

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES COMERCIAIS PARA
UMA PME INDUSTRIAL**

CATARINA FELÍCIO RIBEIRO

JUNHO DE 2019

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO**

**ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES COMERCIAIS PARA
UMA PME INDUSTRIAL**

CATARINA FELÍCIO RIBEIRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

JUNHO DE 2019

Agradecimentos

A realização deste Trabalho de Projeto foi um desafio bastante gratificante. Isto ficou a dever-se a um conjunto de pessoas, pelo qual este percurso se tornou mais fácil e menos solitário.

À Professora Doutora Carla Curado que acreditou e aceitou este projeto deste do início. Esteve sempre presente, foi uma constante motivação para seguir com este trabalho. Obrigada pela ajuda, compreensão e estímulo!

Aos meus pais que são tudo na minha vida. Pois, são eles que me tornaram o que sou hoje, sempre me ajudaram naquilo que puderam e, sempre deram tudo deles por mim. A vossa humildade e força tornou-me a pessoa que sou hoje. São a minha fonte de determinação e orgulho! Obrigada por tudo e isso é pouco!

Aos meus avós (maternos e paternos) que me criaram e sempre estiveram lá quando mais precisei. Foram aquelas pessoas que quando os meus pais não podiam, faziam eles esse papel. Obrigada!

Aos meus sogros e cunhada pelo apoio constante para não desistir e, seguir em frente. Obrigada!

Finalmente, ao Fernando, o meu companheiro da vida. Aquele que me acompanha há 4 anos e, que nunca me deixou desistir mesmo quando essa era a opção mais fácil! Temos os nossos altos e baixos, mas isso é o resultado do que somos hoje, sempre com um sorriso na cara. Obrigada por teres aparecido naquela sessão de voluntariado, do dia 10 de Junho de 2015, por me teres ido procurar e, principalmente por nunca teres desistido de mim, de nós. Obrigada pelo teu companheirismo e, ajuda mesmo naqueles momentos em que o tempo era tudo para alguma coisa... menos para ti. Juntos somos mais fortes!

Muito Obrigada a todos
do fundo do coração!

Folha de abreviaturas

AD: Avaliação de Desempenho

ADF: Análise e Descrição de Funções

AF: Análise de Funções

CE: Comercial Externo

CI: Comercial Interno

CTSP: Curso Técnico Superior Profissional

GRH: Gestão de Recursos Humanos

IPS: Instituto Politécnico de Setúbal

PME: Pequena e Média Empresa

RH: Recursos Humanos

Índice de Figuras

Figura 1-Composição do género da Empresa.....	13
Figura 2- Caracterização da faixa etária dos indivíduos da Empresa.....	13
Figura 3- Número de anos de antiguidade dos colaboradores da Empresa	14
Figura 4- Nível das Habilitações Literárias dos constituintes da Empresa	15

Índice de Tabelas

Tabela I-Definição de Pequena e Média Empresa.....	9
Tabela II-Triangulação de dados	20

Índice

Agradecimentos	i
Folha de abreviaturas.....	ii
Índice de Figuras	ii
Índice de Tabelas	ii
Resumo	1
<i>Abstract</i>	2
1. Introdução.....	3
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Análise e Descrição de Funções (ADF)	5
2.2. Pequenas e Médias Empresas (PME's)	8
3. Caracterização da organização	12
3.1 Descrição da Empresa e dos seus colaboradores.....	12
3.2 Pertinência do Estudo	16
4. Metodologia.....	16
4.1 Estudo de caso	17
4.1.1. Entrevista.....	17
4.1.2. Observação Participante	18
4.1.3. Triangulação de dados	19
5. Apresentação e Discussão de Resultados	24
6. Conclusões.....	26

Bibliografia.....	29
Anexos	33
a) A minha Proposta de Organograma para a ABC, Lda	34
b) Guião da entrevista de ADF	35
c) Grelha de observação.....	37
d) Análise e Descrição de Funções de Técnico Comercial Interno	38
e) Análise e Descrição de Funções de Técnico Comercial Externo	40

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como finalidade a criação da Análise e Descrição de funções, na área Comercial de uma pequena e média empresa industrial. Cada vez mais, as PME's compreendem a importância da GRH na sua organização. A GRH nas PME's permite à organização obter a vantagem competitiva, através da valorização dos seus recursos humanos. Pois, estes motivados e empenhados atingem um maior desempenho. Com esta análise e descrição de funções nesta área da organização, é pretendido que exista uma melhor organização no trabalho dos comerciais. De forma a que, os colaboradores desse departamento não realizem, simultaneamente, a mesma tarefa. Permitir, também, que estes compreendam quais são as suas tarefas e responsabilidades, bem como habilitações e conhecimentos necessários ao exercício daquela função. As entrevistas semiestruturadas realizadas aos comerciais e à sua chefia direta e, a realização de observações participantes permitiram obter informações acerca das funções comerciais na ABC, LDA. No total foram entrevistados 5 indivíduos.

Palavras-chave: Análise e Descrição de Funções; Pequenas e Médias Empresas; Gestão de Recursos Humanos; área Comercial;

Abstract

The purpose of this Final Master's Work is to create the Analysis and Description of functions, in the Commercial area of a small and medium industrial company. Increasingly, SMEs understand the importance of HRM in their organization. HRM in SMEs allows the organization to obtain the competitive advantage through the valorisation of its human resources. Well, these motivated and committed perform better. With this analysis and description of functions in this area of the organization, it is intended that there is a better organization in the work of the commercials. So that, several employees don't simultaneously perform the same task. Also allow employees to understand what their tasks and responsibilities are, as well as the skills and knowledge required to perform that function. The semi-structured interviews conducted with the commercials and their direct management, and the participant observations allowed to obtain information about the commercial functions in ABC, LDA. In total, 5 individuals were interviewed.

Keywords: Analysis and Description of Functions; Small and Medium Enterprises; Human Resource Management; Commercial area;

1. Introdução

As Pequenas e Médias Empresas representam um grande tecido da economia (Keating et al, 2000; Melo & Machado, 2013; Naz & Awais, 2016; Ogunyomi & Bruning, 2016; Pingle, 2014). Atualmente, este tipo de empresas compreende a importância do departamento de Recursos Humanos, pois só assim conseguem atingir a vantagem competitiva (Melo & Machado, 2013; Naz & Awais, 2016; Ogunyomi & Bruning, 2016; Pingle, 2014). Os recursos humanos são o único recurso no interior de uma empresa que a permite alcançar essa mesma vantagem (Long et al, 2014; Naz & Awais, 2016; Pingle, 2014; Shafeek, 2016). Isto porque, cada indivíduo possui as suas especificidades, não existindo nenhum indivíduo igual ao outro.

As PME's possuem diversas dificuldades na implementação de políticas e práticas de GRH (Melo & Machado, 2013). Sendo, uma delas evidente no processo de Recrutamento e Retenção dos recursos humanos. Pois, existem “recursos financeiros limitados e uma relutância em liderar com grande custo ou mesmo práticas proibitivas” (Melo & Machado, 2013, p. 120). As práticas de GRH nas PME's possuem um carácter informal (Keating et al, 2000; Melo & Machado, 2013). Estas surgem com o intuito de reter os colaboradores, principalmente aqueles que possuem um elevado desempenho (Long, 2014; Naz & Awais, 2016). Uma gestão muito concentrada no topo da hierarquia, a pouca cedência de responsabilidades e a informalidade constante nas práticas de GRH são características próprias da gestão de uma PME (Melo & Machado, 2013; Keating et al, 2000).

As diversas transformações ocorridas obrigaram as organizações a adaptarem-se e, assim, encontrar novas formas de as gerir (Edien, 2015; Stoilkovska & Serafimovic, 2017). As práticas de RH possuem, atualmente, cada vez mais importância no seio das organizações, principalmente a análise e descrição de funções. Considerado o processo de recolha e análise de informação acerca de uma determinada função (Edien, 2015; Smith, 2015; Stoilkovska & Serafimovic, 2017; Torrington et al, 2013). Esta possui informações, tais como: designação de tarefas; quais os conhecimentos e habilidades necessárias para o exercício daquela função; a definição de competências e outros atributos para exercer a função (Stoilkovska & Serafimovic, 2017). Este documento fornece diversas informações aos gestores de GRH. Uma vez que permite a criação de critérios para o Recrutamento e Seleção, um quadro para o Desenvolvimento de Carreiras,

e padrões para a Avaliação de Desempenho. A ADF é fundamental para a criação de um posto de trabalho devido à sua riqueza de informação (Edien, 2015).

Tanto a descrição de funções como a especificação de funções, são duas consequências de uma análise de funções (Edien, 2015). Essas informações permitem ao gestor de RH conhecer as tarefas e, atividades exercidas naquela função, bem como entender responsabilidades, delegação de tarefas e definição dos limites da função (Edien, 2015; Joseph & Krarabe, 2015; Morgeson et al, 2016; Kshatriya, 2016; Stoilkoska & Serafimovic, 2017; Torrigton et al, 2013; Waters et al, 2017). Este Trabalho de Projeto surgiu com o intuito de criar uma Análise e Descrição de Funções, na área comercial de uma PME industrial Nacional. A criação da ADF teve por base um Estudo de Caso à ABC, Lda, sendo realizada uma pesquisa aos comerciais, ao departamento comercial e à empresa. O objetivo central da empresa é expandir a área comercial, surgindo a ideia de criar uma ADF. Pois, é pretendido uma escolha mais acertada na seleção de candidatos e, uma melhoria organizacional nesta área da empresa.

