



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE ANÁLISE E
DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DA ASSOCIAÇÃO
MAIS PROXIMIDADE MELHOR VIDA

ANA RITA PIRES MARQUES

OUTUBRO - 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE ANÁLISE E
DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DA ASSOCIAÇÃO
MAIS PROXIMIDADE MELHOR VIDA

ANA RITA PIRES MARQUES

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE
GUEDES LOPES HENRIQUES

OUTUBRO - 2015

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao fim de mais uma etapa, curta mas enriquecedora, desafiante acima de tudo, é altura de agradecer a todos aqueles que estiveram sempre ao meu lado e me apoiaram na concretização deste projeto.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Associação Mais Proximidade Melhor Vida a oportunidade de realizar este projeto. À Direção, a toda a Equipa Técnica agradeço a confiança que depositaram em mim e o apoio prestado ao longo de todo o Mestrado e da realização deste relatório. Um especial obrigado a todas aquelas que fazem parte do meu dia-a-dia

Ao Professor Doutor Paulo Henriques pela orientação, apoio e aconselhamento prestado ao longo da elaboração do presente relatório.

À Inês Cardoso, pela ajuda prestada na finalização deste relatório.

Ao Pedro Pereira e a todos aqueles que foram um constante apoio ao longo deste mestrado.

Aos meus pais, particularmente à minha mãe, irmão e restante família o meu especial obrigado, por tudo o que fizeram por mim e pela educação que me deram.

A todos.. Muito obrigado!

Índice

AGRADECIMENTOS	i
Índice de Acrónimos	iii
Resumo.....	iv
Introdução	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico.....	3
1.1. A Análise e Descrição de Funções	3
Capítulo II - Metodologia.....	14
2.1. Objeto de estudo.....	14
2.2. Metodologia de Investigação	14
Capítulo III - A Associação Mais Proximidade Melhor Vida.....	16
Capítulo IV - Apresentação do Projeto realizado.....	19
Capítulo V - Reflexão crítica do projeto à luz da revisão de literatura	29
Principais conclusões e limitações do Projeto.....	32
Referências Bibliográficas	35
Anexos.....	39
Anexo 1 – Organigrama da Equipa Técnica da AMPMV.....	39
Anexo 2 - Questionário de Análise e Descrição de Funções.....	40
Anexo 3 - Guião da Entrevista de Análise e Descrição de Funções	41
Anexo 4 - Lista de Competências	41
Anexo 5 - Análise e Descrição de Funções do Assistente Técnico.....	44
Anexo 6 - Questionário de Revisão das Funções na AMPMV	47

Lista de Figuras

Figura 1: Estrutura e Composição da Equipa Técnica AMPMV.....	19
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1: O tempo em cada função.....	24
Tabela 2: Atividades mais importantes por Função.....	27

Índice de Acrónimos

ADF - Análise e Descrição de Funções

AF - Análise de Funções

AT - Assistente Técnico

CE - Coordenador de Equipa

CSPSN - Centro Social Paroquial de São Nicolau

CT - Coordenador Técnico

DF - Descritivo de Funções

EF - Especificação de Funções

GC - Gestor de Caso

GG - Gestor do Grupo de Encontros

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

TC - Técnico de Comunicação

Resumo

Este trabalho tem como principal fim o desenvolvimento de um Sistema de Análise e Descrição de Funções para a Equipa Técnica da AMPMV. Assim, através do uso de técnicas de investigação como os diários, a observação direta, análise documental e entrevista semiestruturada a todos os colaboradores da organização, o produto desta investigação será a redação de um Descritivo e Especificação de funções para cada uma das 7 funções existentes no seio da Equipa Técnica da Associação.

A definição de funções claras e objetivas tornará as suas características e a dos seus executantes mais visíveis, o que possibilitará o desenvolvimento de todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos. Igualmente, a existência de um Sistema de Análise e Descrição de Funções proporcionará um aumento da capacidade de resposta da AMPMV às constantes mudanças ambientais que está sujeita. No fundo, permitirá incrementar a sua competitividade.

Palavras-chave: Análise e Descrição de Funções; Descritivo de funções; Especificação de funções; Competências; Gestão de Recursos Humanos; AMPMV.

Abstract

This project's main purpose is the development of an Analysis and Description of Functions System for the AMPMV Technical Team. Therefore, through the use of investigation techniques such as diary logs, direct observation, documented analysis and semi-structured inquiry of all organization's employees, the product of this investigation will be a Function Descriptive and Specification for each of the seven functions existing within the Association Technical Team.

The definition of clear and objective functions will make its characteristics and the characteristics of its performers most visible, which will make possible the development of all Human Resources Management practices. The same way that the existence of an Analysis and Description of Functions System will increase the responsiveness of AMPMV to the constant environmental changes that is subject. Overall, it will increase its competitiveness.

Keywords: Description and Job Analysis; Function Descriptive; Function Specification; Competencies; Human Resources Management; AMPMV.

Introdução

As organizações estão inseridas num Mundo Global instável e turbulento, onde as mudanças ocorrem cada vez mais rápido e onde existe muita competição, dentro e fora das empresas. Assim, a Gestão de Recursos Humanos (**GRH**) assume um papel de relevo por se focar no Capital Humano, o aspeto diferenciador das organizações (Ulrich, 2014). A articulação entre as diversas práticas de GRH e o potencial dos colaboradores existentes na organização é considerado um dos fatores de sucesso da mesma (Drucker, 2002). Porém, a par da aposta nos Recursos Humanos (**RH**) tem de existir um conhecimento correto e preciso sobre as funções existentes na organização, de modo a podermos tomar as melhores decisões possíveis face as necessidades destes recursos e da organização (McEntire *et al.*, 2006).

Considerada a "espinha dorsal" ou "pedra angular" da GRH (Schuler & Jackson, 1996: 180; Sherman *et al.*, 1998:90; Dessler *et al.*, 1999: 127 *cit* por Siddique, 2004:219), a Análise de Funções (**AF**) está na base de todas as práticas de GRH. Esta permite identificar as tarefas, conhecimentos, aptidões e capacidades dos trabalhadores existentes na organização e, desta forma, possibilitará a compreensão das suas forças e limitações pois é a existência desta informação que tornará a GRH mais eficaz e estratégica (Singh, 2008).

A Associação Mais Proximidade Melhor Vida (**AMPMV**) é uma "associação de apoio à população idosa residente na zona da Baixa de Lisboa e Mouraria" que "pretende através de diversas atividades, reduzir o impacto da solidão e/ou isolamento das pessoas idosas e contribuir para a melhoria da sua qualidade de vida" (AMPMV, 2014a). Esta associação acompanha cerca de 140 pessoas idosas e atua na freguesia de Santa Maria Maior, em Lisboa e é constituída por 3 órgãos sociais (a Assembleia Geral, a Direção, o Conselho Fiscal) e por uma Equipa Técnica de 7 colaboradoras a tempo inteiro.

Sendo uma Instituição Particular de Solidariedade Social (**IPSS**) e, consequentemente, uma organização da Economia Social, esta possui "50,1% do VAB, 42,6% das remunerações e 38,2% da necessidade líquida de financiamento da Economia Social" (INE, 2013:3). Como tal, torna-se imprescindível fazer um melhor planeamento dos RH da associação, a curto, médio e longo prazo. Igualmente, uma das metas da

AMPMV é "garantir a sustentabilidade de longo prazo da Associação e a qualidade dos seus serviços" (AMPMV, 2014e:12), o que torna este propósito um dos fins da organização - lembrar que a estratégia de GRH deve estar em alinhada com estratégia da organização (Pina e Cunha *et al.*, 2008).

Neste contexto, o presente trabalho tem como principal objetivo construir um Sistema de Análise e Descrição de Funções para a Equipa Técnica da AMPMV. Para concretizar este objetivo, esta pesquisa encontra-se estruturada em 6 partes principais. Assim, esta iniciar-se-á com um Enquadramento Teórico sobre a temática da AF, focando a sua importância para a GRH e para as organizações. Numa segunda parte iremos apresentar a metodologia escolhida para cumprir o objetivo por nós tratado e, seguidamente será apresentada a Instituição AMPMV assim como os seus RH. Depois, ir-se-á analisar e discutir todo o processo de construção da Análise e Descrição de Funções e as principais informações recolhidas. Seguidamente, há luz da revisão de literatura efetuada anteriormente, far-se-á uma análise crítica dos principais resultados obtidos. Para finalizar será feito uma conclusão crítica de toda a investigação, o que incluiu uma avaliação das suas limitações.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1.1. A Análise e Descrição de Funções

A Análise e Descrição de Funções (ADF) é uma ferramenta que permite conhecer e sintetizar o conteúdo das funções existentes numa organização, o que auxilia a gestão e tomada de decisão na organização e, conseqüentemente, reforça a eficiência, eficácia e competitividade no interior da mesma (Safdar *et al.* 2010). Além disso, as organizações que possuem uma ADF detêm um maior conhecimento das forças e das limitações dos seus trabalhadores, o que permite desenvolver ações que visem melhorar as suas deficiências (Siddique, 2004).

Uma ADF pró-ativa promove atitudes positivas no trabalho e aumenta o compromisso, motivação e satisfação dos colaboradores pois existe uma clara definição dos seus papéis dentro da organização. Outra das vantagens deste instrumento é o aperfeiçoamento da comunicação dentro da empresa e dos diversos grupos de trabalho, assim como a sua capacidade de reagir à mudança (Safdar *et al.*, 2010). E, se este for estratégico e sistemático permite reduzir a aleatoriedade em todas as práticas da GRH e torna a aprendizagem e/ou a mudança de comportamentos passível de ocorrer de forma estruturada (Talukder, 2014).

Considerada a base de uma GRH sustentada e estratégica, a ADF é um elemento indispensável no desenvolvimento das diversas práticas de GRH, tal como o Recrutamento e Seleção, a Formação, a Gestão de Carreiras, a Avaliação de Desempenho e a Gestão de Recompensas (Schneider & Konz, 1989; Landy & Vasey, 1991; Ivancevich, 2008; Prien *et al.*, 2009; Stybel, 2010; Sanchez & Levine, 2012, Talukder, 2014), práticas estas interligadas entre si. No fundo, estamos perante um instrumento que "raramente [é] um fim em si, mas é quase sempre uma ferramenta a serviço de alguma aplicação, um meio para [atingir] um fim" (Pearlman & Sanchez, 2010:73) sendo que, a qualidade da ADF irá comprometer o sucesso de todas as práticas de GRH desenvolvidas no seio da organização (Siddique, 2004).

O Recrutamento e Seleção é o único processo da GRH cuja informação contida na ADF é utilizada tanto em membros externos à organização como em membros internos: todas as responsabilidades, competências, aptidões e conhecimentos requeridos servem de guia a um colaborador que desempenhe a função ou que a venha a desempenhar (Crowell *et al.* 2011). Este instrumento facilita o processo de recrutamento

pois elimina, à priori, os candidatos cujo perfil não se adequa às necessidades e exigências da organização, sem que possa existir a acusação de discriminação (Prien *et al.*, 2009:13-15), e permite seleccionar um novo colaborador ajustado ao cargo em causa (Harvey & Wilson, 2000; Stybel, 2010), sem que ocorra um GAP de expectativas.

O desenvolvimento dos Sistemas de Recompensas e de Avaliação de Desempenho também têm por base a ADF. Ao determinarmos a exigência de uma função mais facilmente conseguimos avaliar e valorizar o desempenho dos colaboradores no cumprimento da mesma, o que permitirá gerir melhor as recompensas a atribuir àqueles que têm um desempenho superior e/ou com elevada qualidade. Da mesma forma, esta permite compreender as alterações necessárias a fazer, por parte do colaborador e/ou outros, no desempenhar da sua função (Prien *et al.*, 2009:16-19; Noe *et al.*, 2011:8). As organizações podem apostar em formação para colmatar lacunas existentes ou simplesmente para fornecer recursos para os seus colaboradores alargarem e aprofundarem os seus conhecimentos e/ou competências, numa perspectiva de desenvolvimento pessoal, social, cultural e/ou técnico. Tanto a formação como o desenvolvimento devem sempre surgir ligadas há estratégia da organização (Prien *et al.*, 2009:15-16; Harvey & Wilson, 2000; Noe, *et al.* 2011:7).

Em suma, podemos considerar que a AF “(...) serve como ‘input’ para outras actividades de GRH (...) contribui para incrementar o ajustamento entre trabalho e trabalhador, para reestruturar processos de trabalho, para requalificar funções segundo lógicas do mercado de trabalho ou novas estratégias organizacionais, ou para aumentar o nível motivacional das pessoas” (Pina e Cunha *et al.*, 2010: 177).

Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright definem a AF como “o processo de obtenção de informações detalhadas sobre funções” (Noe *et al.*, 2010:98) e consideram que esta pode ser subdividida em Descritivo de Funções (**DF**) - que constitui uma lista de tarefas, deveres e de responsabilidades que esta função implica, todas estas acções observáveis – e em Especificação de Funções (**EF**) - conhecimentos, capacidades, habilitações e outras características que um indivíduo deve possuir para executar determinada função. Assim, enquanto a primeira se centra nas actividades necessárias para se realizar um trabalho, a segunda foca as qualidades e/ou requisitos que a detentor da função deve ter (Noe *et al.*, 2010:98-102).

Decenzo e Robbins (2010:120) consideram a AF uma exploração sistemática das atividades dentro de uma função . Este procedimento técnico é utilizado para definir os deveres, responsabilidades, conhecimentos, aptidões e capacidades que o colaborador necessita de ter para a executar. Na mesma linha de pensamento, Niles (2013:82) considera que deverá existir uma especificação de três requisitos na AF: os conhecimentos, as capacidades e as aptidões necessárias para se desempenhar uma determinada função.

Por seu turno, Brannick *et al.* (2012: 119) consideram a AF o processo de descoberta da natureza de uma função. Esta permite compreender o conteúdo do trabalho - tal como as tarefas e deveres inerentes à função - e as características que os colaboradores precisam de deter para levar a cabo determinada função, ou seja, os conhecimentos, competências e capacidades. Desenvolvida através de uma análise ao trabalho, esta ajuda os colaboradores a compreender as tarefas que têm de desempenhar e a priorizar aquelas que são mais indispensáveis para o seu trabalho (Talukder, 2014).

