demonstrar, para dentro e para fora da organização, “**quem faz o quê**”. Deve exibir a divisão do trabalho na organização, o que se faz em cada unidade e destacar as relações hierárquicas e funcionais (*staff* ou de “estado maior”), a delegação de autoridade e responsabilidades.

A especialização determina o modo de agrupar as áreas e atividades. Não há regras absolutas que o imponham, mas deve ter em conta, por um lado as respostas sociais (lares, creches, ...) e por outro as funções (compras, recursos humanos, ...).



Há diversas formas de apresentação: estrutural, circular, matricial (fig. 1). A mais frequente é a estrutural, também denominada clássica ou vertical, apresentando os órgãos em retângulos (às vezes com tamanhos diferentes em função da hierarquia), com os títulos das funções. As relações de dependência hierárquica são apresentadas por linhas a cheio; as relações funcionais figuram com linhas a tracejado

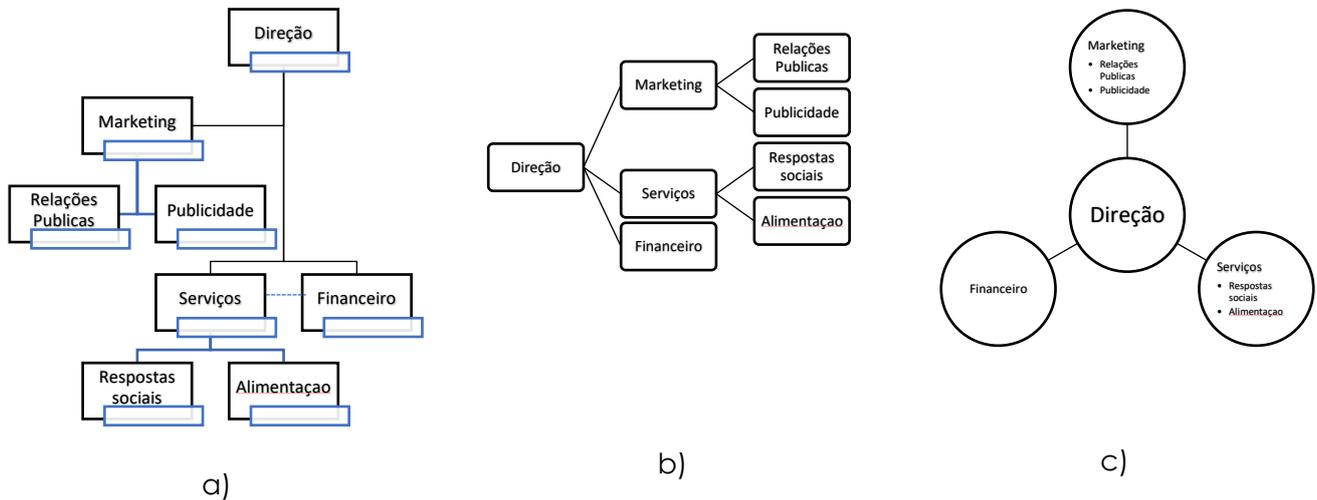


Figura 1: Tipos de organigramas a) estrutural; b) horizontal; c) circular

O organigrama deve respeitar a história, características e cultura da organização. Deve ser elaborado com a maior participação possível, para aumentar o compromisso e assegurar quebra da resistência à mudança. Deve representar a estrutura existente.

Regras a ter em conta na elaboração do Organigrama:



- Simples: perceptível para todos.
- Claro e legível para qualquer colaborador.
- Datado.
- Com todas as áreas de actividade da Organização.
- Regularmente revisto: a organização é um organismo vivo.
- Legenda explicativa (por exemplo, linhas a cheio significam relações hierárquicas e a tracejado, relações funcionais).
- Se a Organização é for grande, poderá desdobrar-se o organigrama global em vários sub-organigramas parciais.

- Documento desactualizado, exposto em papel amarelecido numa vitrine.
- Documento que não reflecte a realidade.
- Construção não participada.
- Rectângulos sem títulos dos órgãos.
- Não ter uma legenda que explicita o que não é claro.
- O Organigrama do Manual da Qualidade não deve ter os nomes dos titulares (para não obrigar à sua alteração, sempre que há mudanças).



## 2. Análise e Descrição de funções

**Qual a mais importante decisão que um dirigente tem de tomar? “Quem faz o quê!”**

**Peter Drucker**

Se o organigrama identifica as grandes áreas de atividade da organização, como se interligam e quantos colaboradores são necessários, a análise e descrição de funções especifica as responsabilidades, formação, experiência e competências requeridas para exercer cada função.