A ABC, Lda é uma PME portuguesa com 32 anos de existência constituída por nove indivíduos, dos quais dois são os proprietários da mesma. Esta foi criada de forma a se tornar uma referência no mercado nacional. A empresa comercializa válvulas industriais e produtos para controlo de fluídos. A sua estratégia comercial é baseada na compra de produtos aos seus fornecedores estrangeiros, e de seguida, na comercialização dos mesmos a empresas nacionais. As técnicas utilizadas para a recolha e levantamento de informações foram, a observação participante e a entrevista semiestruturada aos comerciais (Internos e Externo) e à chefia direta dos mesmos. Como não existia qualquer informação documental prévia acerca desta função, as informações foram recolhidas apenas pelas duas técnicas anteriormente mencionadas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Análise e Descrição de Funções (ADF)

A análise de funções “faz a recolha e análise de informações sobre tarefas, responsabilidades e o contexto dos trabalhos e, compila isso numa descrição de funções” (Torrington et al, 2013, p.628). Segundo Smith (2015, p.1), “uma análise de funções é o método de coletar e, analisar informações sobre todos os aspetos da posição de um indivíduo”. A ADF permite definir as competências necessárias para o exercício de determinado cargo, ou seja, é um estudo que determina as habilidades, conhecimentos e competências que um indivíduo necessita para desempenhar a sua função (Edien, 2015; Joseph & Krarabe, 2015; Stoilkoska & Serafimovic, 2017; Waters et al, 2017). Desta forma, a organização consegue estabelecer exigências de uma determinada função, vaga, especificações do cargo, descrever o trabalho, e, conseqüentemente, a identificação de candidatos adequados àquela função (Joseph & Krarabe, 2015; Torrington et al, 2013; Stoilkoska & Serafimovic, 2017). Esta permite a uma organização desenhar a natureza de cada função e, conseqüentemente, “compreender o conteúdo do trabalho, compreender o que é que os indivíduos precisam para realizar o seu trabalho, e algum produto formal, tal como descrição de funções” (Brannick et al, 2012, p.1). A identificação das principais tarefas e responsabilidades permitem compreender os conhecimentos, competências, papel e habilidades necessárias para o exercício daquela função (Joseph & Krarabe, 2015; Stoilkoska & Serafimovic, 2017; Torrington et al, 2013).

É importante realizar a distinção entre dois conceitos que, frequentemente, se confundem por se julgar que possuem o mesmo significado, competências e habilidades. Quando nos estamos a referir à análise de funções, as habilidades referem-se às capacidades de exercer determinadas funções, já quando nos referimos a competências, estas são as habilidades observáveis necessárias para o desempenho daquela função (Kshatriya, 2016; Waters et al, 2017). A informação recolhida resultante de uma análise de funções encontra-se distribuída em duas componentes (Waters et al, 2017). Uma referente ao conhecimento respeitante ao que um indivíduo deve saber, de forma a ser competente. Isto é, informações associadas ao seu desempenho. E a outra designa as tarefas, nas quais se encontram descritas as competências necessárias para desempenhar uma função. Existe uma associação entre estas duas componentes, uma vez que proporcionam uma visão ampla e concisa dos requisitos daquela função (Waters et al, 2017).

O objetivo central da análise de funções é entender toda a dinâmica da função. (Sanchez & Levine, 2012; Stoilkoska & Serafimovic, 2017). Assim, a recolha de informações origina a definição e, o planeamento das necessidades dos recursos humanos existentes numa organização. Isto porque, essa recolha é contínua e extensa sendo composta por representações observáveis, com diversos pormenores, que possibilitam a descrição e explicação da atitude dos indivíduos (Morgeson et al, 2016; Sanchez & Levine, 2012). As informações que devem ser recolhidas são: a identificação da função; o propósito da função; o conteúdo da função e as suas tarefas; os objetivos e padrões de desempenho; relações interpessoais; condições de trabalho; características requeridas para o exercício da função (Torrington et al, 2013; Stoilkoska & Serafimovic, 2017). Adicionalmente, a análise de funções resultante da recolha e análise de informações de determinada função proporciona a construção do quadro dos Conhecimentos, Competências, Habilidades, Outras características (Morgeson et al, 2016; Kshatriya, 2016; Stoilkoska & Serafimovic, 2017). Isto, permite que os indivíduos se possam desenvolver, conduzindo à realização dos objetivos estratégicos (Brannick et al, 2012; Morgeson et al, 2016). Uma rigorosa análise de funções proporciona aos indivíduos da organização uma clara divisão de tarefas e responsabilidades, conduzindo a uma maior compreensão da contribuição de cada nível hierárquico organizacional (Joseph & Krarabe, 2015; Siddique, 2004). Além disso, a análise de funções é uma ferramenta que deve ser realizada periodicamente, ou seja, é algo que tem que estar sistematicamente a ser revisto. Pois, esta auxilia os gestores de RH a reconhecer os fatores de motivações e de satisfação no trabalho (Stoilkoska & Serafimovic, 2017; Suthar et al, 2014).

Segundo Suthar et al (2014; Edien, 2015), existe uma forte relação entre o desempenho organizacional e a prática de análise de funções. Isto porque, esta ferramenta potencia o desempenho da organização. Acrescentando que, esta prática recorrente possibilita uma organização ganhar vantagem competitiva (Edien, 2015). Nesse sentido, o intuito da análise de funções é descrever o comportamento do indivíduo na sua função, no qual esta é vista como um objeto externo. O foco da análise de funções, é a função e não o indivíduo (Joseph & Krarabe, 2015; Torrington et al, 2013).

A realização da análise de funções requer a tomada de várias decisões, tais como: definição das descrições a serem utilizadas; escolha das fontes de informação mais adequadas; e a seleção da quantidade de pormenores referentes ao contexto que se deve incluir. Estes fatores são decisivos para o seu sucesso (Brannick et al, 2012; Stoilkoska

& Serafimovic, 2017). É necessário ter atenção aos diversos julgamentos subjetivos que podem estar incorporados numa análise de funções, visto que podem gerar fontes de imprecisão. Estas originam consequências desastrosas para a análise de funções (Morgeson & Campion, 2012).

A descrição de funções contém implicitamente responsabilidades, tarefas e deveres de uma função (Edien, 2015; Smith, 2015; Verboncu & Zeininger, 2015). Segundo Smith (2015), o desenho de uma descrição de funções deve conter cinco componentes. Primeiramente, deve conter o título e posição da função dentro da organização, de seguida designar quais as funções imprescindíveis daquele cargo. Depois, descrever os requisitos das funções, como por exemplo: as aptidões interpessoais, habilidade de trabalhar em grupo, vontade em aprender, entre outros. Seguidamente, enumerar os esforços requerentes da função. Por fim, designar as tarefas que são feitas com pouca frequência, referindo tarefas que não são fundamentais ao exercício da função.

Atualmente, verificam-se rápidas mudanças no desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, sistemáticas mudanças nas exigências de cada função (Edien, 2015; Stoilkoska & Serafimovic, 2017). Nesse sentido, a descrição de funções não pode ser estática ou inflexível, muito pelo contrário, deve ser neutra, transparente e concreta (El-Haijji, 2011; Stoilkoska & Serafimovic, 2017). Então, esta deve ser dinâmica e periodicamente revista e verificada (Stoilkoska & Serafimovic, 2017). Pois, as necessidades, exigências e conteúdos de trabalho alteram-se conforme o desenvolvimento desses conceitos (El-Haijji, 2011; Patton, 2013; Stoilkoska & Serafimovic, 2017). Deve estar registado quais as qualificações, características físicas e psicológicas que um indivíduo deve possuir para exercer determinada função. De modo, a poder cumprir as suas responsabilidades eficazmente (Suthar et al, 2014; Edien, 2015; Joseph & Krarabe, 2015).

Segundo Patton (2013), a descrição de funções deve ser adequada às necessidades específicas de cada realidade e contexto. É um documento que é usado com vários propósitos, pode ser uma lista de verificação para contratar ou despedir colaboradores, ou uma ferramenta que possui um alinhamento com as exigências de cada organização (Edien, 2015; Joseph & Krarabe, 2015; Patton, 2013). É utilizada com o objetivo de descrever e justificar as responsabilidades, expectativas, deveres e requisitos de uma determinada função (Joseph & Krarabe, 2015; Moskwa, 2016). Compreende-se, então, como uma ferramenta técnica que exige investigação sobre as tarefas, atividades,

responsabilidades e deveres de uma determinada função. Também, aqui se averiguam as condições de trabalho, pagamento e qualidades pessoais ou características precisas para exercer aquela função (El-Haijji, 2011; Joseph & Krarabe, 2015).

A especificação de funções e a descrição de funções, são dois documentos que surgem devido à realização de uma análise de funções, tornando o funcionamento da GRH cada vez mais eficaz (Edien, 2015; Stoilkoska & Serafimovic 2017; Kshatriya, 2016). A ADF pode ser utilizada em múltiplas práticas da Gestão de Recursos Humanos, tais como: Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Formação e Desenvolvimento, Gestão de Carreiras, entre outras (Brannick et al, 2012; Edien, 2015; El-Haijji, 2011; Joseph & Krarabe, 2015; Kshatriya, 2016; Stybel, 2010; Suthar et al, 2014). Desta forma, a ADF permite ao gestor de RH reconhecer qual o melhor indivíduo para cada função, de acordo com as suas competências e formações. Sendo, uma ferramenta que auxilia na compreensão dos produtos do trabalho e nas diferenças individuais (Brannick et al, 2012; Kshatriya, 2016). Esta deve ser rigorosa e exata referindo os resultados dos elementos de uma função, sendo por isso considerada a base de construção para a Gestão de Recursos Humanos (El-Haijji, 2011; Morgeson & Campion, 2012; Kshatriya, 2016).

Relativamente à Formação e Desenvolvimento, as informações recolhidas através da ADF permitem compreender as necessidades de formação daquela função, os conhecimentos e competências necessários para o exercício da mesma (Joseph & Krarabe, 2015; Kshatriya, 2016; Waters et al, 2017).

Também, é possível desenvolver um Sistema de Compensações resultante de uma clara imagem de padrões de desempenho esperados e, níveis de experiência precisos numa função (Joseph & Krarabe, 2015; Kshatriya, 2016; Waters et al, 2017). A criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho, resulta da informação obtida na ADF, que permite compreender e definir qual o papel do indivíduo naquela função. Assim, surge a conceção de ferramentas de avaliação e desenvolvimento de objetivos que tenham em conta as limitações e expectativas, de forma a se construir planos de carreira (Joseph & Krarabe, 2015; Moskwa, 2016; Waters et al, 2017).