Assim, estamos perante um instrumento sistemático, organizado e estruturado de recolha de informação, criado com o propósito conhecer os padrões que estão na base do trabalho desenvolvido pelos colaboradores numa organização (Praguer *et al.*, 1996; Prien *et al.*, 2009; Pina e Cunha *et al.*, 2010).

Singh (2008) considera que Sócrates foi o primeiro a explorar a temática da análise do trabalho, aquando a sua descrição do Estado Ideal, no século V AC. No entanto, Wilson (2007:220) acredita que a sua origem poderá ser mais antiga e ocorrido noutra local do Globo, na Corte Imperial Chinesa em 1115 A.C. Segundo o autor, esta AF envolveria seis itens interligados entre si: a escrita, a aritmética, música, tiro com arco, a equitação, cerimónias e ritos. Mais tarde, em 1747, Diderot realizou a primeira análise do trabalho «em escala», enquanto trabalhava na enciclopédia. Este considerou que os diversos "postos de trabalho no comércio, nas artes e ofícios" (Singh, 2008:88) não estavam unificados e, como tal, investigou a sua natureza e conteúdo e reorganizou-os em categorias profissionais específicas.

Todavia, foi no séc. XX que a análise do trabalho ganhou importância na literatura científica e começou a ser considerada um dos pilares da GRH. Em 1916, Frederic Taylor considerou-a o primeiro dos quatro princípios da gestão científica do trabalho pois esta desempenha um papel fundamental ao nível da seleção, motivação e

formação dos colaboradores (Singh, 2008). Após observar e estudar os trabalhadores no decorrer das suas tarefas, Taylor defendeu que estas deviam ser divididas em pequenos segmentos cada vez mais simples sendo, posteriormente, distribuídas entre os trabalhadores perfeitamente articulados entre si, de acordo com os princípios da divisão de trabalho, racionalização e da padronização. Assim, as tarefas tornavam-se fáceis de aprender por serem bastante repetitivas sendo que os trabalhadores não necessitavam de muitos conhecimentos para as executar bem e rapidamente (Pina e Cunha *et al.*, 2010). Desta forma, o autor dá um maior foco ao trabalho em si do que ao trabalhador, até porque considera que os postos de trabalho detêm, entre si, limites bem definidos (Singh, 2008).

Posteriormente, numa tentativa de analisar as grandes áreas do comportamento humano que estão envolvidas no trabalho, têm sido criados questionários estandardizados, passíveis de ser aplicados a inúmeras funções diferentes, o que permite a sua comparação e que tornam o processo de criação de uma ADF menos intrusivo e mais rápido (Gibson *et al.*, 2007). Destes, podemos destacar o *Functional Job Analysis*, *Job Element Method*, *Position Analysis Questionnaire (PAQ)* e o *Fleishman's Job Analysis Survey* (Gibson *et al.*, 2007; Singh, 2008).

A análise de Taylor ao trabalho, mais conhecida como a abordagem Tradicional, pressupõe que os indivíduos, as funções e a sua correspondência, o ambiente interno e externo em que se encontra a organização são estáveis ao longo do tempo (Singh, 2008). Porém, as organizações estão inseridas num mercado cada vez mais competitivo, o que torna o trabalho e o próprio ambiente organizacional mais instável. Não só a tecnologia existente na organização e os produtos por esta disponibilizados mudam rapidamente, como as responsabilidades dos trabalhadores e as suas tarefas se alargam e/ou aumentam sendo que o próprio trabalho se tornou mais interativo e realizado em equipa (Levine & Sanchez, 2007).

Hoje, os colaboradores são considerados estratégicos para a organização e a sua fonte de valor diferenciado e de vantagem competitiva. Saber se os colaboradores cumprem as metas que lhes são propostas é indispensável para o sucesso da organização embora a motivação¹ destes seja cada vez mais um objetivo presente no dia-a-dia dos

¹ A motivação pode ser definida como “os processos que são responsáveis pela intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo para alcançar um objectivo” (Robbin & Judge, 2013: 202).

gestores. Isto porque possuir trabalhadores motivados permite aumentar a produtividade e criatividade e, conseqüentemente, a inovação no seio da organização. Assim, os colaboradores passaram a ser considerados a forma de diferenciação das organizações devendo deter as competências certas para a organização e para a função que desempenham. A par destas mudanças assistimos, também, a uma maior valorização do trabalhador, em detrimento do trabalho em si (Levine & Sanchez, 2007), uma vez que as funções não existem separadamente dos indivíduos que as executam (Sanchez & Levine, 2012).

De forma a aumentar a sua flexibilidade, muitas organizações optam por mover os colaboradores pelas diversas posições existentes até porque as tarefas por estes a desempenhar derivam, em parte, de necessidades específicas e momentâneas, muitas vezes difíceis de prever a longo prazo. Destes fatos advêm a necessidade das organizações possuírem pessoas flexíveis, que acumulem diferentes papéis e responsabilidades, fazendo mais do que está escrito na sua ADF. Posto isto, alguns autores consideram que AF tradicional se tornou obsoleta face a estas constantes mutações (Noe *et al.*, 2011).

Assim, Singh (2008) sugere que a AF sejam mais pró-ativa e, como tal, deve contemplar traços mais gerais e amplos, em vez de aptidões e comportamentos demasiado específicos. Nas organizações, os colaboradores tendem a assumir uma grande variedade de papéis e responsabilidades, o que faz com que tenham de ir além do que está escrito e previamente estabelecido. E, esta flexibilidade não só incentiva os colaboradores a crescer como contribui para o sucesso organizacional (Darlington, 2013). Siddique (2004) reforça que uma "análise de trabalho pró-ativa também contribui para desempenho organizacional através da promoção de atitudes positivas e compromisso para com o trabalho" (Siddique, 2004:221) e sugere que uma AF se centre nas competências necessárias para desenvolver o potencial dos colaboradores e a sustentabilidade organizacional.

Uma abordagem estratégica de AF deve focar o presente e futuro, ou seja, deve existir uma especificação das tarefas e funções a serem desenvolvidas assim como os conhecimentos, competências e habilidades necessárias para um bom desempenho do colaborador, agora e amanhã. Como as "funções não existem sozinhas nas organizações; as funções existem como partes de sistemas organizacionais totais" (Schneider &

Konz, 1989:60), uma AF estratégica deve ser "um processo intencional [e] sistemático de recolha de aspetos do trabalho (...) atuais e futuros, dentro do contexto estratégico da organização" (Singh, 2008:92).

Aplicado ao trabalho, o termo competência foi utilizado pela primeira vez por o psicólogo David McClelland no início dos anos 70 do séc. XX (Saif *et al.*, 2013). O desempenho dos colaboradores depende bastante das características individuais – conhecimentos, comportamentos, atitudes, valores - e do contexto em que estes estão inseridos, no fundo, das suas competências (Startic, 2012). Ter competência para desempenhar uma determinada função significa que o indivíduo detém “os conhecimentos, comportamentos e valores necessários para o trabalho de hoje e de amanhã (...) [no] lugar certo, [no] trabalho certo, [e na] hora certa” (Ulrich, 2014: 2). Portanto, as competências devem ser encaradas como um processo contínuo de desenvolvimento (Bound & Lin, 2013: 403). Todas as organizações devem ter por base as competências dos seus colaboradores pois a negligência das mesmas e/ou do seu desenvolvimento irá afetar a produtividade e, conseqüentemente, os seus lucros (Siddique, 2004).

As organizações apostam cada vez mais em colaboradores com capacidade de aprendizagem e de adaptação à mudança, com facilidade em comunicar e desenvolver relações interpessoais positivas sendo que o conhecimento e as aptidões técnicas deixaram de ser os únicos critérios a considerar aquando a sua escolha. Ao selecionarmos um colaborador para a organização, a escolha recai sobre os candidatos mais ativos, auto-motivados e comprometidos, o que permite aumentar a confiança e a estabilidade existente na organização. E, se existir um alinhamento entre as competências e estratégia da organização aumenta a vantagem competitiva da mesma (Siddique, 2004:226).

Igualmente, desenvolveram-se as competências *core* – também chamadas de competências organizacionais (Edgar & Lockwood, 2011). Estas permitem encontrar semelhanças entre as várias funções existentes na organização (Rodriguez *et al.*, 2002:310) e, em conjunto com as competências individuais, permitem definir perfis de competências (Pina e Cunha *et al.*, 2010). Assim, é possível escolher os trabalhadores que possuem competências adequadas para desempenhar uma dada função e que se mostrem comprometidos com a organização (Ulrich, 2014).

Tal como já foi referido anteriormente, a abordagem tradicional do trabalho não é suficiente para responder às constantes mutações existentes no mercado de trabalho, o que torna o produto da AF rapidamente obsoleto (Levine & Sanchez, 2007). Por outro lado, uma abordagem focada nas competências centra-se mais nas competências do colaborador do que na função em si. Deve existir uma aposta no conhecimento das funções existentes na organização e no reconhecimento das competências mais relevantes para cada uma pois a inexistência de uma clara identificação da função dificultaria a identificação das competências necessárias para o bom desempenho da mesma, o que retardaria a resposta da organização e, conseqüentemente, o seu crescimento.

A criação de uma ADF é um processo lento e com elevados custos para a organização (Prien *et al.*, 2009), pelo que este deve ser bem planeado e ajustado ao contexto (Levine & Sanchez, 2007). Desta forma, Pina e Cunha *et al.* (2010:175-177) sugerem seis fases interligadas entre si:

- Fase 0: É necessário começar por definir os objetivos que pretendemos atingir pois estes irão condicionar a escolha dos métodos e das técnicas que iremos utilizar.
- Fase 1: Também chamada de "planeamento", nesta fase elaborar-se-á o "processo de análise do trabalho, desde a definição de quem levará a cabo a tarefa até à escolha de quem ou o quê, na organização, se vai utilizar para recolher informação sobre as funções" (Pina e Cunha *et al.*, 2010:176). Igualmente, escolheremos as técnica(s) e o(s) métodos de investigação que iremos utilizar, com base nos objetivos já definidos na fase 0.
- Fase 2: Considerada a fase de "preparação" é a etapa onde são preparados os materiais que iremos utilizar para recolher a informação, assim como as pessoas que irão ser envolvidas neste processo.
- Fase 3: Na "execução" proceder-se-á à recolha da informação e, posteriormente, à sua triagem. Depois, e após redigirmos uma ADF provisória, estas deverá ser revista pelos incumbentes, com o auxílio do seu supervisor e do seu grupo de trabalho. Na versão final deverão constar todas as alterações por eles registadas.

- Fase 4: Na "utilização", o «produto» obtido deverá ser utilizado com o intuito de atingir os objetivos definidos na fase 0. Igualmente pode-se proceder à elaboração de um Manual de AF, de forma a facilitar o uso deste documento por todos os membros da organização.
- Fase 5: Dever-se-á armazenar toda a informação recolhida sobre as funções, ao mesmo tempo que se cria um mecanismo de atualização da AF pois o seu conteúdo "muda devido a várias razões" sendo que "uma forma de atualizar a informação é enviar todos os anos um questionário às chefias a indagar acerca das modificações ocorridas. Outra forma consiste em “incentivar as chefias a informarem sempre que existam mudanças no conteúdo dos trabalhos (...) é que se dispõe sempre de informação atualizada, sendo depois desnecessário investir mais recursos num processo complexo" (Pina e Cunha *et al.*, 2010:177).

Nesta perspetiva, a ADF deverá estar em constante atualização para que não se torne obsoleta face às alterações que vão ocorrendo no interior e no exterior da organização (Prien *et al.*, 2009). Assim, esta deverá ser revista quando existir uma mudança na organização - alteração nos postos de trabalho, nos trabalhadores, na tecnologia existente e/ou na estrutura da organização, por exemplo (p.e.) (Darlington, 2013) - ou, pelo menos, uma vez por ano, coincidindo com o momento de Avaliação de Desempenho (Tyler, 2013).

Prien *et al.* (2009) consideram que AF tradicional tem quatro componentes típicas - a descrição da atividade de trabalho; os conhecimentos, capacidades, aptidões ou competências necessárias para executar a atividade; as características do local de trabalho; o nível de desempenho do trabalhador. Todas estas informações devem mostrar-nos o que é necessário para o preencher o posto de trabalho com êxito e, ao mesmo tempo, fornecer uma representação integrada do posto de trabalho em questão.

As duas primeiras componentes já foram referidas anteriormente, ao considerarmos que a AF pode ser subdividida em DF e EF (Noe *et al.*, 2010) sendo que a primeira se centra nas atividades desenvolvidas e a segunda nos conhecimentos, aptidões, habilitações e/ou outras características necessárias para um indivíduo executar a função. É importante distinguirmos estes conceitos e percebermos exatamente a informação que iremos recolher para cumprir o objetivo desta investigação pois o

conhecimento de toda a função é indispensável para o sucesso organizacional (Boyd, 2008).

Prien *et al.* (2009) consideram que as atividades desempenhadas regularmente pelos colaboradores são um dos principais elementos a recolher pois são a razão pela qual a função existe na organização. Morgeson & Dierdorff (2011) consideram que as atividades podem ser divididas em termos de tarefas e responsabilidades. As tarefas são consideradas "a coleção específica de elementos de trabalho e incluiu ações, objetos, propósito ou resultado da ação" (Fine & Getkate, 1995 *cit in* Morgeson & Dierdorff, 2011:8) e as responsabilidades são "uma coleção de tarefas relacionadas que representam um conjunto de comportamentos genéricos, aplicáveis a um grande variedade de papéis no trabalho" (Cunningham, 1996 *cit in* Morgeson & Dierdorff, 2011:8). Existem 3 aspetos a considerar quando pensamos nas atividades de uma função: o trabalhador, o ambiente de trabalho e o trabalho realizado (Moore, 1999) ou, por outras palavras, a descrição das ações realizadas, os resultados desta, o material necessário para a realizar, o papel do trabalhador na ação e/ou a sua capacidade de tomar decisões no decorrer da ação.