Assim,

- Melhoram-se o recrutamento e seleção, (reduzindo arbitrariedades) e o acolhimento e integração;
- Ajustam-se as ligações e responsabilidades (explicação do “porquê” das tarefas e como realizá-las, colocação de perguntas e responsabilização);
- Melhora-se a informação interna;
- Clarificam-se as exigências de eficácia da organização (evitam-se sobreposições e zonas lacunares, identificam-se áreas em que é preciso melhorar);
- Possibilita-se uma gestão mais harmoniosa e coerente das transferências internas, promoções, formação, gestão do desempenho.

A descrição deve responder à pergunta: quais as tarefas que mais valorizam a função? Não se trata de fazer levantamento exaustivo de todas as tarefas, mas **pôr em relevo as mais importantes, difíceis, perigosas, penosas.**

Sugere-se que a descrição seja feita anotando o que se faz, durante três meios-dias típicos de uma semana normal de trabalho. Depois, a memória e a associação de ideias completarão o que é mais significativo. Partindo do geral/global do País, passando pela realidade das IPSS e acabando no particular/específico da organização visada, recomenda-se a leitura da descrição constante da Classificação Portuguesa das Profissões<sup>1</sup> e da descrição do contrato colectivo de trabalho, para garantir que nada se esqueceu de importante.

Deve responder aos requisitos seguintes:

- Enquadramento organizacional;
- Tarefas principais, secundárias, excepcionais;
- Missão: razões-chave que justificam a sua existência, áreas de contribuição exclusiva para a organização, o que a diferencia de todas as outras. Este elemento deve ser preenchido em último lugar, por ser o mais difícil;
- Conhecimentos: habilitações literárias e formação profissional específica;

---

<sup>1</sup> Classificação Portuguesa das Profissões : 2010, Instituto Nacional de Estatística. Lisboa, INE, 2015. ISBN 978-989-25-0010-2.



- Competências mobilizáveis (específicas e transversais): Saber-saber (capacidades cognitivas). Saber-fazer (capacidades técnicas) e Saber-ser/estar (qualidades humanas).
- Resultados: critérios de evidência (quando aplicável);
- Processo de substituição: na ausência do titular, quem o substitui e garante o cumprimento das funções.

A Organização deve mudar e adaptar-se às exigências do mercado; e a descrição de funções deve manter-se permanentemente atualizada, deverá ter responsável pelo seu acompanhamento permanente, para integrar adequadamente as situações de criação, alteração ou extinção.

NOME DA INSTITUIÇÃO - Nome da área de Trabalho		
<b>Descrição de Funções</b>		
Posto de Trabalho:		
Nome do Titular:		
Superior Directo:		
Substituto na ausência:		
Principais responsabilidades:	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	
	10.	
<b>Perfil</b>	<b>Qualificações requeridas para a Função</b>	
	Requerida	Existente
Formação académica		

Figura 2: Exemplo de modelo (em excel) para a descrição de funções<sup>2</sup>

Regras a ter em conta na elaboração da descrição de funções:



- Redigir de acordo com a regra dos 4 "C" da OIT: completa (nada de essencial foi esquecido), correcta (o que é, e não o que deveria ser), concisa (nada de superfluo) e clara.
- Cada frase começar com verbo activo, que descreve a acção executada pelo seu titular: elabora, distribui, avalia,...
- Anotar todos os aspectos da função e agrupa-las em 5 a 15 atribuições/responsabilidades-chave.
- Hierarquizar por ordem de importância.
- Verificar se tudo é importante e aplicável.



- Não identificar a função.
- Não indicar a posição no organigrama.
- Descrever tarefas sem as respectivas responsabilidades.
- Esquecer de identificar "quem" substitui "quem".
- Empregar termos vagos, chavões ou frases bonitas.
- Arrolar lista demasiado extensa.
- Esquecer os aspectos quantitativos das tarefas.

<sup>2</sup> Disponível em [www.e3s.pt](http://www.e3s.pt)





- 
- Fazer ressaltar o encadeamento lógico entre as diferentes tarefas.
  - Deverá ser designado um responsável pela actualização.
  - Não manter actualizada a descrição de funções.
  - Ao descrever os Processos da Organização e se identificam funções e responsabilidades específicas nesses processos, não as aditar nas respectivas Descrições de funções.
-