A construção da ADF deve ser realizada e elaborada por gestores de RH, os indivíduos que exercem a função e as suas chefias. De forma, a que se estabelecem objetivos apoiados pelos três elementos (Verboncu & Zeininger, 2015).

2.2. Pequenas e Médias Empresas (PME's)

Como as PME's têm vindo a ganhar cada vez mais o seu espaço no tecido económico de todos os países, a ONU, a 6 de Abril de 2017, decidiu dedicar-lhes um dia. O 27 de Junho é, assim, considerado o dia das PME's. A definição de Pequena e Média Empresa depende de vários fatores, tais como: “o número de colaboradores, o valor dos ativos e os níveis de *turnover*” (Ogunyomi & Bruning, 2016, p.620; Ceranic & Popovic, 2009).

Tabela I-Definição de Pequena e Média Empresa

Número de colaboradores	Definição	Volume Anual de Negócios
Até 9 colaboradores e inclusive	Microempresa	Igual ou inferior a 2 Milhões de Euros
10 a 49 colaboradores	Pequena empresa	Igual ou inferior a 10 Milhões de Euros
50 a 249 colaboradores	Média empresa	Igual ou inferior a 50 Milhões de Euros

Fonte: Gonçalves & Freitas, 2017

As PME's constituem grande parte do tecido económico dos negócios nacionais (Ahmeti & Marmullaku, 2015; Melo & Machado, 2013; Keating et al, 2000). Cada vez mais o departamento de GRH têm adquirido maior importância nas PME's. Na medida em que, as rápidas mudanças no mercado de trabalho originaram uma mudança no paradigma das atividades quotidianas de uma organização (Agarwal & Jha, 2015; Melo & Machado, 2013; Naz & Awais, 2016). As PME's, também, tiveram que se adaptar e apresentar soluções, de forma a conseguirem atingir vantagem competitiva (Naz & Awais, 2016; Mahmood & Absar, 2015).

A ausência de uma GRH nas PME's é uma das principais razões do seu insucesso (Agarwal & Jha, 2015). Assim, os processos e práticas de GRH tiveram que ser criados e repensados. Isto porque, uma gestão eficaz conduz a um melhor desempenho em todas as organizações, principalmente nas PME's. Isso originou uma mudança de mentalidades nos negócios, um aumento no investimento na Formação e Desenvolvimento, no Recrutamento e Seleção e a intensificação da componente da Avaliação de Desempenho (Melo & Machado, 2013). Os custos associados aos investimentos a curto prazo são bastantes elevados. No entanto, quando vistos numa perspetiva de longo termo o seu

investimento conduz a consequências positivas, permitindo à organização obter vantagem competitiva sustentada (Sheehan, 2014).

A gestão de recursos humanos numa PME é caracterizada pela informalidade ocorrente nos processos e nas tarefas do quotidiano (Agarwal & Jha, 2015; Mahmood & Absar, 2015). Esse tipo de informalidade é concebido por tentativas e erros que dependem do contexto social e cultural, onde se encontra inserido (Keating et al, 2000). Os problemas vão sendo resolvidos à medida que vão aparecendo (Keating et al, 2000). Existe uma grande centralização nos processos de GRH imposta pelos proprietários da empresa, bem como uma reduzida delegação de responsabilidades, realizada de forma bem vigiada (Gonçalves & Freitas, 2017; Keating et al, 2000). A relação entre os indivíduos, nas PME's, baseia-se na confiança e respeito, sendo desenvolvida de forma relaxada e amigável, não existindo uma cultura formal no interior da organização (Agarwal & Jha, 2015; Keating et al, 2000). Todos os processos existentes numa PME são influenciados, diretamente, pela visão que os proprietários têm destes, e, conseqüentemente, isso influencia o funcionamento das práticas de GRH (Allen et al, 2013; Ceranic & Popovic, 2009).

Uma gestão de RH eficaz, independentemente do tamanho da organização, origina vantagem competitiva, conduzindo a um melhor desempenho e maior motivação nos colaboradores, pois estes sentem-se valorizados (Hung et al, 2016; Naz & Awais, 2016). Isto porque, os colaboradores são os recursos mais valiosos de uma organização, sendo estes capazes de melhorar o desempenho organizacional (Ceranic & Popovic, 2009; Hung et al, 2016; Long et al, 2014; Naz & Awais, 2016). Adicionalmente, quando os colaboradores se sentem motivados e valorizados, estes prestam um melhor desempenho e, conseqüentemente, se verifica um aumento no desempenho organizacional que irá conduzir a um incremento no lucro organizacional (Naz & Awais, 2016). A motivação dos indivíduos nas PME's é definida pelo desempenho organizacional, assim implementadas as estratégias organizacionais adequadas mais rápido será o alcance desses objetivos (Naz & Awais, 2016; Ceranic & Popovic, 2009). É necessário, então, que seja realizado um planeamento reativo e antecipatório, de forma a que se atinja esses objetivos organizacionais (Naz & Awais, 2016). Deste modo, as PME's dependem de colaboradores motivados, qualificados e comprometidos com a empresa, sendo expetável que o investimento em recursos humanos proporcione diferenças no desempenho

organizacional e na vantagem competitiva (Ceraníc & Popović, 2009; Ogunyomi & Bruning, 2016)

Existem dois fatores que definem a Gestão de Recursos Humanos nas PME's. Por um lado, a elevada informalidade decorrente nas PME's *versus* a elevada formalidade existente nas grandes empresas. Por outro lado, a tendência de se adaptar as práticas de GRH das grandes empresas para as PME's (Agarwal & Jha, 2015; Mahmood & Absar, 2015; Melo & Machado, 2013). As grandes empresas possuem um departamento de RH muito desenvolvido e estruturado, na medida em que estas possuem práticas e processos bem desenvolvidos que suportam os seus mecanismos de avaliação padronizados, algo que não existe nas PME's (Melo & Machado, 2013).

Se as PME's optarem pela realização de práticas de GRH, tendo por base o comprometimento dos seus colaboradores, isso irá beneficiá-las tornando o ambiente mais centrado com a estratégia da empresa (Allen et al, 2013). Os proprietários das PME's recorrem à GRH para melhorarem o desempenho dos seus colaboradores e atingirem os objetivos organizacionais (Allen et al, 2013; Ogunyomi & Bruning, 2016). Relativamente aos incentivos e condições de trabalho, estes são dois obstáculos que as PME's enfrentam quando confrontados com as grandes empresas. Desta forma, os proprietários necessitam reforçar a retenção dos seus colaboradores através da utilização de incentivos e oferecer melhores condições de trabalho (Melo & Machado, 2013). Incentivos, esses que são definidos pelos proprietários da empresa (Pingle, 2014). Os obstáculos que as grandes empresas enfrentam não são os mesmos que os das PME's. Isto porque, estas se confrontam com os problemas mais básicos da GRH, como por exemplo: a contratação/escolha da pessoa mais adequada àquela função (Pingle, 2014).

A natureza do recrutamento nas PME's é informal, não existindo um processo predefinido, sendo utilizadas o *marketing* interno, a passagem da palavra e amigos ou indivíduos próximos dos colaboradores (Agarwal & Jha, 2015; Mahmood & Absar, 2015; Melo & Machado, 2013; Keating et al, 2000). Quando se dá a entrada de um novo colaborador, este aprende com os colegas através de formação *on-the-job*, de seguida a consecução dos objetivos é seu o passo mais importante (Naz & Awais, 2016; Kemal et al, 2013; Keating et al, 2000). Sendo caracterizado por um processo informal, desenvolvido no local-de-trabalho e, com pouco ou nenhum tipo de envolvimento por parte da administração (Melo & Machado, 2013). Como, não existe definido uma descrição de funções, então, assume-se que não há nada para avaliar e, quando há a sua

avaliação é baseada em aceções subjetivas e para efeitos remuneratórios (Agarwal & Jha, 2015; Long et al, 2014; Melo & Machado, 2013; Pingle, 2014). A avaliação de desempenho nas PME's possui diversos obstáculos para o seu desenvolvimento, não sendo um processo pacífico, visto que existe ausência de recursos. A AD exige desenvolvimento e implementação a longo prazo, dos quais resultam objetivos estratégicos (Melo & Machado, 2013). Assim, a definição da GRH nas PME's caracteriza-se pela sua evolução informal e a ausência de incorporação estratégica com os negócios (Melo & Machado, 2013).

3. Caracterização da organização

3.1 Descrição da Empresa e dos seus colaboradores

A ABC, Lda é um nome fictício, sendo esta designação utilizada por motivos de confidencialidade. É uma empresa que comercializa válvulas industriais e produtos para controlo de fluídos. No total é constituída por nove indivíduos, dos quais dois são os proprietários da mesma, sendo por isso considerada uma Pequena Média Empresa (PME), mais especificamente uma microempresa. A empresa possui a estratégia comercial bem delineada, na qual esta compra aos seus fornecedores, localizados em diversos países do mundo, tais como: Espanha, Inglaterra, Escócia, França, Itália, China. De seguida, comercializa para empresas nacionais. Esta foi fundada a 1987 por dois empresários portugueses, com o objetivo de se tornarem uma referência nacional no mercado das válvulas industriais e controlo de fluídos. A sede da empresa está localizada no concelho do Seixal, distrito de Setúbal. O horário de funcionamento começa às nove da manhã e termina às seis da tarde, tendo um período destinado à hora de almoço, entre a uma da tarde e às duas da tarde. O descanso semanal do pessoal faz-se aos Sábados, Domingos e Feriados quando existem.