Também os requisitos dos incumbentes, ou seja, os conhecimentos, aptidões, capacidades e outras características fundamentais para desempenhar a função são aspetos a ter em conta na AF (Morgeson & Dierdorff, 2011:8; Prien *et al.*, 2009:21). O conhecimento pode ser considerado uma coleção de informação organizada, ao nível conceptual, factual e processual. Quando este é aplicado na execução das tarefas, o desempenho é mais bem-sucedido sendo o conhecimento geralmente específico da cada função (Morgeson & Dierdorff, 2011:9; Prien *et al.* 2009:22). Porém, por sere adquirido previamente através da educação e/ou formação, o conhecimento não é visível diretamente nas ações dos colaboradores (Prien *et al.*, 2009:22).

As capacidades refletem o nível de proficiência para desempenhar com sucesso uma tarefa, são diretamente observáveis e podem também ser adquiridas através da educação, formação e/ ou experiência (Prien *et al.*, 2009:22-23). Estas podem ser divididas em capacidades básicas e capacidades multifuncionais: as básicas são mais facilmente adquiridas, e incluem coisas simples, como a escrita, e as multifuncionais são desenvolvidas com o intuito de promoverem um melhor desempenho nos diversos

contextos de trabalho, como a capacidade de resolução de problemas (Morgeson & Dierdorff, 2011:9).

Em comparação com as anteriores, as aptidões são capacidades básicas mais estáveis ao longo do tempo e utilizadas em diferentes atividades diferentes. Estas podem ser cognitivas (p.e., a fala), psicomotoras (como o tempo de reação), físicas (como a força) e de percepção sensorial (p.e., a visão). Na AF temos ainda de considerar outras características que possam ser importantes para o bom desempenho na função. Estas categorias podem incluir traços de personalidade e motivacionais - resistência ao stress, iniciativa, entre outras - ou mesmo experiências de trabalho ou a certificação numa área específica (Morgeson & Dierdorff, 2011:9).

Focando-nos agora nas características do local de trabalho, estas são recolhidas com o intuito de obtermos uma análise completa da função (Prien *et al.*, 2009:25). Os locais de trabalho variam consoante a cultura organizacional, o clima organizacional, o espaço físico e contexto onde as tarefas são realizadas, o que poderá afetar o desempenho dos colaboradores (Morgeson & Dierdorff, 2011:9). Por fim deverá, também, ser recolhido os níveis de desempenho que o trabalhador deve ter no desempenhar da função, de forma a conseguirmos estabelecer os níveis *standards*. Através destes torna-se possível ajudar o colaborador a perceber quais são os seus pontos fracos e fortes e fazer uma avaliação justa do mesmo, perceber se é necessária formação para colmatar lacunas existentes ou, simplesmente, para podermos escolher um novo colaborador que cumpra todos os requisitos exigidos para desempenhar a função em causa (Prien *et al.*, 2009:24-25).

Em suma, o documento por nós criado para analisar e descrever a função deve conter o título da função, a posição hierárquica da mesma, um resumo da função, uma súmula das atividades desenvolvidas pelo colaborador, o período de trabalho, as suas principais responsabilidades primárias e todos os requisitos necessários para se desempenhar a função (Stybel, 2010).

Para se construir uma AF é necessário que todos, no interior da organização, colaborem e percebam a importância da mesma para o sucesso individual e organizacional. São várias as fontes a que podemos recorrer para obter informações sobre as funções existentes na organização das quais se destacam o titular da função e os supervisores. Para tornar esta análise o mais objetiva possível é necessário recorrer a

diversas fontes de informação, o que implica alguma prudência com o tipo de informação recolhida e com a fonte onde a vamos recolher (Levine & Sanchez, 2007).

Comecemos por falar do titular da função. Este é uma das fontes mais importante pois estamos a considerar que a pessoa que executa o trabalho em análise o conhece melhor, o que torna informação obtida mais credível (Levine & Sanchez, 2013). No entanto, é necessário ter em conta as características pessoais do incumbente - experiência na função, habilitações literárias, aptidão verbal, entre outros - quando recolhemos a informação e analisámos os dados recolhidos (Pina e Cunha *et al.*, 2010:151).

Para complementar a perspectiva dos incumbentes temos a informação fornecida pelos supervisores. Esta é importante para garantir que as responsabilidades e requisitos necessários para desempenhar a função estão alinhadas com as atividades executadas (Tyler, 2013) pois os supervisores conhecem a função e, em alguns casos, podem já a ter desempenhado (Pina e Cunha *et al.*, 2010). Porém, é necessário ter em conta que "mais do que um informador sobre a função, o supervisor pode atuar como «avaliador» de quem a executa" (Pina e Cunha *et al.*, 2010:151), ou seja, a informação por eles fornecida pode ser afetada pela forma como o incumbente que eles supervisionam gere o trabalho e não pelas reais necessidades da função.

Da mesma forma, os analistas de funções, que são profissionais especialistas nesta área, podem ajudar a complementar a informação recolhida por conhecerem os mecanismos de recolha de informação para a construção de um AF e os vocabulários próprios sendo que o uso de vários analistas permite cruzar informação e aumentar a qualidade do produto final. Porém, estes são um recurso caro, principalmente se forem externos à organização, e o seu ponto de vista pode ser alterado por estereótipos, ou pela sua experiência passada (Pina e Cunha *et al.*, 2010:151). Também os responsáveis pelos RH são reconhecidos como uma fonte de informação pois estes, apesar de não conhecerem de perto as tarefas fundamentais de cada função, ajudam a enquadrar a função na organização. E, são estes os responsáveis utilizar a AF construída nas atividades de GRH, o que permite que esta não seja esquecida atualizada (Tyler, 2013).

É importante reforçar que a AF pode apresentar erros de perceção pois estamos perante um processo que envolve pessoas e a sua opinião e, como tal, as suas características e a sua personalidade vão influenciar toda a informação por eles

fornecida, independentemente da fonte que estamos a considerar (Pina e Cunha *et al.*, 2010:152).

Capítulo II - Metodologia

2.1. Objeto de estudo

Este projeto tem como principal objetivo construir um Sistema de Análise e Descrição de Funções para a Equipa Técnica da AMPMV. O desenvolvimento desta ferramenta estrutural para a GRH, inerente a todos os seus processos permitirá à AMPMV possuir um instrumento que ajudará a fazer um planeamento mais estratégico de todos os seus RH e, conseqüentemente, de toda a sua atividade de cariz social. Por a AMPMV ser uma organização pequena e com poucos colaboradores, como será descrito no próximo capítulo, é possível recolher informações sobre todos os colaboradores da mesma, pelo que não é necessário proceder a nenhum método de amostragem².

2.2. Metodologia de Investigação

Existem inúmeras técnicas possíveis de utilizar para proceder à recolha de dados sendo que a minha escolha recaiu sobre a observação direta participante, a análise documental, os diários e a entrevista, técnicas sugeridas por Chang & Kleiner (2002), Prien *et al.* (2009) e Pina e Cunha *et al.* (2010). Comêsemos por caracterizar a técnica da análise documental. Documentos como os relatórios internos ou externos antigos existentes na organização, a análise de produção, entre outros, constituem uma fonte de informação bastante variada e útil sendo a sua análise uma forma de conhecer as funções existentes na organização. No fundo, estamos perante “uma variedade de documentos que são úteis na realização de análises de trabalho” (Prien *et al.*, 2009:33). Para se realizar esta investigação foram consultados os seguintes documentos, já referidos ao longo deste projeto: o Plano de Ação para o ano de 2015, o Regulamento Interno da Associação, os Estatutos da Associação e Relatório Semestral de Atividade e Sustentabilidade de Novembro de 2014 a Junho de 2015.

Por o investigador estar inserido na AMPMV e deter o Cargo de Assistente Técnico (AT) foi possível utilizar a observação direta participante. A técnica da

² No entanto, é necessário denotar que aquando a recolha dos dados para elaborar esta investigação, a equipa técnica da AMPMV possuía apenas 1 Assistente Técnico, o que significa apenas foram recolhidos dados de 6 colaboradores. O 7º colaborador apenas participou na fase final da investigação, como será especificado mais à frente.

observação direta é “aquela em que o investigador procede diretamente à recolha das informações, sem que haja intervenção dos sujeitos observados. Apela diretamente ao seu objetivo de orientação” (Quivy & Van Campenhoudt, 2005:164). Uma das variantes da observação direta é a participante, ou seja, existe contato direto, frequente e prolongado entre o investigador e contexto social em análise. Assim, "o investigador estuda então os seus modos de vida, dentro e pormenorizadamente, esforçando-se por perturbá-los o menos possível" (Quivy & Van Campenhoudt, 2005:197), o que constitui uma vantagem deste método pois observamos uma resposta espontânea há questão colocada (Pina e Cunha *et al.*, 2010:152-153). Porém, é uma técnica muito morosa e carece sempre de elevada subjetividade pois todas as observações são interpretadas e “selecionadas” pela nossa memória. Para evitar estes erros devemos sempre complementar esta técnica com outras, tal como a entrevista e a sua respetiva análise de conteúdo (Quivy & Van Campenhoudt, 2005:196).

A técnica dos Diários requer que os incumbentes registem as suas atividades diárias e o tempo que dispõem nelas, o que nos dá um registo completo da maneira como estas se desenrolam. No entanto, fazer o registo em diários é uma tarefa bastante demorada e difícil, além de demorar muito tempo a ser concretizada (Decenzo & Robbins, 2010). E, o fato de serem os trabalhadores a registarem as suas atividades pode trazer informação inflacionada sobre a importância da sua função ou mesmo uma falsificação das suas atividades e/ou responsabilidades (Chang & Kleiner, 2002).

De forma a concretizar esta técnica foi construído um guião que pretende guiar a forma como os colaboradores da Associação devem escrever as suas tarefas (V. Anexo 2). O registo deste guião desenrolou-se durante todo o mês de Fevereiro de 2015 e serviu como ponto de partida para as entrevistas realizadas aos colaboradores da Associação, posteriormente, em Abril de 2015.

Por fim, a entrevista com o titular da função é considerada a “ abordagem mais flexível e produtiva para o analista de trabalho (...) Devidamente estruturada, a entrevista pode extrair informações sobre todos os aspetos do trabalho, a natureza e sequência das diversas tarefas que o compõem.” (Chang & Kleiner, 2002:75). Assim, com o objetivo de complementar toda a informação recolhida através dos Diários, elaborou-se um guião de uma entrevista semiestruturada individual (V. Anexo 3). Esta possibilitará a realização de uma AF mais complexa pois, através da entrevista

consegue-se recolher uma grande quantidade e qualidade de informação (Pina e Cunha *et al.*, 2010: 154-155).

A entrevista é um método de recolha de dados que permite fazer uma análise detalhada dos elementos recolhidos, ao mesmo tempo que possibilita a recolha de testemunhos e interpretações que os atores dão aos seus quadros de referência – as categorias mentais e a sua linguagem. Porém, e apesar de ser um método bastante flexível, é necessário que o entrevistador possua alguma experiência a fazer entrevistas e que tenha em conta que nem todas as respostas recolhidas são espontâneas ou totalmente neutrais. Como a informação recolhida não fica logo acessível, esta técnica tem de ser complementada com uma análise de conteúdo de toda a informação recolhida. Além disso, o fato de a entrevista ser semiestruturada permite combinar questões de resposta aberta e questões de resposta fechada, o que faz com que os guiões das entrevistas sejam desenhados a partir do tema principal em estudo e complementadas com questões inerentes às circunstâncias em que a entrevista é feita (Quivy & Van Campenhoudt, 2005: 191-195). Desta forma, as respostas que obtemos das entrevistas estão estruturadas mas não padronizadas, o que permite uma maior e mais livre obtenção de informação. Não tem de existir uma ordem rígida das questões colocadas pois o desenvolvimento da entrevista é adaptado ao entrevistado (Gaskell, 2000).

Capítulo III - A Associação Mais Proximidade Melhor Vida

A AMPMV é "uma instituição particular de solidariedade social³ com sede em Lisboa, na Rua de S. Julião, n.º 140 - r/c, freguesia de Santa Maria Maior" (AMPMV, 2014c:1) que presta apoio à população idosa residente na zona da Baixa de Lisboa e Mouraria. Criada em 2006 pela Engenheira Maria de Lourdes Pereira Miguel sobre a alçada do Centro Social Paroquial de São Nicolau (CSPSN) e denominada projeto "Os Mais Sós", em 2010 transformou-se no Projeto "Mais Proximidade Melhor Vida" e, posteriormente em 2014 passou a ser uma Associação (AMPMV, 2014a).

³ "São instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos: Apoio a crianças e jovens; (...); Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho (...)" (Segurança Social, 2014).

O objetivo desta Associação é "a proteção de pessoas idosas em situação de solidão e isolamento e o seu âmbito de ação é o território nacional" (AMPMV, 2014c:1) sendo a sua missão "promover respostas de qualidade para as pessoas idosas, através de um apoio personalizado e adaptado a cada beneficiário, de modo a promover a sua autonomia e inclusão social. A MPMV complementa este apoio através de atividades de sensibilização para o respeito e valorização da pessoa idosa" (AMPMV, 2014d:5). Assim, "a instituição propõe-se criar e manter atividades de integração social e comunitária, de promoção e assistência de cuidados de saúde e de auxílio domiciliário, incluindo, entre outras, as seguintes: a) Tertúlias domiciliárias, organização de grupos de encontro mensais, comemoração de datas festivas, contactos telefónicos e passeios culturais; b) Acesso a consultas médicas no domicílio, aquisição e distribuição de fármacos; c) Marcação e acompanhamento a consultas médicas, exames de diagnóstico ou sessões de reabilitação física, fisioterapia no domicílio, apoio psicológico no domicílio; d) Entrega de compras em casa e apoio no acesso a serviços de limpeza e reparações domésticas" (AMPMV, 2014c:1). Atualmente, a AMPMV apoia cerca de 140 pessoas idosas na freguesia de Santa Maria Maior, Lisboa (AMPMV, 2014a).

