



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de
Coimbra - Coimbra Business School

Mestrado em Gestão Empresarial

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos
e Envolvimento Organizacional: Micro e
Pequenas Empresas**

Bernardo Machado Dantas Matos da Silva

Dissertação inerente ao Mestrado em Gestão Empresarial com orientação de:
Professor Doutor Irménio Ferreira da Silva

Coimbra, novembro de 2023

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Envolvimento
Organizacional: Micro e Pequenas Empresas**

Bernardo Machado Dantas Matos da Silva

Dissertação inerente ao Mestrado em Gestão Empresarial com orientação de:

Professor Doutor Irménio Ferreira da Silva

Coimbra, novembro de 2023

Resumo

A seguinte dissertação procura examinar o impacto da gestão de recursos humanos na promoção do envolvimento organizacional nas micro e pequenas empresas. Através de uma revisão de literatura e de uma pesquisa empírica com empresas de dimensão pretendida, o estudo destaca a importância da gestão de recursos humanos em áreas como o recrutamento, a seleção, a formação e desenvolvimento, a remuneração e reconhecimento, bem como a importância do envolvimento dos colaboradores na criação de uma cultura organizacional positiva e produtiva. O estudo conclui que a implementação eficaz de estratégias de gestão de recursos humanos pode aumentar significativamente o envolvimento organizacional em micro e pequenas empresas.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Envolvimento Organizacional; Micro e Pequenas Empresas; Práticas e Estratégias; Cultura Organizacional.

Abstract

The following dissertation examines the impact of human resources management on promoting organizational involvement in micro and small business. Through a literature review and empirical research with intended-sized companies, the study highlights the importance of human resources management in areas such as recruitment and selection, training and development, compensation and recognition, as well as the importance of employee involvement in creating a positive and productive organizational culture. The study concludes that the effective implementation of human resources management strategies can significantly increase organizational involvement in micro and small businesses.

Keywords: Human Resources Management; Organizational Involvement; Micro and Small Business; Practices and Strategies; Organizational Culture.

Agradecimentos

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço especialmente ao meu orientador, à minha família, aos amigos, às instituições e organizações que forneceram recursos e informações, e a todas as vozes silenciosas que enriqueceram este trabalho.

A todos vocês, o meu profundo agradecimento.

Índice Geral

1. Enquadramento do Estudo	1
1.1. Introdução	1
1.2. Utilidade do tema	3
1.3. Justificação do estudo	4
1.4. Objetivos	5
2. Enquadramento histórico / Revisão da Literatura	6
2.1. As MPEs em Portugal	6
2.1.1. A relevância das MPEs em contexto nacional.....	6
2.1.2. Representatividade das MPEs na região alvo de estudo	7
2.1.3. Descrição das práticas de GRH nas MPEs.....	7
2.1.4. As interações e dinâmicas sociais nas MPEs.....	10
2.2. A GRH e Envolvimento Organizacional	12
2.2.1. Gestão de Recursos Humanos: Contributos e evolução do conceito.....	12
2.2.1.1. Contributos da teoria clássica da gestão.....	14
2.2.1.2. Contributos da teoria das relações humanas.....	15
2.2.1.3. Contributos da teoria do comportamento organizacional.....	15
2.2.1.4. Evolução do conceito de gestão de recursos humanos.....	15
2.2.2. Gestão de Pessoas nas Organizações.....	16
2.2.3. Envolvimento Organizacional	17
2.2.4. Impacto do Envolvimento Organizacional	21
2.2.4.1. Produtividade	22
2.2.4.2. Satisfação dos funcionários	22
2.2.4.3. Desempenho organizacional	22
2.2.5. Relação entre práticas de GRH e envolvimento organizacional nas MPEs	24
2.3. A GRH nas MPEs	26
2.3.1. A Relevância da GRH nas MPEs.....	26
2.3.2. A Padronização das Práticas e Estratégias de GRH nas MPEs	26
2.3.3. Aplicação e Avaliação das Práticas e Estratégias de GRH nas MPEs.....	28
2.4. Principais Práticas e Estratégias de GRH nas MPEs	29
2.4.1. Planeamento de Recursos Humanos.....	29