O funcionamento da empresa encontra-se dividido em dois, o departamento financeiro e o comercial. Um proprietário encontra-se encarregue de supervisionar o departamento financeiro, constituído pela colaboradora da logística e compras e outra colaboradora da parte da contabilidade e GRH. O outro proprietário encarrega-se da parte comercial, composta pelo departamento comercial e técnico. Este é constituída por cinco indivíduos, dos quais três são comerciais internos e um comercial externo. O outro colaborador desempenha a área técnica (Anexo A). A empresa é composta, maioritariamente, pelo género masculino que representa 77%, já o género feminino

corresponde a 22%. Dos nove constituintes da empresa dois indivíduos pertencem ao género feminino e sete ao género masculino.

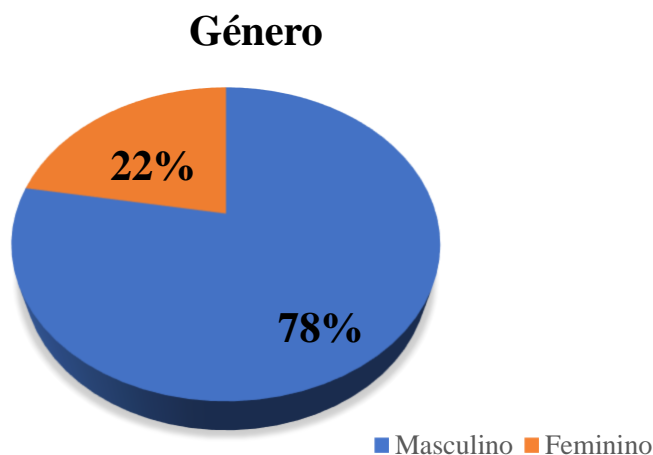


Figura 1-Composição do género da Empresa

Relativamente à média de idades, esta fixa-se nos 46 anos de idade. Dos nove constituintes da empresa, dois possuem cinquenta e nove anos de idade, correspondendo a 22%. Quanto aos outros dois indivíduos, estes possuem cinquenta e cinco anos de idade, correspondendo a 22%. Três indivíduos têm vinte e três anos de idade, correspondente a 34%, por fim os restantes indivíduos possuem quarenta e oito anos de idade, constituindo 22%.

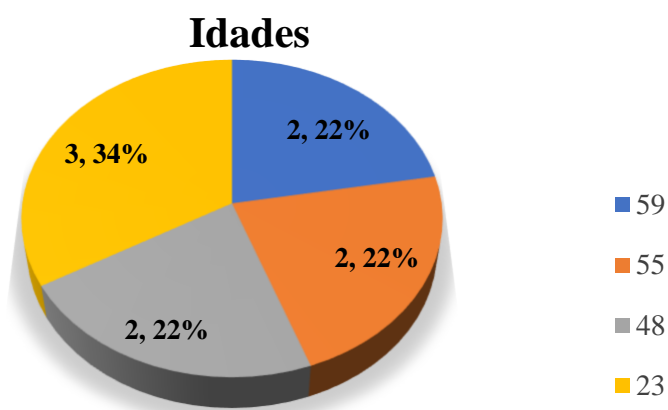


Figura 2- Caracterização da faixa etária dos indivíduos da Empresa

O colaborador com maior antiguidade na empresa possui trinta anos de casa. Não existe um grande fluxo de entrada e saída de colaboradores na empresa, aliás não é essa a filosofia da empresa. Pretende-se que os colaboradores permaneçam nesta, na medida

em que existe, ainda, aquela ideia de ter “um emprego para a vida toda”, conseqüentemente em troca os colaboradores têm que oferecer um bom desempenho organizacional e lealdade à empresa.

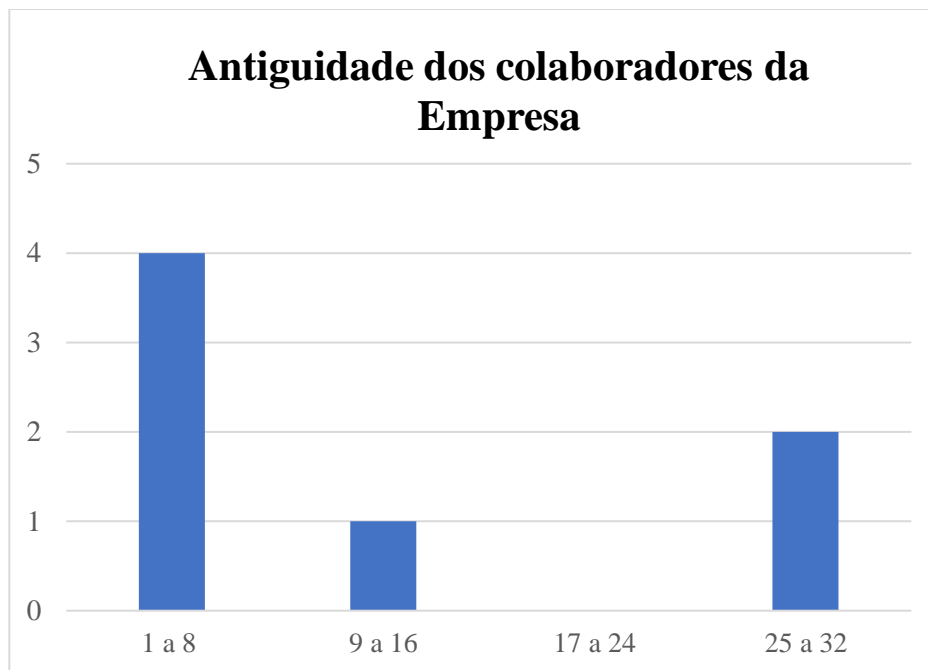


Figura 3- Número de anos de antiguidade dos colaboradores da Empresa

É uma empresa tipicamente familiar, onde os proprietários se conhecem há anos, bem como aos seus empregados. Existe ainda aquele costume de chegar à empresa e de se cumprimentarem com um aperto de mão, no caso dos homens, e um beijo no caso das mulheres. No que toca às habilitações literárias a amostra é muito diversa. O nível de escolaridade mais baixo é o quarto ano de escolaridade, detido pelo colaborador do departamento técnico, e o mais elevado a licenciatura, detido pela colaboradora do departamento de logística e compras. Os dois proprietários possuem um Curso Industrial que lhes proporciona equivalência ao décimo segundo ano de escolaridade. Dois dos comerciais internos são detentores do Curso Técnico Superior Profissional (CTSP) em Gestão do Ambiente e Segurança. Por fim, os restantes colaboradores, comercial interno, comercial externo e a colaboradora da contabilidade e GRH, são detentores do décimo segundo ano de escolaridade.

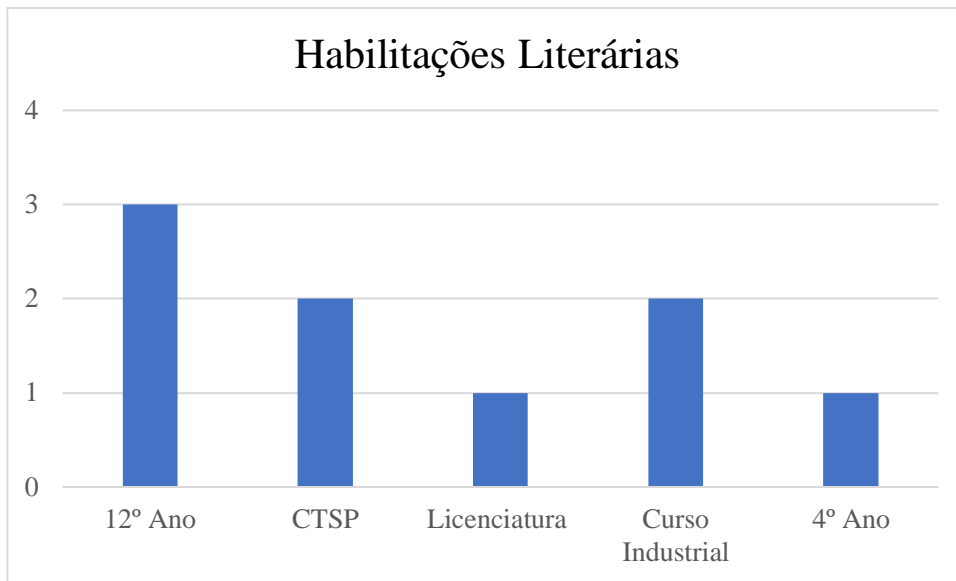


Figura 4- Nível das Habilitações Literárias dos constituintes da Empresa

Relativamente, à missão, visão e valores, estes não se encontram definidos na empresa, por duas razões. Primeiramente por nunca ter sido necessário e, segundo devido ao pobre desenvolvimento do departamento de Recursos Humanos. Enquanto gestora de RH propôs a construção dos valores, missão e visão da empresa. Comecei por desenvolver a missão, na qual constei que “Oferecer aos clientes soluções eficazes e competitivas” é algo que fazia parte da rotina da firma. E, conseqüentemente, a visão “Ser uma empresa de referência Nacional no mercado de válvulas industriais e, produtos para controlo de fluídos”, é algo que os proprietários pretendem alcançar. Relativamente aos valores: Dedicção; Ética; Ambição; e Lealdade, algo que é exigido a todos os colaboradores ao longo de todo o seu percurso na empresa.

Depois de tentar construir e desenvolver estes três objetos da Gestão de Recursos Humanos, tentei compreender melhor qual a estratégia da empresa. Ou seja, qual o rumo que a empresa pretende tomar e onde quer chegar, de forma a atingir a vantagem competitiva. E compreendi que, esta não possui somente uma estratégia adotada, mas sim a fusão entre a estratégia de excelência operacional juntamente com a estratégia de compromisso com o cliente. Segundo Treacy & Wiersema (1993), a estratégia de excelência operacional é definida como tendo uma eficiência operacional através de preços baixos e de qualidade. Já a estratégia de compromisso com o cliente designa-se por ter uma atenção e serviço ao cliente, onde se pretende a proximidade com o mesmo. Assim, a primeira estratégia referida tem como foco a eficiência e a utilização de

operações simples, já a segunda foca-se na superação das expectativas dos clientes (Treacy & Wiersema, 1993).