A AMPMV ambiciona "ser uma organização de referência em Portugal e na Europa, na inclusão de pessoas idosas, contribuindo para uma cultura de respeito, carinho e valorização, baseada numa sociedade mais próxima" (AMPMV, 2014e:4). Para tal promove a Autonomia e Inclusão Social da pessoa idosa através de uma resposta Inovadora, Confidencial, Individual, de Proximidade e de Respeito (AMPMV, 2014e:6-7). Segue também o valor da Transparência no que toca à apresentação de todas as suas contas e atividades, como forma de garantir a sua Sustentabilidade e capacidade de Inovação (AMPMV, 2014d:9-10).

Segundo o Artigo 12.º dos Estatutos da AMPMV, esta tem como órgãos sociais "a Assembleia Geral, a Direção, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo", (AMPMV, 2014c:3)⁴. A Direção é composta pela presidente, a Eng^a Maria de Lourdes Miguel, e por dois vogais, o Eng.º Paulo Galiano Tavares e a Dr.^a Maria João Gouveia (AMPMV, 2014a). Cabe à Direção gerir os recursos da Associação, representá-la e

⁴ A AMPMV não possuiu um organigrama oficial pelo que toda a informação descrita se baseia, essencialmente, nos Estatutos da Associação e no Relatório Semestral de Atividade e Sustentabilidade.

assegurar o cumprimento do serviço da mesma, tal como se encontra enumerado no artigo 27.º dos Estatutos da AMPMV (AMP MV, 2014c:8).

A auxiliar a sua atuação existe um Conselho Fiscal, também constituído por um presidente e dois vogais, cuja função é “vigiar pelo cumprimento da lei e dos estatutos e designadamente: a) Exercer a fiscalização sobre a contabilidade e documentos da associação, sempre que o julgue conveniente; b) Assistir ou fazer-se representar por um dos seus membros às reuniões da Direção, sempre que o julgue conveniente; c) Dar parecer sobre o relatório, as contas e o orçamento, bem como sobre todos os assuntos que a Direção submeta à sua apreciação” (AMP MV, 2014c:9). Igualmente, existe um Conselho Consultivo cuja principal função deste é aconselhar e dar "apoio na área da contabilidade, do voluntariado, do marketing e comunicação e do suporte científico" (AMP MV, 2014b). Este é carácter facultativo e não se encontra em pleno funcionamento na Associação.

Já a Assembleia Geral é "constituída por todos os associados" e "dirigida pela respetiva mesa que é composta por um presidente e um secretário" (AMP MV, 2014c:5) cujo principal papel é conduzir o trabalho da Assembleia (AMP MV, 2014c:5). No artigo 21 dos Estatutos da AMPMV, o papel da Assembleia Geral é descrito da seguinte forma: “Compete à Assembleia Geral deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias dos outros órgãos, designadamente: a) Definir as linhas fundamentais de atuação da associação; b) Eleger, por escrutínio secreto, os membros da respetiva mesa, da Direção e do Conselho Fiscal; c) Destituir, por escrutínio secreto, os membros dos órgãos sociais; d) Apreciar e votar anualmente o orçamento e o plano de atividades, bem como o relatório de atividades e as contas de gerência; e) Deliberar sobre a alteração dos estatutos e sobre a extinção, cisão ou fusão da associação; f) Aprovar a adesão a uniões, federações ou confederações” (AMP MV, 2014c:6).

Todo o trabalho efetuado por estes órgãos é de carácter gratuito podendo, no entanto, proceder-se "ao pagamento de despesas resultantes do mesmo", tal como se encontra descrito no Artigo 13.º dos Estatutos (AMP MV, 2014c:3).

Por fim, a existe a Equipa Técnica que é constituída por 7 membros, 1 Coordenador de Equipa (**CE**), 1 Coordenador Técnico (**CT**), ambos a exercerem também o papel de Gestor de Caso (**GC**), juntamente com outros 2 colaboradores.

Igualmente existem 2 colaboradores a proceder ao Apoio Técnico e um Técnico de Comunicação (TC) (AMPMV, 2015b).

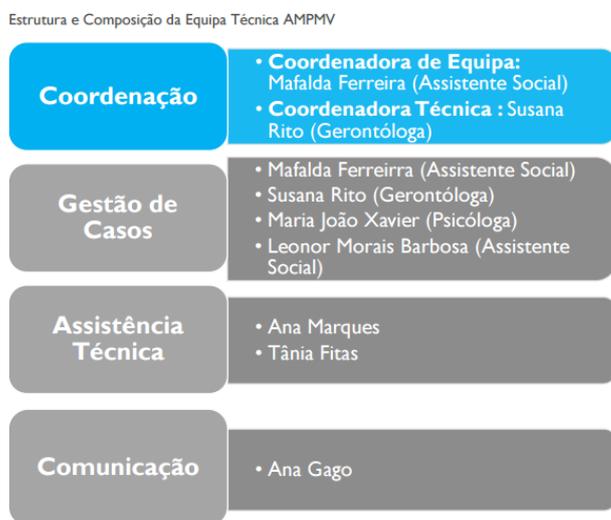


Fig. 1 – Estrutura e Composição da Equipa Técnica AMPMV
Fonte: AMPMV (2015:5)

Todos estes colaboradores detêm um Contrato Sem Termo com a Instituição e são do Sexo Feminino. Este último aspeto é passível de ser explicado por estarmos numa Organização pertencente ao Setor Terciário, o único setor onde predominam as mulheres - em 2011, estas constituem 56,1% dos efetivos populacionais deste setor "sendo as atividades mais feminizadas o «trabalho a terceiros» (98,3%), a «saúde humana e apoio social» (83,1%), a «educação» (77%), as «outras atividades de serviço» (71,3%), (...)" (CITE, 2012).

Capítulo IV - Apresentação do Projeto realizado

Após a revisão de literatura, onde foi evidenciada a importância da AF para o sucesso das organizações, a apresentação da metodologia utilizada para desenvolver este projeto e a caracterização da organização em causa, neste capítulo serão apresentadas as etapas utilizadas para cumprir o objetivo desta investigação e os seus principais resultados.

Antes demais, é importante esclarecer como surgiu a oportunidade de desenvolver este projeto - construir um sistema de ADF para a AMPMV. Após a formalização do Mais Proximidade Melhor Vida como Associação, surgiu, numa

reunião de planeamento estratégico entre toda a equipa da Associação e uma consultora externa, a necessidade de existir uma ADF no interior da organização, para facilitar a definição de papéis dos colaboradores - estes devem saber o que a organização espera deles e do seu trabalho - e para proporcionar o desenvolvimento da GRH no interior da AMPMV. Assim, no seguimento da identificação desta necessidade, e como AT desta organização surgiu a possibilidade de realizar este projeto no âmbito do meu trabalho de final de mestrado. Desta forma, este projeto iniciou-se em Outubro de 2014, após um pedido à Direção para realizar esta investigação e para consultar todos documentos oficiais.

Na realização deste projeto foram utilizadas as fases já sugeridas na revisão de literatura e propostas pelos autores Pina e Cunha, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2010). Os autores começam por apontar a existência de uma Fase 0, onde devem ser definidos os objetivos que pretendemos atingir, e de uma Fase 1, onde se procede à escolha dos objetos, métodos e técnicas de investigação. Todos estes pontos encontram-se especificados no Capítulo II do presente documento.

Como a Associação não possui um Organigrama oficial⁵, foi a consulta dos documentos internos da organização a base para considerar a existência de 5 funções no seio da Equipa Técnica - CE, CT, AT, GC e TC. Por serem um número reduzido de funções e por o acesso a informações sobre as mesmas estar facilitado, considerou-se que se deveriam analisar todas estas funções. No entanto, ao longo da investigação verificou-se a existência de mais 2 funções, a de Gestor do Grupo de Encontros (GG) e a de Psicólogo, que não se encontram especificadas na Estrutura e Composição da Equipa Técnica AMPMV. Estas deram origem à construção de 7 ADF, não de 5 como se tinha inicialmente pensado.

Numa Fase 2 procedemos à elaboração dos materiais de recolha de informação, neste caso, o guião dos diários e da entrevista semiestruturada, tendo em conta toda a informação já recolhida na revisão da literatura. Ao mesmo tempo prepararam-se os colaboradores que iriam participar nesta investigação, ou seja, toda a equipa técnica da AMPMV. Todo o trabalho de preparação ocorreu durante o mês de Janeiro de 2015, altura em que a Equipa tinha apenas 1 AT e não 2 - este apenas ingressou a Equipa em

⁵ Para tentar colmatar esta lacuna da Associação e auxiliar a construção da ADF, foi construído um organigrama que, posteriormente, será apresentado a Direção da Associação (V. Anexo 1).

Maio de 2015. Ao longo deste mês, foi explicado à Equipa, durante as suas reuniões semanais, todo o processo de recolha de informação necessário para se construir uma ADF e a importância desta para a instituição.

Numa 3ª Fase recolheu-se a informação, ou seja, durante o mês de Fevereiro de 2015, os colaboradores procederam ao preenchimento do guião do diário e no mês de Março estes foram analisados e a sua informação triada. O diário permitiu recolher dados sobre aspetos mais físicos da função e das tarefas desempenhadas pelos colaboradores. Assim, foi possível que os incumbentes especificassem as tarefas que desenvolvem - qual o seu nome, como é realizada e o tempo que esta demora a ser feita - e que identificassem os materiais que necessitam para a realizar e o motivo pelo qual ela é necessária para a sua função. Toda a informação recolhida foi um dos suportes para as entrevistas realizadas aos colaboradores durante o mês de Abril de 2015, em horário laboral.

Estas entrevistas semiestruturadas, que visavam complementar a informação recolhida nos diários para melhor entender as funções existentes na Associação, foram gravadas, após ser solicitada autorização, para melhorar os apontamentos da informação recolhida. A duração das 6 entrevistas foi variável sendo que, em média, cada entrevista teve a duração de 20 minutos. A construção do guião da entrevista baseou-se nos mais diversos elementos já apresentados na revisão da literatura. Além de permitir complementar a informação sobre as tarefas já transmitidas pelos diários, a entrevista possibilitou a identificação de outros elementos principais das funções: a denominação da função, o número de pessoas que desempenham a função, identificação dos conhecimentos, aptidões, capacidades e competências necessários para se desempenhar a função, a experiência que o colaborador precisa de ter, como é feita a sua supervisão, se este tem possibilidade de tomar decisões e como são as suas condições de trabalho. Também foram recolhidas informações sobre os trabalhadores, como a sua idade, habilitações literárias e tempo na função e na organização.

Após a análise das mesmas foram redigidas 7 ADF provisórias que, durante os meses de Junho e Julho de 2015 foram revistas pelos incumbentes, pelos pares e pelos seus supervisores. Nesta fase houve a participação do AT que não tinha preenchido o guião do diário nem respondido à entrevista por não se encontrar ainda a trabalhar na

Associação. Para cada uma das 7 funções identificadas criou-se um documento com os seguintes elementos:

1. Identificação da função – Título atribuído à função, o número de pessoas que desempenham a função, os locais de trabalho e o período normal de trabalho;
2. Descrição Sumária da Função - Constitui uma síntese do principal objetivo da função para a organização;
3. Requisitos da função – Identifica as habilitações literárias, conhecimentos, qualificações e experiência profissional necessários à função;
4. Competências - Reúne as competências necessárias ao desempenho da função. A explicação das competências encontra-se no Anexo 4.
5. Reporte – Menciona as chefias ao qual o detentor da função reporta e quando/como esta supervisão é feita;
6. Principais Atividades – Reúne as principais tarefas e responsabilidades da função, a sua periodicidade e grau de complexidade;
7. Equipamentos e Materiais utilizados - Apresenta uma lista dos equipamentos e/ou materiais que o colaborador precisa de utilizar e a sua frequência de uso.

As ADF criadas são o «produto» obtido desta investigação, a fase 4, o que vai em conta ao objetivo traçado no início desta investigação. O resultado final data do dia 1 de Setembro de 2015 e é uma versão final onde constam todas as alterações registadas pelos colaboradores da Associação. Em jeito de exemplo, no Anexo 5, podemos encontrar a ADF do Assistente Técnico.

Numa última fase, e para que toda a informação se possa encontrar o mais atualizada possível, foi criado como mecanismo de atualização da ADF, um questionário de elaboração própria (V. Anexo 6). Este deve ser passado anualmente, pelo CE a todos os colaboradores, para verificar a possível existência de alterações nas funções sendo que a sua administração deve ser acompanhada da versão mais recente de ADF que a organização possuir.

Para além da construção da ADF, a observação direta participante, os diários e a entrevista possibilitaram-nos a obtenção de outras informações sobre os colaboradores, a organização e o trabalho em si. Por não existir Relatório Único na organização foi possível, através da entrevista, detetar a média de idades dos colaboradores da AMPMV. Esta é de 26 anos sendo as idades compreendidas entre os 23 e os 28 anos.

Relativamente ao nível de escolaridade, todos os colaboradores possuem uma Licenciatura em áreas de Ciências Sociais - Psicologia, Gerontologia, Serviço Social, Ciências da Comunicação, Sociologia - o que corresponde ao nível de qualificação 5 (ANQEP, 2015) sendo que 4 destes possuem Mestrado - nível de qualificação 6 (ANQEP, 2015).

Focando-nos agora nas funções, todos os colaboradores dizem deter a função que, oficialmente, consta nos documentos oficiais. Assim, 2 colaboradores acumulam 2 funções, a de GC e a de Coordenação, sendo um CT e outro CE. Existem 2 AT e 1 TC, trabalhadores estes que não acumulam funções. Além disso, verificou-se a existência de 2 outras funções, a de GG e a de Psicólogo. Estas são também acumuladas com a função de GC sendo que este técnico não as identificou imediatamente embora, aquando a análise dos documentos provisórios, o tenha constado e confirmado. Inclusive, a técnica referiu *"o meu trabalho é um pouco o do Assistente Social enquanto GC mas tento sempre dar uma visão de Psicólogo na gestão dos casos pois, antes de tudo, considero-me Psicóloga"*.