3.2 Pertinência do Estudo

Com as atuais transformações no mercado de trabalho, as empresas têm que se adaptar, de forma a alcançarem a vantagem competitiva. Assim, nasceu uma maior necessidade em se sofisticar o departamento em Gestão de Recursos Humanos, na qual se encontram concentradas as seguintes práticas: Recrutamento e Seleção, Gestão do Conhecimento, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Remunerações, Socialização Organizacional, Formação e Desenvolvimento, entre outros. Foi possível constatar, que na empresa não existia qualquer GRH alinhada com a estratégia da empresa. Mas sim uma Gestão de Pessoal, onde a pessoa encarregue por esta área se limitava a efetuar a parte administrativa de GRH. Isto é, o *payroll*, o controlo das férias, faltas e despesas e, a parte legal. Ou seja, a elaboração de contratos de trabalho, segurança social, segurança e higiene no trabalho e a formação, elementos obrigatórios por lei. Sendo notória a informalidade existente no processo de GRH no seio da empresa.

Enquanto gestora de RH propôs um organograma (anexo A), assim conseguiu-se uma melhor definição das responsabilidades, atividades e funções de cada indivíduo na empresa. A inexistência da ADF na parte comercial originou incertezas e duplicação de tarefas entre os colaboradores. Com a necessidade futura da ABC, Lda na prática de Recrutamento e Seleção, a ADF tornou-se uma ferramenta fundamental para que esse processo seja rigoroso e estruturado. Assim, a criação da mesma pode permitir à empresa a construção de critérios de Recrutamento e Seleção e o estabelecimento de objetivos claros, bem como limites de responsabilidades bem definidos.

4. Metodologia

Para o levantamento de informações de forma a desenvolver a ADF, optei por uma metodologia de investigação científica de natureza qualitativa, mais concretamente um Estudo de Caso. Na recolha de dados foram utilizadas duas técnicas, a entrevista semiestruturada e a observação participante. Tendo o objetivo de reunir a maior variedade de informação possível acerca da área comercial da ABC, Lda, de forma a desenvolver a ADF desse mesmo departamento.

A metodologia qualitativa permite ao investigador realizar observações e fazer juízos de valor e, conseqüentemente que se produzam conclusões (Meirinhos & Osório, 2010). Esta abordagem proporciona a conceção de conhecimento (Meirinhos & Osório, 2010), visto que procura descrever os indivíduos, locais e processos através da interação direta entre o investigador e aquilo que se pretende estudar (Godoy, 1995). O principal objetivo é entender os acontecimentos na perspetiva dos indivíduos participantes no estudo (Godoy, 1995), sendo por isso fundamental que “investigador nunca perca o contato com o desenvolvimento do acontecimento” (Meirinhos & Osório, 2010, p.51).

4.1 Estudo de caso

Este tipo de estudo permite ao investigador compreender, na totalidade, o fenómeno no seu contexto natural e, conseqüentemente, relatar, analisar e retirar elações do mesmo (Martins, 2008). Através de uma grande concentração de informação obtida pelas diversas técnicas de recolha de informação, que podem ser tanto de natureza qualitativa como quantitativa (Martins, 2008; Meirinhos & Osório, 2010; Miguel, 2007). O estudo de caso baseia a sua estratégia em questões que tentam responder às perguntas “Como?” e “Porque?”, no qual se pretende perceber os acontecimentos individuais, organizacionais, sociais, entre outros (Yin, 2001).

4.1.1. Entrevista

É uma técnica de recolha de dados que proporciona ao investigador intercepar uma variedade de explicações e perspetivas que os indivíduos possuem da sua realidade, podendo tomar diversos formatos (Meirinho & Osório, 2010; Stoilkoska & Serafimovic, 2017; Yin, 2001). Exige que haja comunicação verbal entre dois ou mais indivíduos, no qual um é o indivíduo que realiza as perguntas e os restantes são os indivíduos que geram as respostas. Isto permite ao entrevistador reunir informações acerca do fenómeno que está a ser estudado (Meirinhos & Osório, 2010). Esta técnica como todas as outras possui vantagens e desvantagens. As suas vantagens, segundo Yin (2001, p.108) são: “enfocam diretamente o tópico do estudo de caso e fornecem inferências causais percebidas”, já as desvantagens “visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas; respostas tendenciosas; ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; e o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir”. A entrevista semiestruturada não possui uma ordenação prévia relativamente à enunciação das questões. Assim, é possível

proporcionar ao entrevistador uma maior agilidade quanto ao *timing* das perguntas (Meirinhos & Osório, 2010).

Esta técnica foi usada neste Trabalho de Projeto com o intuito de compreender quais as tarefas, funções e atividades exercidas pelos entrevistados na área comercial e, conseqüentemente, desenhar a ADF desta área. Assim, os entrevistados foram todos aqueles que fazem parte da área comercial, comerciais internos e externo, também a chefia direta foi entrevistada. No total foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas. As entrevistas realizadas encontram-se divididas em três blocos (anexo B). O primeiro bloco temático designa-se por “Descrição da função”, onde tentei compreender o funcionamento do departamento e a função dos entrevistados, e quais as tarefas e funções dos mesmos. Com o segundo bloco temático, nomeado “Especificação da função”, tinha o objetivo de perceber as qualificações e exigências, mentais e físicas, impostas por aquela função. Por fim, o terceiro bloco temático, cujo título é “Desempenho na função” pretendi entender quais as expectativas esperadas pela chefia direta dos entrevistados e deles próprios. As entrevistas decorreram durante o mês de Fevereiro de 2019, depois do horário laboral.

4.1.2. Observação Participante

A observação permite ao investigador retirar “informações adicionais sobre o tópico que está a ser estudado” (Yin, 2001, p. 115). Na observação participante, o investigador interage com os indivíduos e o contexto, ou seja, encontra-se emaranhado no fenómeno que está a ser estudado (Yin, 2001). É possível compreender a perspectiva dos indivíduos, pois o investigador encontra-se a experienciar em simultâneo com estes, adquirindo, assim, um ponto de vista interno e uma compreensão total dos acontecimentos (Yin, 2001).

A observação participante tem as seguintes desvantagens: exige demasiado tempo ao investigador; devido ao facto de o indivíduo estar a ser observado, este pode reagir de forma diferente; o investigador pode manipular os acontecimentos (Yin, 2001). Relativamente, às vantagens, estas podem ser: as situações sucedem em tempo real e em contexto real e, é possível encontrar uma explicação para determinado comportamento quando observado o acontecimento na sua totalidade (Yin, 2001).

A observação neste Trabalho de Projeto teve o objetivo de reunir informações adicionais acerca das funções e tarefas exigidas aos comerciais internos, e verificar a

veracidade das respostas dadas nas entrevistas. Esta técnica apenas foi usada nos comerciais internos, isto porque como o comercial externo realiza o seu trabalho em deslocações fora da ABC, Lda, não pude fazê-la com o mesmo. De certa forma, a observação participante foi utilizada para comprovar o que foi dito nas entrevistas, e obter informação adicional que não foi referida na mesma. Para a realização das observações desenhei uma grelha de observação que me permitiu descrever e organizar melhor os acontecimentos (anexo C). Estas decorreram no mês de fevereiro de 2019 e durante o horário laboral.

4.1.3. Triangulação de dados

O tipo de estudo escolhido na elaboração deste trabalho foi o estudo de caso, assim a investigação do mesmo exige o uso de várias técnicas de recolha de dados, e conseqüentemente a triangulação desses mesmos dados (Yin, 2001). As três técnicas de recolha de informação utilizadas neste trabalho foram: entrevistas semiestruturadas aos comerciais internos e externo e à chefia direta; observações participantes no contexto laboral dos comerciais internos; e por fim, a análise documental que não teve grande contributo. Na medida em que, a empresa não possuía muitas informações acerca da função estudada. Abaixo se encontra o cruzamento das informações obtidas através das técnicas acima mencionadas.

Legenda:

CI1: Comercial Interno 1 CI3: Comercial Interno 3 C5: Chefia direta 5
CI2: Comercial Interno 2 CE4: Comercial Externo 4

Tabela II-Triangulação de dados

Análise documental	Entrevistas Semiestruturadas	Observações Participantes (apenas realizadas aos CI)
	<p>CI2: “Começo por abrir o e-mail, e vejo se tenho consultas dos fornecedores para fazer as propostas atrasadas, de seguida passo para outras coisas, caso o telefone não toque (...), depois ligar o PHC, fazer propostas, consultas. Se os fornecedores não me responderem tenho que lhe ligar! Depois de x em x tempo temos que andar a acertar o stock, fazemos o inventário físico para o stock ficar certo, ou pelo menos tentar”; “O meu trabalho em termos de atividades, programas a trabalhar não é complicado, o complicado deste trabalho é compreender a mecânica dos fluidos e as válvulas”; “Não tenho ninguém na minha supervisão”</p> <p>CE4: “vou sempre ao escritório de manhã, vejo se há material por entregar, se houver faço a minha rota conforme isso, senão vejo quais os clientes que não vou a algum tempo e faço o plano de visitas para aquele dia”; “por exemplo quando vou para longe</p>	<p>CI1: Primeiro abre o e-mail, depois liga o PHC, entretanto aparecem uns telefonemas que o desorientam do trabalho inicial, depois faz consultas, propostas, entretanto desloca-se até ao armazém para ajudar o X a montar as válvulas; O trabalho está muito relacionado uma coisa com a outra (o cliente consulta, fazer uma proposta, depois envio para o cliente.</p> <p>CI3: E-mail, PHC, fazer consultas, propostas, fazer guias de remessa ou transporte, e depois outra vez e-mail, consultas</p>