Quando questionados sobre o seu local de trabalho, as respostas foram consistentes entre os trabalhadores pois todos identificaram a sede da AMPMV como principal local de trabalho e referiram que também trabalham na habitação dos beneficiários - *"na casa dos idosos"*. A TC não referiu este último ponto pois centrou-se nos locais de angariação de fundo que podem ser muito variados - *"Feiras, Festivais onde se possam vender livros, entre outros"*. Apesar de só ter sido referenciado por 2 colaboradores (AT e um dos GC), foi especificado no Descritivo de Função os Serviços da Comunidade como um local de trabalho pois tanto Assistentes como Gestores frequentam estes lugares com os beneficiários e/ou em prol dos mesmos.

Questionados também sobre as condições de trabalho, as respostas obtidas foram principalmente em relação ao escritório e bastante positivas. Todos realçaram o fato de este possuir muita luz natural, com boas condições para trabalhar mas, como é um Open Space, existe algum ruído, o que por vezes dificulta a comunicação e algumas tarefas. O TC referiu também que *"é um bom local de trabalho porque tem copa e dá para trazer refeições de casa e poupar dinheiro. Tem espaços diferenciados de lazer, o que promove o convívio da equipa"*. Foi também destacado a existência de segurança do emprego e do Subsídio de Transporte.

Relativamente ao tempo de permanência na Instituição, este varia bastante de colaborador para colaborador. Os colaboradores mais antigos disseram estar na AMPMV há 5 anos - "*Desde Fevereiro de 2010*" - e o colaborador mais novo referiu estar na instituição há cerca de 8 meses. Em alguns casos, o tempo de permanência na Instituição não corresponde ao tempo de detenção do cargo atual, o que significa que se criaram novas funções no seio da organização e que houve promoções. É o caso de 2 dos GC que detêm, também, cargos de Coordenação - estes encontram-se na Instituição há 5 anos como GC mas, em 2012 acumularam a função de Coordenadores: "*Fui a primeira a desempenhar o cargo de CE e sou a única*". Igualmente, a técnica que se encontra à 2 anos na AMPMV refere ser GC há 1 ano pois "*anteriormente exercia funções de AT*", o que corresponde ao momento de entrada na AMPMV do atual AT. Mais tarde, quando questionados sobre o tempo que pensam ser necessário para se adaptar à função, as respostas foram muito diversificadas, como se pode constar na Tabela 1.

Tabela 1 – O tempo em cada função

Tabela 1 – O tempo em cada função			
Funções	Tempo na Organização	Tempo a desempenhar a função atual	Tempo necessário para se adaptar à função
GC 1	1 ano e 7 meses	1 ano e 7 meses sendo que o colaborador referiu que já tinha tido uma função semelhante num trabalho anterior	3/4 meses
GC 2	2 anos	1 ano	1/2 anos
GC 3	5 anos	5 anos	6 meses
GC 4	5 anos	5 anos	2/3 meses
Psicólogo	1 ano e 7 meses	5 anos	3/4 meses
GG	1 ano e 7 meses	1 ano e 7 meses	3/4 meses
TC	8 meses	8 meses sendo que 1 Mês foi à experiência	1 mês quando acompanhada pela coordenadora de equipa e o ex-TC para “perceber a lógica de funcionamento da Comunicação Interna e Externa”
AT	1 ano	1 ano	3 meses
CT	5 anos	3 anos	2/3 meses
CE	5 anos	3 anos	1 ano

Fonte: Elaboração Própria

No entanto, os entrevistados foram unânimes no que se refere aos conhecimentos, qualificações e experiência exigida para desempenhar a função. Todos os GC reconheceram a importância de existir experiência profissional em funções

similares - "*a experiência ajuda muito embora o tempo ensine a lidar com as pessoas*" - assim como o TC. Para as funções de Psicólogo, AT e GG foi referido pelos incumbentes não ser necessária experiência profissional mas preferível se existir em funções similares, fato este confirmado por toda a Equipa aquando a revisão dos documentos.

O conhecimento e domínio de ferramentas do Office foi um dos aspetos considerados imprescindíveis para todas as funções sendo que o TC deve dominar também o Sistema de Email e os Softwares de Edição de Imagem, Paint e Picmonkey. Ter conhecimentos gerais sobre a Terceira Idade é indispensável em quase todas as funções e o CE deve deter, ainda, conhecimentos básicos de contabilidade, de Gestão de Projetos e de Gestão Estratégica. O grau de Licenciado é a habilitação literária mínima reconhecida para se desempenhar qualquer função na AMPMV, principalmente na Área das Ciências Sociais, sendo que o Psicólogo, o CE e o CT devem deter Mestrado - em Psicologia Clínica, na Área de Gestão e/ou Liderança e na Área de Ciências Sociais, respetivamente.

A existência de esforço físico na realização das tarefas foi um aspeto identificado por todos os colaboradores - "*para fazer as visitas em casa dos idosos, a maior parte a viver no 5º e no 6º andar sem elevador, e para os acompanhar é necessário possuir uma boa condição física*"- o que mostra a necessidade de existir alguma aptidão física por parte dos mesmos. No entanto, a referência ao esforço mental foi mais predominante entre os entrevistados - "*Acabamos as visitas com a cabeça cheia, com muita informação que é necessária reter*"; "*A conversa dos idosos é muitas vezes repetida, o que pode causar alguma saturação com que é preciso saber lidar*"; "*É necessário ter muita paciência, saber esperar e escutar*". Importa salientar que o TC classifica o seu trabalho como requerente de "*muito esforço mental, principalmente visual e de concentração*" embora existam períodos em que é necessário fazer algum esforço físico - "*a gestão das campanhas de angariação de fundos e/ou de comunicação implica uma ida ao terreno, levantar e carregar alguns pesos*".

Para além dos aspetos já evidenciados anteriormente, foram também identificadas algumas competências necessárias à função: "*Ter uma boa expressão escrita e oral e facilidade em comunicar, saber ler e falar com as pessoas*"; "*Tem de se ser observador e estar a par das tendências do nosso público-alvo*"; "*Possuir bom senso*,

adequação ao contexto e ponderação na hora de tomar decisões"; *"Deve-se ter capacidade de ouvir e de tomar decisões*; *"Tem de ser uma pessoa nada egocêntrica"*. Estas competências foram identificadas nas entrevistas mas a observação permitiu detetar outras que foram admitidas pelos colaboradores aquando a revisão da ADF provisória.

Apesar de não existir uma estrutura muito rígida na organização da Equipa Técnica e/ou um descritivo de funções na Associação, todos os colaboradores têm a clara noção de quem toma a decisão final e a quem devem recorrer na hora de a tomar, fato este acompanhado de uma *"relação de proximidade com a Direção"*, tal como referiu o AT. Isto porque o CE, o CT e os próprios membros da Direção estão disponíveis diariamente para ajudar a resolver quaisquer dúvidas que possam existir e semanalmente através de uma reunião. As principais dúvidas colocadas ao CE referem-se à organização do trabalho, ao CT recorre-se quando surge uma dúvida relacionado com algum assunto referente aos beneficiários e à Direção quando se quer contactar entidades externas, utilizar dinheiro da Associação e/ou fazer uma atividade diferente do habitual. As reuniões semanais entre a equipa são fundamentais para *"trocar as opiniões sobre os casos, o que reforça o carácter multidisciplinar da Equipa"*, disse um dos GC. Já as reuniões semanais com a Direção, na mesma linha de pensamento, a Coordenadora de Equipa considera que estas *"servem para a equipa informar a Direção sobre avanços no terreno ou para esclarecer dúvidas que toda a equipa detenha sobre a melhor maneira de agir num determinado caso"*.

Ao mesmo tempo que os Coordenadores reconheceram supervisionar a equipa, os GC referiram monitorizar os voluntários (visitadores e telefónicos, que são elementos externos à organização), estagiários e AT através da orientação e supervisão do seu trabalho em reuniões presenciais, por telefone e/ou por email. Ao mesmo tempo, estes elaboraram pedidos escritos de atividades para os Assistentes realizarem, analisam o resumo das mesmas e das visitas/conversas que os voluntários têm com os seus beneficiários e elaboram/corrigem Planos e Relatórios de Estágio. Também o TC chefia uma equipa de voluntários mas na área da comunicação. Assim, todos consideram que têm de tomar decisões no seu dia-a-dia que podem afetar negativamente os beneficiários, os próprios e/ou a Associação se esta não for devidamente ponderada e refletida (estamos perante uma competência que todos os trabalhadores da Associação devem deter, a ponderação).

Em geral, os colaboradores mostram uma clara percepção das tarefas e atividades que desempenham, do material que necessitam e do tempo que despendem nelas, assim como a sua importância destas para realizar os objetivos subjacentes à sua função. Em comum a todas as funções existem tarefas como participação em Reuniões de Equipa e com a Direção, a participação em conferências e/ou ações de formação, a organização do trabalho diário e calendarização do mesmo no Calendário da Associação, o registo mensal das atividades realizadas e a Gestão do Email pessoal, aspetos estes descobertos pela análise dos diários e através da observação.

Durante a entrevista, os entrevistados foram questionados sobre a atividade que achavam mais importante, de entre o conjunto de atividades que identificaram nos diários. E, embora o número de atividades identificadas tenha sido muito diverso, tal como podemos constar na tabela 2, houve uma clara importância dada a atividades mais comuns do seu dia-a-dia por parte dos GC e do AT. Todas estas atividades são desenvolvidas com os beneficiários da AMPMV, inclusive a do GG e a do Psicólogo. O TC focou o aspeto do Planeamento e produção de atividades de comunicação e de campanhas de Angariação de fundos como sendo o mais importante pois *"é um trabalho do qual deriva toda a estratégia da organização"*. Já os Coordenadores consideram as reuniões por eles organizadas como sendo o mais importante pois daí advêm melhorias para os colaboradores e para a AMPMV, como se pode constar quando analisamos o ponto "objetivo da função" na tabela 2.

Tabela 2 – Atividades mais importantes por função

Funções	Número de tarefas identificadas	Atividade mais importante	Objetivo da Atividade	Periodicidade
GC 1	24	Contacto telefónico ao beneficiário	"Diminuição do impacto da solidão e isolamento [no beneficiário], monitorizar a situação [do beneficiário], resolução de problemas e/ou passagem de informação"	Diária
GC 2	38	Contacto telefónico ao beneficiário	"Transmissão de informações [ao beneficiário] e monitorização do Estado Geral do idoso"	Diária
GC 3	41	Visitas Domiciliária ao beneficiário	"Transmissão de informações [ao beneficiário] e monitorização do Estado Geral do idoso"	Diária
GC 4	56	Visitas Domiciliária ao beneficiário	"Transmissão de informações [ao beneficiário] e monitorização do Estado Geral do idoso"	Diária

Psicólogo	4	Apoio psicológico	"Prestar um serviço de apoio psicológico aos beneficiários. Os objetivos específicos estão relacionados com cada caso".	Semanal
GG	5	Sessões de grupo	"Estimular as relações sociais [do beneficiário], aumentar a auto-estima [do beneficiário] e estimular cognitivamente [o beneficiário].	Mensal
TC	53	Planeamento e produção de atividades de comunicação/angariação de fundos	"Planear a Comunicação Externa da AMPMV e a angariação de fundos"	Semestral
AT	29	Urgência	"Responder à necessidade imediata e urgente do beneficiário"	Semanal
CT	10	Supervisão	"Capacitar o GC para a melhoria da atuação de campo"	Quinzenal
CE	17	Reunião de Equipa	"Proporcionar a passagem de informação entre os elementos da equipa técnica e o esclarecimento de dúvidas"	Semanal

Fonte: Elaboração Própria

São as tarefas que desempenham que não estão na base da sua formação ou que envolvem maior articulação entre várias pessoas - internas e externas à organização - as que os colaboradores consideram mais difíceis e mais complexas de realizar: *"a produção de conteúdos gráficos e programação do website da AMPMV é a tarefa que tenho mais dificuldade em realizar por uma questão de formação. Estas atividades não são específicas da minha área de formação [Ciências da Comunicação]"; "a gestão dos voluntários é bastante complicada pois é necessário contactar o idoso a ser visitado para perguntar se nesta semana a visita [dos voluntários] é oportuna. Depois é necessário avisar os voluntários se há ou não visita para esta ficar marcada. No fundo é necessário fazer a gestão da relação voluntários-beneficiários".* No entanto, é interessante denotar que o Psicólogo Clínico aponta como a tarefa mais difícil o Apoio Psicológico, razão atribuída às condições em que se realiza o mesmo – *"É complicado dá-lo devido ao estado de saúde dos beneficiários, principalmente porque alguns não ouvem bem, devido ao fato de estarmos na habitação do mesmo e este não estar sozinho"*.

Em geral, os colaboradores mostram uma clara perceção da importância da sua função para a Associação conseguir cumprir o seu principal objetivo. No geral, os colaboradores consideram que todas as funções são *"muito importantes e imprescindíveis para a organização existir"*, tal como referiu a Coordenadora de

Equipa. A título de exemplo, um dos GC considera que a sua função é *“um dos pilares da organização”* e o TC refere que *“sendo a AMPMV uma IPSS, a comunicação é importante para manter imagem e, assim, obter financiamentos”*. A observação direta permitiu também denotar que os colaboradores conseguem priorizar as suas tarefas e auxiliar os colegas quando estes estão com uma carga de trabalho maior do que é habitual. No entanto, este auxílio é feito de forma informal e não foi referido por nenhum dos colaboradores.

O acesso a dados confidenciais, quer sobre a Associação quer sobre os próprios beneficiários, é algo que a Equipa Técnica manipula no seu dia-a-dia. Embora a posse desta informação tenha "consentimento", os técnicos referiram que esta tem de ser utilizada com muito cuidado e responsabilidade. Estes reconhecem, também, que têm responsabilidade sobre todo o material utilizado no seu trabalho: *“sim, tenho responsabilidade sobre o telemóvel, o computador, etc.; “todas somos responsáveis por aquilo que utilizamos”; “sinto-me responsável pelo material que utilizo”*. Devido à importância dada ao material pelos colaboradores considerou-se, também, como uma competência a gestão dos recursos existentes – *“capacidade de um indivíduo para garantir o uso eficaz, eficiente e sustentável dos recursos materiais e imateriais da Associação”*.