	<p>tenho que fazer o programa de visitas daquela semana ou na sexta-feira anterior ou na segunda-feira”; “basicamente eu vou aos clientes apresento-me, depois à empresa, explico qual é o nosso mercado, os nossos produtos, normalmente o cliente mostra-me as instalações e ficamos por ai, deixo lá os meus contactos e os da empresa, e fica feito o meu trabalho”; “o meu trabalho consiste muito em lembrar ao cliente que nós existimos, quando não estamos a ser consultados tenho que ir lá perceber o porquê, eu gosto daquilo que faço”; “Não é muito complexo, mas tem que se ter jeito para saber falar e compreender o cliente, não andar a impingir nada, o cliente percebe quando está a ser enganado e manipulado, não posso fazer isso, perco-o logo”, “Claro tenho que perceber de válvulas e controlo de fluido e isso compreendo que não é fácil, até os técnicos de manutenção e os engenheiros têm dificuldade quanto mais (...)”</p> <p>C5: “Eu supervisiono toda a área comercial, também faço o trabalho que eles fazem, a</p>	
--	---	--

	<p>diferença é que tenho que ter conhecimento de todo o que se passa nesta área da empresa, temos que andar coordenados, por exemplo alguns clientes enviam consultas para o e-mail geral e eu reencaminho para o funcionário que devo encaminhar, sei que o E1 tem mais experiência por isso dou-lhe assuntos mais complicados e delicados para ele tratar, invés de dar ao E2 e E3, como é óbvio (...)"</p>	
<p>Qualificações requeridas na função (CI):</p> <ul style="list-style-type: none"> *Domínio do sistema PHC-CS, <i>Microsoft Office</i> e na plataforma Vortal; *Escolaridade mínima 12ºano; Ter experiência similar na função; <p>Qualificações requeridas na função (CE):</p> <ul style="list-style-type: none"> *Carta de Condução para veículos ligeiros *Curso de Técnicas de Vendas *Escolaridade mínima 12ºano 	<p>CII: “Temos que fazer funcionar com o PHC é mesmo importante no nosso trabalho, fazer mexer na plataforma do Vortal, que aquilo não é tão fácil como parece, ter boas bases no <i>Microsoft Office</i>, principalmente o <i>Word</i> e o <i>Excel</i>, mais... acho que ter experiência no ramo industrial faz a diferença”, “Também acho que saber trabalhar em e para a equipa, nós trabalhar para um todo, epá lidar muito mas muito bem com a pressão, ou então gostar de trabalhar sobre pressão, saber atender o cliente e compreendê-lo, acho que atualmente há muita falta disso,</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Saber trabalhar com o sistema PHC-CS é fundamental nesta função, o trabalho é quase todo realizado neste programa, fazem as propostas, consultam preços, stock, entre outros. *Ter domínio na mecânica de fluídos ou compreenderem do funcionamento de válvulas industriais. *Saber atender o cliente, fazem muito atendimento telefónico e ao balcão (curso de vendas e/ou negociação). *Ter domínio na língua Inglesa e Espanhola *Experiência anterior em função similar

	<p>compreensão para com o cliente, e isso mau”</p> <p>CE4: “Para mim o meu trabalho ter carta de condução, o telefone sempre à mão, ajudar o cliente, saber fazer o reencaminhamento para os colegas do escritório, secalhar ter um curso em Vendas, eu tenho, mas já andava nesta vida algum tempo, ter uma grande vontade de atingir resultados e objetivos (...)”</p>	<p>*Ter à vontade a trabalhar sobre pressão, em equipa, ter objetivos e foco nos resultados</p>
	<p>CI2: “não sei as expetativas do meu chefe em relação a mim (risos), nunca mo foi dito, nem dos meus colegas).</p> <p>CE4: “por vezes, sinto que por o meu trabalho ser na “rua” os meus colegas e o meu chefe acham que ando a passear e não a trabalhar. Senão não haviam aqueles telefonemas constantes, do tipo: ó E4 onde é que andas?”, quanto aos resultados “vender, vender e vender é que é tido em conta, nada mais, pelo menos é essa a ideia que passam...”</p> <p>CI3: “não faço ideia, mas a expetativas deles deve ser de trabalhar sempre mais e melhor, né?”</p> <p>C5: “o resultado de desempenho deles tem em conta, as vendas, a</p>	<p>CI1: o padrão de desempenho faz-se pela quantidade de vendas realizadas</p>

	<p>qualidade do atendimento e serviço prestado aos clientes, essas coisas...”</p>	
--	---	--

5. Apresentação e Discussão de Resultados

Depois de realizadas as entrevistas e as observações, procedeu-se à análise dos dados e, conseqüentemente, à elaboração do esboço da ADF da área comercial. Esta foi revista junto dos comerciais e do diretor comercial, seguindo-se para a aprovação final junto da administração da ABC, LDA.

A ADF sofreu várias etapas, para a sua construção não foi possível utilizar a análise documental, pois não existiam registos ou documentos relevantes referentes às funções comerciais, ou mesmo qualquer outra função. Assim, prosseguiu-se para a realização das observações, de carácter participante, onde se conseguiu recolher diversas informações que mais tarde seriam complacentes com as informações retiradas das entrevistas. Posteriormente, com as informações recolhidas através das observações e as primeiras entrevistas foi possível delinear um registo provisório da ADF. Contendo as informações básicas da função, como exemplo: a identificação da função, quem supervisiona o trabalho dos comerciais, a descrição sumária da função e as principais atribuições e responsabilidades.

Relativamente, à descrição sumária de funções e as principais atribuições e responsabilidades foram duas componentes particularmente complicadas de descrever. Isto porque, como não existia informação inicial, o processo tornou-se lento e difícil de começar. Assim, todas as informações recolhidas foram baseadas no resultado entre as observações e as entrevistas, que posteriormente conduziram a um cruzamento de dados.

Depois de elaborado o primeiro esboço da ADF, este foi apresentado aos comerciais e ao diretor comercial que sugeriram algumas transformações pertinentes, no sentido acrescentar algumas competências e simplificar responsabilidades. Estes diálogos tiveram a forma de reuniões, no qual estas permitiram discutir e compreender melhor a opinião de cada um acerca da sua função. Estas ocorreram quinzenalmente, após o horário laboral, permitindo verificar o constante envolvimento e participação de todos os

indivíduos durante o processo de construção da ADF. Estas reuniões permitiram proceder a alterações que enriqueceram a ADF e, tentar todos os pontos de vista.

Finalizadas e recolhidas todas as alterações sugeridas pelos comerciais e diretor comercial, foi tempo de reunir novamente toda a informação e confrontar com as sugestões. Depois de confrontados todos os pontos de vista, foi tempo de corrigir a ADF e apresentar a ADF definitiva aos mesmos. Aprovada por todos o documento final passou para a administração, onde obteve também a sua aprovação. Ficou estabelecido que a ADF para quem a quiser consultar encontra-se no departamento de Contabilidade e GRH.

Este documento possui um carácter descritivo (Torrington, 2013). Na medida em que, o tipo de ADF utilizado na área comercial se centrou na descrição e avaliação de responsabilidades e atividades. Estando, assim, constituída pelos seguintes elementos: designação da função; descrição da chefia direta e a existência de subordinados (caso haja); descrição sumária da função, no qual é referido os objetivos, responsabilidades e deveres inerentes à função; definição das principais atribuições e responsabilidades inerentes àquela função, no qual resumidamente designa as principais tarefas, atividades e responsabilidades da função; descrição dos requisitos para a funções, ou seja, descreve quais os conhecimentos, habilitações e experiências necessários para o exercício daquela função; definição de competências, seção esta que apresenta as competências específicas daquela função; e, por fim os tipos de benefícios e remunerações aplicados àquela função que permitem estabelecer padrões indicadores referentes à função de comercial na ABC, LDA.

Durante o processo de recolha de informação foi de constar que se sentiram diversas dificuldades, pelo facto de não existir documentos acerca das funções comerciais. Foi possível verificar que, os comerciais realizavam atividades que não faziam parte da sua função. Isto é, encontravam-se sobrelotados com atividades que não lhes competia exercer, e isso atrasava o seu verdadeiro trabalho. No decorrer das entrevistas quando questionados acerca da sua função, dois dos quatro comerciais, demonstravam não saber o que responder, tornando difícil recolher informações por parte daqueles indivíduos. No entanto, nenhuma destas adversidades impediu o progresso deste Trabalho de Projeto.

Este documento surgiu com dois objetivos. Primeiramente, para os aos indivíduos que se encontram, atualmente, a exercer esta função consigam compreender melhor qual o seu papel na empresa, as expetativas que lhe são esperadas e, ter uma clara noção das suas

responsabilidades, competências e benefícios. Visto que, o objetivo da empresa é expandir, aumentar o número de indivíduos nesta função, este documento permite estabelecer os critérios adequados para o Recrutamento e Seleção para a função de Técnico Comercial Interno/Externo.

A ADF apenas foi realizada para a área comercial, pois o foco da empresa é expandir nesta área. A estratégia comercial dos proprietários é no futuro próximo recrutar mais comerciais, e fazia todo o sentido elaborar uma ADF para este efeito. Para estas mudanças é necessário desenvolver um departamento de Recursos Humanos, assunto este que se encontra a ser discutido junto da administração da ABC, LDA. De forma a compreender quais as necessidades atuais e futuras da empresa, quais as mudanças que irão ocorrer, qual o rumo que se pretende seguir, entre outras situações.

A estrutura formal da ABC, LDA, o organograma, possui uma leitura fácil, onde são compreendidos todos os níveis hierárquicos, e existe uma clara definição da cadeia de comando. É de salientar que, na grande maioria, os comerciais compreendem quais são as suas tarefas, responsabilidades e deveres apesar da dificuldade em expressar isso para o exterior, pois consideram ser “um processo automático”. Um dos aspetos que todos consideram que tem que ser melhorado, é o nível de organização, pois o diretor comercial pede a realização de determinada tarefa a dois comerciais, tornando a dinâmica confusa.