Para finalizar é necessário referir que todos os trabalhadores referiram não ser possível ascenderem hierarquicamente e/ou termos financeiros e económicos no interior da Associação. A única possibilidade existente passa apenas por vir a possuir mais responsabilidades, aspeto que não parece desmotivar estes colaboradores pois existe uma clara identificação entre eles e o seu trabalho: *“O meu emprego foi mais do que um trabalho para mim, foi um projeto de vida durante muito tempo”; “É o meu local de trabalho e eu identifico-me com o meu trabalho”; “ Este trabalho é uma oportunidade de crescimento pessoal e individual. É uma causa com que me identifico e para mim trabalhar tem de ter um propósito”*.

Capítulo V - Reflexão crítica do projeto à luz da revisão de literatura

Embora a AMPMV já tenha quase 10 anos de existência, ainda não detinha nenhuma ADF na organização, aspeto que este projeto permitiu combater. Normalmente, esta deve ser realizada em 3 momentos: "em primeiro lugar, quando a

organização começa; em segundo lugar, quando se cria um novo trabalho; e em terceiro lugar quando um trabalho é alterado significativamente como resultado de novos métodos, procedimentos e/ou novas tecnologias" (Cherrington, 1995 *cit in* Safdar, 2010:29). Assim, por a organização ter, recentemente, sofrido uma grande alteração na sua estrutura - passou a ser uma Associação autónoma do CSPSN - faz todo o sentido a realização deste projeto pois as vantagens de utilização desta ferramenta acarretará resultados nos mais diversos campos da AMPMV.

Para que todo o processo de AF fosse organizado, sistemático e estruturado (Praguer *et al.*, 1996; Prien *et al.*, 2009; Pina e Cunha *et al.*, 2010), foram definidas várias etapas a ter em conta ao longo do projeto, o que permitiu organizar toda esta pesquisa e construir 7 documentos cujos elementos apresentados são apontados por Stybel (2010) como sendo indispensáveis. Desta forma, os pontos 1 e 2 da ADF têm um carácter introdutório da função, o ponto 3 pode ser considerado a EF e os pontos 6/7 o DF. A posição hierárquica do detentor da função não se encontra especificada porque a AMPMV não possui um organigrama oficial, criando-se, assim, o ponto 5 intitulado "Reporte" onde se pretende mostrar as relações hierárquicas que existem entre os colaboradores.

Para criarmos um instrumento mais pró-ativo e estratégico (Singh, 2008) pensou-se também nas competências que o detentor da função deve ter, em jeito de complemento de toda a informação que identifica a função. Estas são apresentadas no ponto 4 da ADF, procurando determinar os comportamentos, capacidades e conhecimentos que os trabalhadores também necessitam de ter para existir um bom desempenho na função e na organização (Ulrich, 2014). A existência destas mostra-nos que existe um maior cuidado na escolha dos trabalhadores: a seleção recai sobre pessoas mais ativas, com gosto pela aprendizagem e com capacidade de adaptação à mudança, de desenvolver relações interpessoais positivas (Edgar & Lockwood, 2011), aspetos que a longo prazo beneficiam a organização.

No seio da equipa técnica podemos encontrar titulares da função e supervisores. Estes foram as nossas principais fontes de informação (Levine & Sanchez, 2007) sendo que a perspetiva dos segundos complementa a dos primeiros (Pina e Cunha *et al.*, 2010:151). Podendo o investigador ser considerado um analista de funções por deter conhecimento nesta área, esta investigação foi enriquecida com o seu conhecimento de

AF e do vocabulário próprio da área, como sugeriram *Pina e Cunha et al.* (2010). Este não é um membro exterior à organização, o que reduziu o risco de existir uma maior influência de estereótipos e/ou experiências passadas (*Pina e Cunha et al.*, 2010:151). Por a AMPMV não possuir profissionais de RH, esta fonte de informação sugerida por Tyler (2013) não foi utilizada. A escolha destas várias fontes de informação permitiu-nos alargar o conhecimento adquirido e obter uma perspectiva mais imparcial sobre as funções em análise, uma vez que não podemos esquecer que existe sempre o risco de as informações fornecidas apresentarem erros de perceção, apenas pelo simples fato de estarmos a usar pessoas como fonte de informação e, como tal, as suas características pessoais vão influenciar as respostas por estas dadas (*Pina e Cunha et al.*, 2010:152).

Igualmente, a escolha de várias técnicas para se recolher dados permitiu reduzir a aleatoriedade e a qualidade da informação apreendida. A análise documental auxiliou o entendimento sobre o funcionamento da equipa técnica, ao mesmo tempo que nos forneceu informação sobre a estrutura de funcionamento da própria Associação. As entrevistas realizadas serviram como um complemento à observação direta participante, a técnica mais subjetiva de entre todas as utilizadas, e aos diários. A criação de um guião para os diários ou, por outras palavras, de um documento que estandardizou a informação recolhida sobre as tarefas que os trabalhadores desempenham no seu dia-a-dia permitiu-nos obter informação sistemática e precisa sobre as mesmas. Porém, todos os incumbentes referiram o fato de o preenchimento do guião ter sido um trabalho muito exaustivo e demorado, aspetos estes já apontados por Decenzo & Robbins (2010) como sendo as principais desvantagens destes método. Já a observação permitiu, principalmente, recolher dados sobre o ambiente de trabalho vivenciado na Associação (existência de apoio informal entre os colaboradores e capacidade de priorizar tarefas) e sobre as competências que os colaboradores precisam de ter, informação esta acrescentada aquelas que eles identificaram e que, mais tarde, foram admitidas pelos mesmos.

As entrevistas permitirem um contato mais direto com os colaboradores da organização e possibilitaram o aprofundamento de diversos aspetos do trabalho e dos trabalhadores. Aspetos como a ligação de cada um à organização, a importância dada à função e as condições de trabalho só foram possíveis de recolher através da entrevista, o que nos deu uma informação mais alargada e completa sobre a AMPMV e o ambiente vivenciado no seu interior. Por o investigador já possuir alguma experiência como

entrevistador e a realizar análises de conteúdo, as possíveis dificuldades da falta de experiência na realização das mesmas foram diminutas sendo que não ultrapassadas na totalidade pois, em todas as entrevistas, as respostas que obtemos não são completamente espontâneas e/ou neutras (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Para evitar que a ADF criada não se torne obsoleta (Prien *et al.*, 2009), esta investigação possibilitou, também, a criação de um questionário que deve ser passado anualmente, pelo CE a todos os colaboradores, para verificar a possível existência de alterações nas funções, como sugere Tyler (2013). No entanto, se existir alguma alteração significativa na organização e/ou equipa, a ADF também deverá ser atualizada (Darlington, 2013). Este questionário foca todos os aspetos presentes na ADF criada, permite contemplar possíveis alterações que tenham existido nos mais diversos itens, de uma forma rápida, e recolher informações de uma forma padronizada (Pina e Cunha *et al.*, 2010:153).

Em suma, a criação desta ferramenta possibilita o conhecimento das funções existentes na organização e das características que os trabalhadores devem possuir (Brannick *et al.*, 2012: 119), ao mesmo tempo que nos dá informações para desenvolver, com qualidade, todas as práticas de GRH (Siddique, 2004). No fundo, pretende-se que a ADF criada seja a base de uma GRH estratégica no interior da Associação (Schneider & Konz, 1989; Landy & Vasey, 1991; Ivancevich, 2008; Prien *et al.*, 2009; Stybel, 2010; Sanchez & Levine, 2012, Talukder, 2014).

Principais conclusões e limitações do Projeto

A construção de um Sistema de Análise e Descrição de Funções para a Equipa Técnica da AMPMV foi um projeto desenvolvido durante cerca de 1 ano e necessitou do envolvimento de todos os colaboradores da Associação. Divido em 6 fases principais, o resultado deste foi a criação de 7 Análises e Descrição de Função para as seguintes funções existentes na Associação: CE, CT, AT, GC, GC, Psicólogo e TC. Assim, para recolher informação foram utilizadas várias técnicas de investigação como a análise documental, a observação direta participante por parte da analista de funções, a entrevista semiestruturada aos incumbentes e aos seus supervisores e o registo em diários de todas as atividades desempenhadas por parte dos colaboradores da AMPMV.

A AMPMV não existe isoladamente, o ambiente externo que a envolve, marcado por o aumento da competitividade e por rápidas transformações, o ambiente vivenciado no interior da organização, onde não existe uma estrutura hierárquica muito rígida e os colaboradores se ajudam mutuamente e se identificam com o seu trabalho, e as características individuais do colaborador que detêm a função, são fatores que influenciam largamente os resultados da associação na concretização do seu objetivo: proteger as pessoas idosas em situação de solidão e isolamento (AMPMPV, 2014c:1). Assim, a criação deste documento permitirá conhecer melhor os trabalhadores, as suas potencialidades e limitações (Siddique, 2004) e as funções existentes na organização (Noe *et al*, 2010). Perceber as tarefas que os colaboradores executam no seu dia-a-dia, os conhecimentos, aptidões, capacidades e competências que necessitam para desempenhar uma determinada função (Brannick *et al*, 2012) pode proporcionar um aumento da eficiência e da eficácia na organização.

Os colaboradores são considerados o fator de diferenciação das organização e a sua fonte de vantagem competitiva. A escolha de trabalhadores cujas competências individuais vão ao encontro das competências organizacionais (Edgar & Lockwood, 2011) é possível através do uso deste instrumento, uma vez que possuir trabalhadores motivados, comprometidos com a instituição e com o seu trabalho em causa, é indispensável para o sucesso da organização. Mas, para tal, é necessário deter o conhecimento das exigências da função, o que permitirá a escolha das “melhores pessoas” para desempenhar a função.

Igualmente, a criação deste instrumento base possibilitará há AMPMV estruturar todo o sistema de GRH (Schneider & Konz, 1989; Landy & Vasey, 1991; Ivancevich, 2008; Prien *et al.*, 2009; Stybel, 2010; Sanchez & Levine, 2012, Talukder, 2014). Como a Equipa Técnica da AMPMV é apenas constituída por elementos do sexo feminino em idade fértil, é muito provável que venham a existir substituições de colaboradores durante licenças de maternidade e/ou mesmo porque os técnicos podem rescindir os seus contratos. Assim, para facilitar todo o processo de recrutamento e seleção de um novo colaborador e a sua adaptação à instituição, é necessário que exista uma ADF pois permite uma identificação mais real do perfil que o candidato deve deter (Harvey *et al.*, 2000; Stybel, 2010; Prien *et. al*, 2009). Quando perguntámos aos colaboradores da AMPMV quais eram as tarefas que tinham mais dificuldade em executar e porquê, as respostas obtidas focaram a falta de formação na área sendo que esta pode ser colmatada

com um bom plano de Formação e do Desenvolvimento. Isto porque a ADF possibilita o desenvolvimento de planos de formação adaptados a cada trabalhador, de acordo com as necessidades identificadas pelos mesmos e/ou pela organização (Harvey & Wilson, 2000; Prien *et. al*, 2009; Noe *et. al*, 2009). E, ao determinarmos as exigências e competências inerentes a cada função, a organização poderá avaliar o desempenho dos seus colaboradores e desenvolver um sistema de gestão de recompensas que valorize aqueles que tenham uma boa performance no seu trabalho (Prien *et. al*, 2009). Desta forma, o desenvolvimento deste projeto e desta ferramenta deverá incitar o desenvolvimento de novas práticas de GRH (como a Avaliação de Desempenho, que não existe de uma forma estruturada na organização) e um melhor ajustamento entre os colaboradores e a AMPMV.

Para finalizar, é importante referir que ao longo deste projeto foi possível identificar algumas limitações deste estudo. Antes demais, o fato da analista de funções ser colaboradora da instituição em estudo facilitou o acesso à informação e ao conhecimento acerca da AMPMV mas o fato de existir essa proximidade pode ter enviesado os resultados recolhidos, ainda que se tivesse diversificado as fontes de informação. Outra limitação prende-se com a impossibilidade de se ter testado o sistema de análise de funções construído, de forma a avaliar o seu real impacto na organização. Porém, e apesar destas limitações, a conceção deste documento, uma ferramenta estratégica para a organização, tornará possível desenvolver a Associação e os seus colaboradores, o que poderá incrementar a sua sustentabilidade e vantagem competitiva.

Referências Bibliográficas

AMPMV (2014a). *História e Missão* [Em linha]. Disponível em: <http://www.mpmv.pt/mpmv/o-projecto/> [Acesso em: 2014/12/15].

AMPMV (2014b). *Quem Somos* [Em linha]. Disponível em: <http://www.mpmv.pt/mpmv/quem-somos/> [Acesso em: 2014/12/15].

AMPMV (2014c). *Estatutos*. Lisboa: AMPMV.

AMPMV (2014d). *Regulamento - 2014*. Lisboa: AMPMV.

AMPMV (2014e). *Plano De Ação – 2015*. Lisboa: AMPMV.

AMPMV (2015). *Relatório Semestral de Atividade e Sustentabilidade Novembro de 2014 - Junho de 2015*. Lisboa: AMPMV.

ANQEP (2015). *QNQ - Quadro Nacional de Qualificações* [Em linha]. Disponível em: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/QNQ> [Acesso em: 2015/08/15].

Bound, H. & Lin, M. (2013). Developing Competence At Work. *Vocations and Learning* 6, 403-420.

Boyd, R. (2008). Staffing The Commons: Job Analysis In The Context Of An Information Commons. *Library Hi Tech* 26 (2), 232 – 243.

Brannick, M., Cadle, A. & Levine, E. (2012). Job Analysis For Knowledge, Skills, Abilities, And Other Characteristics, Predictor Measures, And Performance Outcomes. In: Schmitt, N. (Ed.) *The Oxford Handbook Of Personnel Assessment And Selection*, New York: Oxford University Press, pp. 119-146.

Chang I. & Kleiner, B. (2002) How to Conduct Job Analysis Effectively. *Management Research News*, 25 (3), 73 – 81.

CITE (2012). *Segregação Profissional, Riscos Laborais Diversos E Prevenção Específica* [Em linha]. Disponível em http://www.cite.gov.pt/asstscite/download/s/publics/riscos_laborais.pdf [Acesso em: 2014/12/15].