6. Conclusões

Como objetivo final deste Trabalho de Projeto era a criação de uma ADF na área comercial de uma PME nacional, mais concretamente, uma microempresa. Isto, surge na tentativa de colmatar os obstáculos sentidos pelos indivíduos que exercem estas funções, devido à falta de organização e repetição de tarefas existente nesta área da empresa. O intuito dos proprietários da empresa é de modernizar e alargar a ABC, LDA. Assim, estes decidiram apostar na prática de GRH. A GRH nesta empresa começou a dar os primeiros passos, começando pela criação de um organograma da empresa e a construção de um sistema de ADF na área comercial. Pretende-se introduzir práticas de GRH gradualmente.

A revisão da literatura permite compreender o quão fundamental a ADF é para tudo o funcionamento de uma organização. É um documento que contém diversas informações importantes para a gestão de RH. Os gestores conseguem criar diversos documentos com as informações recolhidas pela ADF, mas também conseguem descodificar as responsabilidades e expectativas existentes numa determinada função.

É importante salientar o facto que, a ABC, Lda ainda ter muito que aprender e evoluir relativamente à GRH, no entanto possui os ingredientes certos para o seu sucesso: proprietários com predisposição para inovar e motivar, e colaboradores com vontade de aprender. A realização da ADF permitiu à empresa melhorar ao nível da sua organização, não existindo mais que um colaborador a realizar uma tarefa em simultâneo, permitiu definir quais as competências, deveres, responsabilidades e habilitações necessários para o exercício daquela função e, ainda ter um guia orientador acerca daquela função. Algo nunca feito na ABC, LDA. Existem diferenças visíveis entre as duas funções analisadas, o Comercial Interno e o Comercial Externo. A diferença mais notória refere-se ao contexto onde o exercício da função é executada. Pois o CI realiza o seu trabalho no seio da organização, já o CE executa a sua função fora da organização, realizando visitas por diversas empresas, de forma apresentar a ABC, LDA. Com isto, salienta-se o facto de a função de CI ser de natureza administrativa, no qual estes têm que apresentar propostas aos clientes por *e-mail*, efetuar consultas a fornecedores, entre outros.

Este trabalho de Projeto foi elaborado tendo por base o conhecimento tácito e experiências de cada colaborador daquela função. Os proprietários pretendem expandir o seu negócio e olham para a GRH como uma aliada, de forma a obter bons resultados. Pretende-se, assim, no futuro realizar mais práticas de GRH, na qual a ADF elaborada terá um papel fundamental para o desenvolvimento dessas práticas. Considero que o principal objetivo deste Trabalho Final de Mestrado foi atingido, na medida em que foi possível criar uma ADF na área Comercial de uma PME industrial.

No entanto, foi possível sentir algumas limitações, ficando a principal a dever-se à inexistência de informação acerca das funções. Isto é, não existiam quaisquer documentos ou procedimentos referentes a estas funções ou qualquer outra função. Por isso, o acesso à informação foi um grande obstáculo, não sendo, assim, possível ser um trabalho baseado em condutas ou ações escritas. No entanto, com o decorrer das observações e as entrevistas foi possível recolher informações. Outras das limitações, foi referente ao facto de ter sido uma colaboradora da empresa a realizar todo o processo decorrente de uma ADF, e não um indivíduo externo à organização. Também, outra limitação foi o facto de ter sido a mesma colaboradora a ter realizado as observações participantes. Apesar de, ter uma maior perceção das tarefas e cultura acerca da organização, já a relação que possuía com os restantes colaboradores poderá ter originado certos enviesamentos. Por fim, a última limitação deveu-se à minha contribuição em

servir somente para a empresa em causa, não sendo por isso replicável. Visto que, cada organização é diferente possuindo cada uma as suas especificidades.

Bibliografia

Agarwal, U. A. & Jha, S. (2015). 'Human Resource Practices in Indian SMEs-An Exploratory Study', *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 680-695.

Ahmeti, F. & Marmullaku, B. (2015). 'Human Resource Management and Practices in SMES in Developing Countries: Practices in Kosovo'. *European Scientific Journal* 11 (7), 415-428.

Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013). 'Human Resource Management, Employee Exchange Relationships, and Performance in Small Businesses'. *Human Resource Management*, 52(2), 153-173.

Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). 'Job Analysis for Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics, Predictor Measures, and Performance Outcomes'. In N. Schmitt (Eds.). *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 119-146). New York, US: Oxford University Press.

Ceranic, S. & Popovic, B. (2009). 'Human Resources Management in Small and Medium Enterprises'. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce- APSTRACT Agroinform Publishing House*, 71-74.

Edien, A. (2015). 'Effects of Job Analysis on Personnel Innovation', *International Journal of Business and Management Invention*, 4 (10), 9-18.

El- Haijji, M. A. (2011). 'Some Recent Trends in Writing Job Description for the Purpose of Job Evaluation: A Reflective View', *American International Journal of Contemporary Research*, 1 (3), 6 -14.

Godoy, A. S. (1995). 'Introdução a Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades'. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.

Gonçalves, P. A. F. M., & de Freitas, M. C. V. (2017). 'Gestão do Conhecimento e Sistemas de Gestão do Conhecimento nas Microempresas: Fatores Críticos, Requisitos e Recomendações'. In *Tendências atuais e perspectivas futuras em organização do conhecimento* (pp. 923-934). Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX.

Hung, Y. T., Michael C. Cant & Johannes A. Wiid (2016). 'The Importance of Human Resources Management for Small Businesses in South Africa'. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3-1), 232-238.

Joseph, J. & Krarabe, R. (2015). 'Job Description, Job Analysis, its Impact on Productivity', *IRACST- International Journal of Commerce, Business and Management*, 5 (5), 40-50.

Keating, J., Silva, I. & Almeida, H. (2000). 'Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas'. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 5 (1), 113-134.

Kemal, F. E., Radid, M., Tanane, O. & Talbi M. (2013). 'Training for Effective Skills in SMEs in Morocco', *Elsevier, Procedia- Social and Behavioral Sciences*, ORDIPU, University Hassan II Mohammedia.

Kshatriya, S. (2016). 'Job Analysis and its Positive Impact on Key Recruitment and Selection Processes: A Case Study', *Al Dar Research Journal for Sustainability*, 1(1), 46-68.

Long, C. S., Ajagbe, M.A. & Kowang, T. O. (2014). 'Addressing the Issues on Employees Turnover Intention in the Perspective of HRM Practices in SME'. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 129, 99-104.

Mahmood, M. & Absar, M. M. N. (2015). 'Human Resource Management Practises in Bangladesh: Current Scenario and Future Challenges', *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2 (2), 171-188.

Martins, G. (2008). 'Estudo de Caso: Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade em Pesquisas no Brasil'. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 8-18.

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). 'Estudo de Caso Como Estratégia de Investigação em Educação'. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 49-65.

Melo, P. & Machado, C. (2013). 'Human Resource Management in Small and Medium Enterprises in Portugal: Rhetoric or Reality?'. *Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 20, 117 -134.

- Miguel, P. A. C. (2007). 'Estudo de Caso na Administração: Estruturação e Recomendações Para Sua Condução'. *Produção*, 17 (1), 216-229.
- Morgeson, F. P., Spitzmullerm M., Garza, A. S. & Campion, M. A. (2016). 'Pay Attention! The Liabilities of Respondent Experience and Carelessness When Making Job Analysis Judgments', *Journal of Management*, 42 (7), 1904-1933.
- Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2012). 'A Framework of Sources of Inaccuracy in Job Analysis'. In M. A. Wilson, W. Bennett, Jr., S. G. Gibson, & G. M. Alliger (Eds.), *The Handbook of Work Analysis: The Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations* (pp. 593-601). New York: Routledge.
- Moskwa, L. S. (2016). 'Do Your Firm's Job Descriptions and Performance Reviews Meet the Standard?', *Journal of Pension Benefits: Issues in Administration*, 23 (2), 53-55.
- Naz, F., Aftab, J. & Awais, M. (2016). 'Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan', *International Journal of Mangement, Accounting & Economics*, 3(11), 669-708.
- Ogunyomi, P., & Bruning, N. (2016). 'Human Resource Management and Organizational Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria'. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612-634.
- Patton, M. T. (2013). 'Avoiding Common Job Description Mistakes', *AMT Events*, 30(3), 142-144.
- Pingle, S. S. (2014). 'A Comparative Study of the HRM Practices in Small and Medium Enterprises'. *Journal of Management Research*, 13(1), 55-65.
- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2012). 'The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis'. *Annual Review of Psychology*, 63 (1), 397-425.
- Shafeek, H. (2016). 'The Impact of Human Resources Management Practices in SMES', *Annals of the Faculty of Engineering Hunedora-International Journal of Engineering*, 14(4), 91-102.
- Sheehan, M. (2014). 'Human Resource Management and Performance: Evidence From Small and Medium-Sized Firms'. *International Small Business Journal*, 32(5), 545– 570.

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

Smith, K. J. (2015). 'Conducting Through Job Analyses and Drafting Lawful Job Descriptions', *Employment Relations Today (Wiley)*, 41 (4), 95-99.

Stoilkoska, A. & Serafimovic, G. (2017). 'Job Analysis as an Important Human Resources Management Function', *International Refereed Scientific Journal Vision*, 2 (1), 113-124.

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

Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L. & Pradhan, S. (2014). 'Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises', *Procedia Economics and Finance*, 11, 166-181.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2013). *Human Resource Management*, 9^a Ed. England: Pearson Education Limited.

Treacy, M., Wiersema, F. (1993). 'Customer Intimacy and other Value Disciplines'. *Harvard Business Review*, 84-93.

UN Resolution A/71/L.60 designates Micro-Small and Medium-sized Enterprises International Day (New York, NY, April 6th, 2017): June 27th as "Micro-Small and Medium-Sized Enterprises Day".

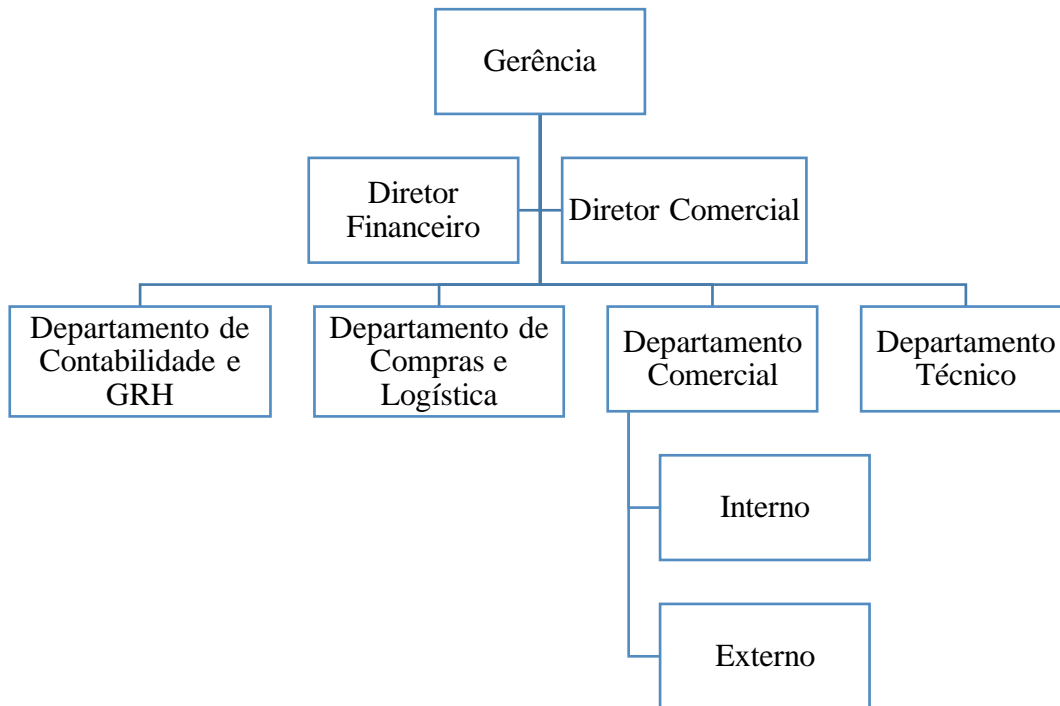
Verboncu, I. & Zeininger, L. (2015). 'The Manager and the Managerial Tools: Job Description', *Review of International Comparative Management*, 16 (5), 603-614.

Waters, L. D., Mironova, O. & Stobinski, J. X. (2017). 'Original Article: The Many Potential Uses for a Job Analysis', *Journal of the Association for Vascular Access*, 22, 124-128.

Yin. R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2^a Ed. Porto Alegre: Bookman.

Anexos

a) A minha Proposta de Organograma para a ABC, Lda



b) Guião da entrevista de ADF

Guião para entrevista de Análise e Descrição de Funções (ADF):

Tema: Análise e Descrição de Funções

Objetivos: Desenhar a ADF da área comercial; compreender tarefas, funções e atividades exercidas pelo entrevistado na área comercial

Blocos Temáticos	Questões	Notas
A-Legitimação da entrevista	Posso gravar a entrevista?	Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista; Garantir a confidencialidade da informação conseguida; Pedir para gravar a entrevista;
B-Descrição da função	Trabalha há quando tempo na empresa? Como é um dia típico de trabalho na função? Que tarefas compreende a sua função? Qual a frequência e duração de cada atividade? Qual a complexidade de cada atividade? Que atividades estão relacionadas e como? Que responsabilidades de supervisão estão associadas à função?	Conhecer o departamento e função do entrevistado; Compreender as tarefas e funções do entrevistado, bem como a sua chefia direta;

	A quem reporta o titular da função?	
C-Especificação da função	<p>Que qualificações são requeridas para o titular?</p> <p>Que exigências mentais e físicas são exigidas do titular?</p>	<p>Compreender as qualificações e exigências mentais e físicas da função;</p>
D-Desempenho na função	<p>Que expectativas têm os supervisores e os pares sobre a sua função?</p> <p>Que resultados são tidos como aceitáveis?</p> <p>Salienta-se o desempenho na função?</p>	<p>Compreender as expectativas esperadas pela chefia direta do entrevistado;</p>
E-Finalização da entrevista	<p>Deseja acrescentar mais algum aspeto que não tenha sido contemplado nesta entrevista?</p>	<p>Perguntar se quer acrescentar ou responder a algum assunto que não tenha sido abordado;</p> <p>Agradecer a disponibilidade, para a realização da entrevista;</p>

Fonte: Torrington et al, 2013

c) Grelha de observação

Número de observação:
Data:
Intervenientes/Participantes:
Local:
Tempo total de observação:

Tempo	Espaço	Atividade	Comportamentos		Inferências
			Verbais	Não-verbais	

d) Análise e Descrição de Funções de Técnico Comercial Interno

Análise e Descrição de Funções Técnico Comercial Interno

Supervisor:

Diretor Comercial

Supervisiona:

Não se aplica

Descrição sumária da função:

Realiza administrativamente a área das vendas/comercial. Efetua e acompanha as propostas comerciais durante todas as suas fases (abertura, acompanhamento, mudanças, encomenda, entrega e faturação). Assegura o cumprimento do prazo das encomendas, estando sempre em contacto com os fornecedores (nacionais e estrangeiros) e clientes. Lida diretamente com o departamento da logística. Realiza a gestão do *stock* existente.

Principais atribuições e responsabilidades (Tarefas):

Acompanhamento diário da plataforma de concursos públicos (exemplo: Vortal);
Abertura de consultas comerciais no sistema informático PHS-CS;
Acompanhamento do estado dessas mesmas consultas; Abertura de processo aquando uma encomenda de cliente no sistema informático PHC-CS; Averiguar o estado das encomendas junto dos fornecedores bem como conhecer os prazos de entrega; Atualiza e averigua o stock existente no armazém através do PHS-CS;
Atendimento ao cliente no balcão e também apoio telefónico ao mesmo;

Requisitos para a Função/Conhecimentos, Habilitações e Experiência Profissional:

- Experiência anterior em funções semelhantes, pelo menos 2 anos
- Domínio do sistema PHC-CS (Fator obrigatório)
- Domínio do sistema *Microsoft Office* na ótica do utilizador, mais concretamente no *Excel*, *Word* e *Paint* (Fator obrigatório)
- Domínio da plataforma Vortal (Fator valorizado)
- Domínio ao nível oral e escrito de Inglês e Espanhol (Fator obrigatório)
- Curso superior ou equivalente na área da Engenharia Mecânica (Fator valorizado)

- Escolaridade mínima 12ºano (Fator obrigatório)

Competências:

- Capacidade para trabalhar em equipa e sobre pressão
- Capacidade para programar, organizar e controlar as tarefas e prioridades
- Boa capacidade de analisar e avaliar informação necessária à sua atividade
- Forte orientação para o cliente e resultados
- Excelente comunicação verbal e escrita
- Perfil proactivo, autónomo e responsável
- Excelente capacidade de se ajustar à mudança, de forma a conceber soluções
- Excelente capacidade de argumentação para estabelecer acordos e consensos

Remunerações e Benefícios

Designação		Observações
Vencimento Base	Acima do ordenado mínimo nacional	
Subsídio de Alimentação	4,77€ por dia	
Viatura da Empresa	Sim	
Telemóvel	Sim	
Portátil	Não	
Prémios e Comissões	Sim (quando atingidos os objetivos)	
Outros	Não	

e) Análise e Descrição de Funções de Técnico Comercial Externo

Análise e Descrição de Funções de Técnico Comercial Externo

Supervisor:

Diretor Comercial

Supervisiona:

Não se aplica

Descrição sumária da função:

Efetua a área das vendas/comercial fora da empresa, tendo o objetivo de apresentar a empresa ao exterior. Realiza visitas e reuniões com os clientes. Tenta ajustar o preço dos produtos e o prazo de entrega nas instalações do cliente. Apresenta a empresa e os produtos comercializados. Elabora uma estratégia de vendas e organiza as visitas aos principais clientes e a clientes-alvo. Pesquisa potenciais clientes que estejam interessados no mercado em que se encontra inserida a empresa.

Principais atribuições e responsabilidades (Tarefas):

Acompanhamento diário das encomendas dos clientes bem como o seu prazo de entrega até instalações dos mesmos; Acompanhamento do estado das consultas dos clientes; Apoio ao cliente telefonicamente e presencial; Reunião com os clientes de forma a acompanhar a sua atividade; Visitas aos departamentos das compras e armazém de cada cliente, de forma a conhecer quais as necessidades de cada cliente; Entrega de consultas e encomendas de clientes ao comercial externo; Deslocação de norte a sul do país de modo a conhecer e estabelecer potenciais clientes;

Requisitos para a função/Conhecimentos, Habilitações e Experiência Profissional:

- Experiência anterior na área Industrial/Comercial, pelo menos 2 anos
- Domínio do sistema *Microsoft Office* na ótica do utilizador, mais concretamente no *Excel* (Fator valorizado)
- Domínio ao nível oral e escrito de Inglês (Fator obrigatório)
- Carta de Condução para veículos ligeiros (Fator obrigatório)

- Curso de Técnicas de Vendas e Negociação Comercial (Fator valorizado)
- Escolaridade mínima 12ºano (Fator obrigatório)

Competências:

- Capacidade para trabalhar em equipa e sobre pressão
- Capacidade de gerir o tempo e frequência de visitas aos clientes
- Forte orientação para o cliente e resultados
- Excelente comunicação verbal
- Excelente capacidade de argumentação de forma a conseguir estabelecer novos acordos e consensos
- Perfil proactivo, autónomo e responsável
- Apresentação cuidada

Remunerações e Benefícios

Designação		Observações
Vencimento Base	Acima do ordenado mínimo nacional	
Subsídio de Alimentação	€ por dia	Acima do valor mínimo exigido por lei (> 4.77€)
Viatura da Empresa	Sim	
Telemóvel	Sim	
Portátil	Não	
Prémios e Comissões	Sim (quando atingidos os objetivos)	
Outros	Subsídio de deslocação	