Crowell, C., Hantula, D. & McArthur, K. (2011). From Job Analysis To Performance Management: A Synergistic Rapprochement To Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior* 31, 316-332.

Darlington, H. (2013). Why Strong Job Descriptions Are A Must For Success. *Kitchen & Bath Design News*, 31 (7), 26-27.

DeCenzo, D. & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* 10ª Ed. Wiley: John Wiley & Sons.

Drucker, P. (2002). They're Not Employees, They're People. *Harvard Business Review* 80, 70-77.

Edgar, W. & Lockwood, C. (2009). Understanding, Finding, And Applying Core Competencies: A Framework, Guide, And Description For Corporate Managers And Research Professionals. *Working Paper Series* 09-15, 1-22.

Gaskell, G. (2000). Entrevistas Individuais e Grupais. In: Bauer, M. & Gaskell, G., (Eds.) *Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem E Som. Um Guia Prático*, Petrópolis: Editora vozes, pp. 64-89.

Gibson, S., Harvey, R. & Harris, M. (2007). Holistic Versus Decomposed Ratings Of General Dimensions Of Work Activity. *Management Research News* 30 (10), 724-734.

Gorsline, K. (1996). A Competency Profile for Human Resources: No More Shoemaker's Children. *Human Resource Management* 35 (1), 53-66.

Greenwood, E. (1965). Métodos De Investigação Empírica Em Sociologia. *Análise Social* 11, 313-345.

Harvey, R. & Wilson, M. (2000). Yes Virginia, There Is An Objective Reality In Job Analysis. *Journal of Organizational Behavior* 21, 829-854.

INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social – 2010*. Lisboa: INE.

Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10ª Ed. São Paulo: McGrawHill.

Landy, F. & Vasey, J. (1991). Job Analysis: The Composition Of SME Samples. *Personnel Psychology* 44, 27-50.

Levine, E. & Sanchez, J. (2007). Evaluating Job Analysis In The 21st Century. *Ergometrika* 4, 1-11.

McEntire, L., Dailey, L., Osburn, H. & Mumford, M. (2006). Innovations In Job Analysis: Development And Application Of Metrics To Analyze Job Data. *Human Resource Management Review* 16 (3), 310-323.

Moore, F. (1999). *Functional Job Analysis: Guidelines For Task Analysis And Job Design*. USA: World Health Organization.

Morgeson, F. & Dierdorff, E. (2011). Work Analysis: From Technique To Theory. In: Zedeck S. (Ed.). *APA Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, Washington, DC: APA. pp. 3-41.

Niles, N. (2013). *Basic Concepts of Health Care Human Resource Management*. USA: Jones & Bartlett Publishers.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*, 4^a Ed. New York: McGraw-Hill.

Pearlman K & Sanchez J. (2010). Work Analysis. In: Farr, J. & Tippins, N. (Eds.). *Handbook of Employee Selection*, New York: Routledge, pp. 73–98.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2^aEd. Lisboa: Edições Sílabo.

Praguer, I. G., Moran, G. e Sanchez, J. (1996). Job Analysis Of Felony Assistant Public Defenders: The Most Important Tasks And The Most Useful Knowledge, Skills, Andabilities. *Psychology, Crime & Law* 3, 37-49.

Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. & Gamble, L. (2009). *A Practical Guide To Job Analysis*. San Francisco: Pfeiffer.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* 4^a Ed. Lisboa: Gradiva.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, 15^a ED. New Jersey: Pearson.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. *Human Resource Management* 41(3), 309–324

Safdar, R., Waheed, A., & Rafiq, K. (2010). Impact Of Job Analysis On Job Performance: Analysis Of A Hypothesized Model. *Journal of Diversity Management* 5 (2), 17 – 36.

Saif, N., Khan, M., Rehman, K., Rehman, S., Rehman, Z., Nawa T. & Naqeeb, M. (2013). Competency Based Job Analysis. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 3 (1), 105-111.

Sanchez, J. & Levine, E. (2012). The Rise And Fall Of Job Analysis And The Future Of Work Analysis. *Annual Review Of Psychology* 63, 397-425.

Schneider, B. & Konz, A. (1989). Strategic Job Analysis. *Human Resource Management* 28 (1), 51-63.

Segurança Social (2014). *Instituições Particulares De Solidariedade Social* [Em linha]. Disponível em: <http://www4.seg-social.pt/ipss> [Acesso em: 2014/12/15].

Siddique, C. (2004). Job Analysis: A Strategic Human Resource Management Practice. *International Journal Of Human Resource Management* 15 (1), 219-244.

Singh, P. (2008). Job Analysis For A Changing Workplace. *Human Resource Management Review*, 18 (2), 87-99.

Starcic, A. (2012). Competence Management System Design In International Multicultural Environment: Registration, Transfer, Recognition And Transparency. *British Journal Of Educational Technology*, 43 (4).

Stybel, L. (2010). Managing the Inner Contradictions of Job Descriptions: A Technique for Use in Recruitment. *The Psychologist-Manager Journal* 13(2), 105- 110.

Talukder, A. (2014). Perceived Importance Of Job Analysis Influencing Motivation and Competencies Among Blue-Collar and White-Collar Employees. *Business Review* 9 (1), 79-91.

Tyler, K. (2013). Job Worth Doing: Update Descriptions. *HR Magazine* 58 (1), 47-49.

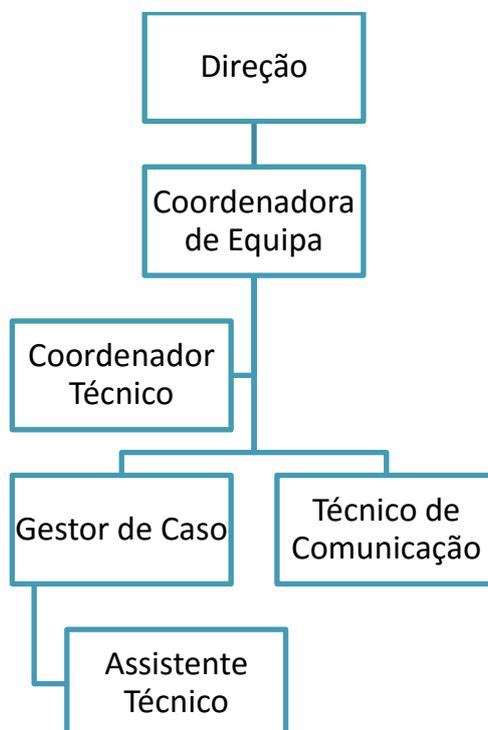
Ulrich, D. (2014). The Future Targets Or Outcomes Of HR Work: Individuals, Organizations And Leadership. *Human Resource Development International* 17 (1), 1-9.

Wilson, M. (2007) A History of Job Analysis. In: Koppes, L. (Ed.). *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 219 - 241.

Yin R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* 5^a Ed. Los Angeles: Sage.

Anexos

Anexo 1 – Organigrama da Equipa Técnica da AMPMV



Anexo 2 - Questionário de Análise e Descrição de Funções

Este questionário tem, como principal objetivo, caracterizar a função pela qual é responsável através da monitorização do número de tarefas que desempenha, da forma como as desempenha e o porquê de as desempenhar. Assim, indique o seu nome e a função que desempenha. Seguidamente é necessário que preencha a tabela abaixo durante 1 mês.

Todas as informações aqui recolhidas são confidenciais e referem-se ao cargo ocupado, não ao detentor desse cargo. Pedimos-lhe que responda com a máxima atenção e sinceridade.

Nome: _____

Função: _____

Número da Tarefa	Tarefa/ O que faz?	Como o faz?	Que recursos necessita?	Quando o faz?	Existe alguma altura específica para a realizar?	Qual o principal objetivo desta tarefa?
	<i>Nome dado à tarefa que desempenha</i>	<i>Explique o método de trabalho para executar esta tarefa</i>	<i>Enumere os recursos físicos (equipamentos, etc.) e os recursos mentais (tomada de decisão, etc.) que necessita de utilizar na execução desta tarefa</i>	<i>Indique a periodicidade com que realiza esta tarefa (diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, ...)</i>	<i>Esta tarefa, durante o mês de trabalho, é realizada num tempo pré-definido (exemplo, no início do mês)</i>	<i>Explícite a finalidade com que realiza esta tarefa</i>
1						
2						
3						
4						
.....						

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 3 - Guião da Entrevista de Análise e Descrição de Funções

1ª Parte - Introdução à entrevista

Bom dia/tarde:

Desde já obrigado pela sua disponibilidade em ter aceite responder a esta entrevista. Após ter completado a tabela onde descreveu, durante um mês, as tarefas que desempenha no seu dia-a-dia gostaria de saber um pouco mais, de forma a completar a informação já recolhida. Para tal irei proceder a algumas perguntas sobre a sua função. Toda a informação aqui recolhida é estritamente confidencial sendo que os dados de identificação solicitados servem apenas para interpretação das outras respostas. Por favor responda com sinceridade às questões, pois não há respostas corretas e incorretas.

Posso proceder à gravação áudio desta entrevista?

2ª Parte - Dados de caracterização geral do entrevistado:

1. Qual a sua idade?
2. Quais são as suas habilitações literárias?
3. Há quanto tempo está na organização?
4. Onde é o seu local(is) de trabalho?
5. Qual é a sua função?
6. Há quanto tempo desempenha a sua atual função?
7. Existem mais pessoas a desempenhar a sua função?

3ª Parte: Tarefas que desempenha

8. Você identificou ___ tarefas. De todas as que desempenha, qual pensa ser a mais importante?
9. Qual pensa ser a(s) tarefa(s) mais difícil de executar?
10. Qual pensa ser a(a) tarefa(s) mais complexas de realizar?

4ª Parte: Requisitos de formação

11. Na sua opinião, qual pensa ser a habilitação literária mínima necessária para desempenhar esta função?
12. Na sua opinião, é necessária possuir experiência nesta área para desempenhar esta função? Ou em qualquer outra área?
13. Para além do nível de escolaridade e experiência, que outros requisitos/

conhecimentos/ comportamentos considera necessários para desempenhar esta função?

5ª Parte: Requisitos físicos e mentais

14. Para desempenhar a sua função é necessário fazer esforço físico e/ou mental específico (p.e. levantar pesos, destreza manual, esforço mental)? Se sim, em que tarefas?

6ª Parte: Supervisão

15. Tem um (ou vários) supervisor(es) responsáveis pelo seu trabalho? Se sim, como é que esta supervisão é feita?
16. Supervisiona o trabalho de alguém? Se sim, identifique a função dos colaboradores e o que faz.
17. Tem acesso a informação e/ou dados confidenciais? Se sim, sobre quem/ o quê?

7ª Parte: Possibilidade de tomar decisões

18. É comum ter de tomar decisões no seu dia-a-dia? Se sim, que decisões são essas e sobre o que/quem?
19. Caso tome a decisão errada, esta poderá ser constatada e ter consequências? Quem são os lesados?
20. É responsável por algum(ns) recurso(s) que utiliza no dia-a-dia?

8ª Parte: Condições de trabalho

21. Descreva as suas condições de trabalho (ruído, iluminação, temperatura).

9ª Parte: Outros

22. Qual a importância da sua função para a organização?
23. Qual o tempo mínimo necessário para se adaptar a esta função?
24. Existe possibilidade de crescer nesta organização?
25. O que representa a organização para si?

10ª Parte: Sugestões

27. Gostaria de acrescentar algo à informação recolhida?

A entrevista está concluída. Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 4 - Lista de Competências

Competência	Definição
Atenção ao detalhe ¹	Capacidade de um indivíduo para atingir o rigor e precisão na realização das suas tarefas, preocupando-se com todas as áreas que as envolvem.
Auto-confiança ¹	Capacidade de um indivíduo para acreditar nas suas ideias e de as defender mesmo perante a existência de oposição.
Auto-controlo ¹	Capacidade de um indivíduo para manter a postura através do controlo das suas emoções, mesmo em situações de pressão e/ou hostilidade.
Boa capacidade de avaliação ²	Capacidade de um indivíduo para monitorizar e avaliar o seu desempenho e/ou de outros indivíduos/ organizações e de fazer propostas de melhorias e/ou de tomar uma acção correctiva.
Boa capacidade de comunicação escrita ²	Capacidade de um indivíduo para comunicar eficazmente com os outros, por escrito, de forma apropriada às necessidades do público.
Boa capacidade de comunicação oral ²	Capacidade de um indivíduo para falar com os outros e transmitir as informações de uma forma eficaz.
Comunicação Assertiva ¹	Capacidade de um indivíduo para transmitir as suas opiniões de uma maneira direta, clara e apropriada ao contexto.
Concentração ³	Capacidade de um indivíduo para se focar numa determinada tarefa, num determinado período de tempo sem se distrair.
Consciência Organizacional ⁴	Capacidade de um indivíduo para compreender o funcionamento, estrutura e cultura da organização, bem como as questões políticas, sociais e económicas que afectam a organização.
Coordenação ²	Capacidade de um indivíduo para ajustar as suas ações em relação às ações dos outros.
Criatividade e Inovação ⁴	Capacidade de um indivíduo para desenvolver formas criativas para solucionar um problema e/ou para avançar com ideias novas sobre um temática da organização.
Credibilidade ⁴	Demonstração de preocupação em ser percebido como responsável e confiável. Este indivíduo tem de ser capaz de respeitar a confidencialidade das informações que lhes são transmitidas e de assumir a responsabilidade pelos seus erros.
Delegação de tarefas ⁵	Capacidade de um indivíduo para trabalhar aos seus colegas de uma maneira apropriada para maximizar a eficácia organizacional e individual.
Dinamismo	Ser um indivíduo bastante ativo.
Flexibilidade ⁶	Capacidade de um indivíduo para se adaptar a mudanças e de ajustar rapidamente o seu comportamento e a sua resposta

¹ Elaboração Própria

² O*NET OnLine (2013). *Skills* [Em Linha]. Disponível em: <http://www.onetonline.org/link/summary/21-1093.00> [Acesso em: 2015/05/21].

³ O*NET OnLine (2013b). *Skills* [Em Linha]. Disponível em: <http://www.onetonline.org/link/summary/39-9011.01> [Acesso em: 2015/05/21].

⁴ (s/d). *Creativity and Innovation – Competency Development Activities* [Em Linha]. Disponível em: http://www.tsa.gov/sites/default/files/publications/pdf/creativity_and_innovation_activities.pdf [Acesso em: 2015/05/21].

⁵ University of Michigan (s/d). *Leadership and Management Competencies List* [Em Linha]. Disponível em: <http://www.umich.edu/~dsafinhr/competencies.html#contents> [Acesso em: 2015/05/21].

	face a novas informações, métodos de trabalho e/ou obstáculos inesperados.
Foco no beneficiário⁴	Capacidade de um indivíduo para identificar e responder às necessidades dos beneficiários, de forma oferecer-lhes um bom serviço. Igualmente, o indivíduo deve reforçar perante o beneficiário que está disposto a trabalhar com eles para atender às suas necessidades.
Escuta Ativa²	Capacidade de falar com os outros e de transmitir as informações de uma forma eficaz. Deve ser dada total atenção ao que as outras pessoas estão a dizer, dando tempo para entender os pontos fortes e fracos, sendo que se deve apenas interromper e fazer perguntas no momento apropriado.
Capacidade de identificar problemas¹	Capacidade de um indivíduo para reconhecer a existência de um problema ou da possibilidade de este vir a acontecer.
Capacidade de resolução de problemas e de tomada de decisão²	Capacidade de um indivíduo para identificar problemas complexos e para avaliar as opções que tem ao seu dispor, de forma a implementar uma ou mais soluções.
Capacidade para estabelecer e manter relacionamentos interpessoais²	Ser capaz de desenvolver relações profissionais construtivas e de cooperação com os outros e de as manter ao longo do tempo.
Gestão de Emoções¹	Capacidade de um indivíduo para controlar as suas emoções e não deixar que estas dominem os seus atos, de forma a poder tomar decisões mais adequadas e racionais.
Gestão dos Recursos existentes⁴	Capacidade de um indivíduo para garantir o uso eficaz, eficiente e sustentável dos recursos materiais e imateriais da organização.
Gestão dos Recursos Humanos⁴	Capacidade de um indivíduo para garantir o recrutamento e selecção eficaz, o desenvolvimento e a retenção das pessoas da organização.
Gestão de Riscos⁴	Capacidade de um indivíduo para identificar, avaliar e gerir o risco existente nas mais diversas situações.
Gestão de Stress⁷	Capacidade de um indivíduo para funcionar de forma eficaz e para manter o controlo quando se encontra numa situação de pressão e/ou hostilidade.
Gestão do Tempo²	Capacidade de um indivíduo para gerir o seu próprio tempo e o tempo dos outros.
Iniciativa⁴	Capacidade de um indivíduo para identificar e lidar com as questões de forma proactiva e persistente
Liderança⁴	Capacidade de um indivíduo para gerir e orientar de forma eficaz o trabalho de um grupo, ao mesmo tempo que fornece feedback sobre o progresso do mesmo.
Memorização⁸	Capacidade de um indivíduo para se lembrar de informações pertinentes tais como palavras, números, figuras e

□

⁶ (s/d). *Flexibility – Competency Development Activities* [Em Linha]. Disponível em: http://www.tsa.gov/sites/default/files/publications/pdf/flexibility_activities.pdf [Acesso em: 2015/05/21].

⁷ California Department of Human Resources (2015). *Competency Dictionary* [Em Linha]. Disponível em: <http://www.calhr.ca.gov/state-hr-professionals/Pages/competency-dictionary.aspx> [Acesso em: 2015/05/21].

⁸ O*NET OnLine (2013c). *Skills* [Em Linha]. Disponível em: <http://www.onetonline.org/hi/perligação/summary/19-2012.00> [Acesso em: 2015/05/21].

	procedimentos.
Multitasking¹ (Gestão de várias tarefas)	Capacidade de um indivíduo para realizar várias tarefas diferentes ao mesmo tempo.
Orientação para os resultados⁴	Capacidade de um indivíduo para concentrar os seus esforços na obtenção de resultados consistentes com os objetivos da organização.
Pensamento Analítico⁴	Capacidade de um indivíduo para analisar um problema através de uma abordagem lógica, sistemática e sequencial.
Pensamento Crítico²	Capacidade de um indivíduo para identificar os pontos fortes e fracos das diversas soluções, conclusões ou abordagens para os problemas.
Percepção social²	Capacidade de um indivíduo para entender as reacções dos outros e o seu porquê.
Persistência¹	Capacidade de um indivíduo para continuar a desenvolver determinada (s) tarefa (s) mesmo perante a existência de contratempos.
Planeamento e Organização⁴	Capacidade de um indivíduo para definir tarefas de forma a alcançar os seus objetivos, ao mesmo tempo que utiliza os recursos disponíveis de uma forma sustentada.
Ponderação nas decisões¹	Capacidade de ser objetivo e avaliar adequadamente os diferentes aspetos de uma situação, e tomar uma decisão ética levando em conta todas as suas componentes.
Rapidez¹	Capacidade de um indivíduo para responder a todos os pedidos que lhe são feitos o mais rapidamente possível e de uma forma eficiente e eficaz.
Resistência Física¹	Capacidade de um indivíduo para se manter em atividade física de forma a poder continuar a fazer algo por um longo tempo.
Trabalho de Equipa⁴	Capacidade de um indivíduo para trabalhar de forma eficaz e completar tarefas de forma a atingir os objetivos comuns de grupo.
Visão e Pensamento Estratégico¹	Capacidade de um indivíduo para promover e garantir o alinhamento entre a visão, missão, estratégia e valores da organização.

Anexo 5 - Análise e Descrição de Funções do Assistente Técnico

 <p>ASSOCIAÇÃO MAIS PROXIMIDADE MELHOR VIDA</p>	<p>Análise e Descrição de Funções</p>	<p>01 de Setembro de 2015</p>
<p>1. Identificação da Função</p>	<p><u>Nome da Função:</u> Assistente Técnico</p> <p><u>Número de Assistentes Técnicos existentes na organização:</u> 2</p> <p><u>Local(is) de Trabalho:</u> Sede da AMPMV, Habitação dos Beneficiários e Serviços da Comunidade (Lojas, Hospitais, entre outros)</p> <p><u>Período Normal de Trabalho:</u> 09h às 18h de 2ª a 6ª Feira com intervalo de descanso para o almoço das 13h às 14h.</p>	
<p>2. Descrição Sumária da Função</p>	<p>O Assistente Técnico tem como principal responsabilidade apoiar o GC nas diversas tarefas que este identifica como necessárias para os seus beneficiários. Igualmente, este é responsável por apoiar a Coordenadora de Equipa, a TC e Marketing e a Direção nas atividades de carácter administrativo.</p>	
<p>3. Requisitos da Função</p>	<p><u>Habilitações Literárias:</u> Licenciatura na Área das Ciências Sociais (nível 6).</p> <p><u>Experiência Profissional:</u> Sem necessidade de experiência mas preferível se existir em funções similares.</p> <p><u>Outros Conhecimentos e/ou qualificações necessários:</u> Domínio de ferramentas informáticas na ótica de utilizador, nomeadamente Internet e o Microsoft Office (Word, Excel); Conhecimentos Gerais sobre a Terceira Idade.</p>	
<p>4. Competências</p>	<p>Auto-controlo; Atenção ao detalhe; Boa capacidade de comunicação oral; Boa capacidade de avaliação; Capacidade de identificar problemas; Capacidade de resolução de problemas e de tomada de decisão; Capacidade para estabelecer e manter relacionamentos interpessoais; Comunicação Assertiva; Escuta Ativa; Flexibilidade; Foco no beneficiário; Gestão de Emoções; Gestão do Stress; Gestão do Tempo; Gestão dos Recursos existentes; Gestão de Riscos; Iniciativa; Memorização; Multitasking; Pensamento Analítico; Pensamento Crítico; Perceção social; Persistência; Planeamento e Organização; Ponderação nas decisões; Rapidez; Resistência Física; Trabalho de Equipa.</p>	
<p>5. Reporte</p>	<p><i>Gestor de Caso:</i> Diariamente após a finalização das tarefas requeridas.</p> <p><i>Coordenador de Equipa:</i> Diariamente quando existem dúvidas relacionadas com a organização do trabalho e através de uma reunião presencial semanal de toda a equipa.</p> <p><i>Direção:</i> Semanalmente através de uma reunião presencial com a Direção</p>	

6. Principais Atividades			
Atividades/ Tarefas Diárias		Atividades/ Tarefas Esporádicas	
Muito Complexas	Com alguma Complexidade	Muito Complexas	Com alguma Complexidade
Contacto telefónico de apoio ao Gestor de Caso com os beneficiários para monitorização de informação ao Gestor de Caso, passagem de informação e/ou perguntar se é possível agendar visita	Organização do trabalho diário e calendarização no Calendário da Associação	Participação em Reuniões de Equipa e em Reuniões com a Direção	Registo mensal das atividades realizadas pelo próprio
	Gestão do Email Pessoal		
Registo das atividades realizadas com/para os beneficiários	Aquisição de bens e fármacos com/para os beneficiários	Auxiliar o Gestor de Caso na articulação com entidades externas para pedir informações para os beneficiários	Participação em eventos onde a AMPMV está presente
Visita Domiciliária aos beneficiários de apoio ao Gestor de Caso	Articulação com o Gestor de Caso (presencialmente, por telefone e/ou Correio Eletrónico) para reportar o estado de realização das tarefas pedidas	Monitorização dos valores da Tensão Arterial dos beneficiários	Encomendas e/ou compras de bens para a Associação
Acompanhamento de beneficiários a consultas médicas, análises clínicas, exames complementares de diagnóstico e Sessões de Fisioterapia		Auxiliar o Gestor de Caso e os Beneficiários em situações de emergências	Escrita de conteúdos para as Redes Sociais e Website sobre atividades relacionadas com os beneficiários
		Acompanhar GC e os Beneficiários em passeios de carácter cultural	Sinalização do aniversário dos beneficiários e/ou datas festivas através de uma visita aos mesmos
Marcação (presencial e telefonicamente) de consultas médicas, análises clínicas, exames complementares de diagnóstico e Sessões de Fisioterapia para os beneficiários		Participação em Conferências e/ou Ações de formação	

7. Equipamentos e materiais utilizados			
Nome do Equipamento	Pouca Frequência	Frequência (diariamente)	Muita Frequência (Várias Vezes ao Dia)
Secretária			X
Cadeira			X
Computador			X
Telefone e/ou telemóvel		X	
Internet			X
Impressora/ Fotocopiadora/Digitalizadora		X	
Conta Google (email)			X
Software de Edição de Texto (Microsoft Word)			X
Software de Tratamento de Dados (Microsoft Excel)			X

Anexo 6 - Questionário de Revisão das Funções na AMPMV

Nome do Colaborador: _____

Função em Análise: _____

1. Considera que existe alguma alteração no seu local(is) de trabalho? E no seu horário de trabalho? Se sim, identifique as alterações ocorridas.

Local(is) De Trabalho	Horário De Trabalho
<i>Local(is) de trabalho identificados na atual Análise e Descrição de Funções</i>	<i>Horário de trabalho identificado na atual Análise e Descrição de Funções</i>
<i>Novo(s) local(is) de trabalho</i>	<i>Novo Horário de trabalho</i>

2. De todas tarefas identificadas e descritas na sua Análise e Descrição da Função considera que existe alguma que já não executa ou que não faz da mesma maneira? Se sim, identifique as alterações ocorridas.

Tarefa	Alterações encontradas
<i>Nome da Tarefa(s) que já não realiza e/ou que sofreu alterações</i>	<i>Motivo para já não realizar esta atividade/ Alterações ocorridas na tarefa</i>

3. Atualmente, considera que existe(m) uma nova(s) tarefa(s) por si executadas? Se sim, qual(is), como é(são) executadas, qual o(s) material(is) necessário(s) para a(s) executar(em), a sua periodicidade e qual o objetivo da mesma(s)?

Tarefa	Forma de executar a tarefa	Objetivo da tarefa	Periodicidade com que a tarefa é realizada	Recurso(s) necessário para realizar a tarefa
<i>Nome da nova tarefa</i>	<i>Explique o método de trabalho por si utilizado para executar esta tarefa</i>	<i>Explícite a finalidade com que realiza esta tarefa</i>	<i>Indique a periodicidade com que realiza esta tarefa (diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, etc.) e, caso exista, o tempo pré-definido para a realizar (por exemplo, no início do mês ou no início do dia)</i>	<i>Enumere os recursos físicos (equipamentos, etc.) e os recursos mentais (tomada de decisão, etc.) que necessita de utilizar na execução desta tarefa</i>

4. De todos os equipamentos/materiais identificadas na sua Análise e Descrição da Função, existe algum que já não utilize ou que tenha mudado a maneira/frequência da sua utilização? Se sim, identifique as alterações ocorridas.

Equipamento/Material	Alterações encontradas
<i>Nome da equipamento/material que já não utiliza ou que utiliza de maneira diferente</i>	<i>O que mudou na utilização do equipamento</i>

4.1. E, existe algum equipamento(s)/material(is) que utilize atualmente e que não esteja presente na sua Análise e Descrição da Função? Se sim, identifique quais são os equipamento(s)/material(is), para que são utilizado(s) e a frequência da sua utilização.

Equipamento/Material	Forma de utilização	Frequência de utilização
<i>Nome do novo equipamento/ material</i>	<i>Explique para que utiliza este material/equipamento</i>	<i>Indique a frequência com que utiliza este material/equipamento - Pouca Frequência; Frequentemente (diariamente); Muita Frequência (Várias Vezes ao Dia).</i>

5. Considera que os requisitos e/ou competências necessários para desempenhar esta função sofreram alguma alteração? Ou seja, existem características que devemos incluir e/ou excluir desta Análise e Descrição de Funções?

Requisito(s) e/ou Competência(s)	Forma de utilização
<i>Nome do requisito/competência</i>	<i>Indique se esta característica deve ser excluída/incluída e explique porquê.</i>

6. Considera que ocorreu alguma alteração significativa na constituição da Equipa da Associação? Se sim, qual? Explique qual(is) as consequências positivas e negativas para a equipa.