2.4.2.	Práticas e Estratégias de Avaliação de Desempenho.....	30
2.4.3.	Práticas e Estratégias de Formação Profissional.....	31
2.4.4.	Práticas e Estratégias de Gestão de Carreiras	32
2.4.5.	Práticas e Estratégias de Recompensa.....	33
2.4.6.	Práticas e Estratégias de Recrutamento e Seleção.....	34
3.	Investigação Empírica	36
3.1.	Objetivos e Metodologia	36
3.1.1.	Objetivos do estudo.....	36
3.1.2.	Metodologia	37
3.1.3.	Escolha das Empresas e Procedimento	41
3.1.4.	Instrumentos de Recolha de Dados e Fontes de Informação	42
3.2.	Resultados.....	49
3.2.1.	Introdução.....	49
3.2.1.1.	Resultado da Empresa 1	50
3.2.1.2.	Resultado da Empresa 2.....	52
3.2.1.3.	Resultado da Empresa 3.....	54
3.2.1.4.	Resultado da Empresa 4.....	56
3.2.1.5.	Comparação dos resultados das empresas.....	57
3.3.	Análise e Discussão dos Resultados	59
3.3.1.	Introdução.....	59
3.3.2.	Análise Comparativa e Discussão dos Resultados.....	59
4.	Conclusões, Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....	68
4.1.	Introdução.....	68
4.2.	Conclusões do Estudo.....	68
4.3.	Limitações do Estudo.....	70
4.4.	Sugestões para Estudos Futuros.....	70
	Bibliografia.....	72
	Anexos.....	85
	Apêndice 1 - Guião da Entrevista	85

Índice Tabelas

Tabela 1: Distinção da dimensão das empresas.....	6
Tabela 2: Objetivos organizacionais e individuais	21
Tabela 3: Diferença entre pesquisa quantitativa e qualitativa.....	39
Tabela 4: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	40
Tabela 5: Seis fontes de evidências: força e fraquezas	44
Tabela 6: Vantagens e limitações da entrevista.	47
Tabela 7: Passos dados durante as entrevistas.....	48
Tabela 8: Empresa 1.....	50
Tabela 9: Empresa 2.....	52
Tabela 10: Empresa 3.....	54
Tabela 11: Empresa 4.....	56
Tabela 12: Comparação dos resultados das empresas.	58
Tabela 13: Comparação dos resultados do estudo com a literatura revista.	59

Índice Figuras

Figura 1: Pirâmide das necessidades e satisfação no local de trabalho.....	18
Figura 2: Um modelo geral de compromisso no local de trabalho.....	19
Figura 3: Processo de planejamento dos recursos humanos.....	30
Figura 4: Objetivo geral decorrente da pergunta de partida.	36
Figura 5: Convergência e não convergência de múltiplas fontes de evidência.....	45

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

1. Enquadramento do Estudo

1.1. Introdução

A gestão de recursos humanos, adiante designada de GRH, é uma área crítica em qualquer organização, independentemente do tamanho ou setor de atividade. No entanto, em micro e pequenas empresas, adiante designadas por MPEs, a GRH pode ser particularmente desafiadora, dadas as restrições de recursos e a necessidade de manter um alto envolvimento dos colaboradores para alcançar a eficácia organizacional.

A presente dissertação de mestrado aborda a questão do envolvimento organizacional em MPEs, com foco específico na GRH. Com base no Instituto Nacional de Estatística tem-se que, i) pequena empresa: empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros, e que não está classificada como microempresa, ii) microempresa: empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

O envolvimento organizacional refere-se ao grau em que os colaboradores se sentem comprometidos com a organização e alinhados com os seus objetivos, missão e valores, sendo considerado um fator crítico para a produtividade, desempenho e retenção dos colaboradores. Deste modo, é visto como a chave para o diferencial competitivo das organizações e considerado não apenas louvável, mas indispensável para as organizações, numa época marcada pela inovação, iniciativa e imprevisibilidade.

O objetivo geral da dissertação consiste em explorar a forma como as MPEs podem gerir os seus recursos humanos para promover o envolvimento organizacional dos colaboradores e, por sua vez, melhorar a eficácia organizacional. Para alcançar este objetivo, a dissertação será estruturada em torno de três objetivos específicos:

1. Identificar os principais desafios que as MPEs enfrentam em relação à GRH e ao envolvimento organizacional;
2. Analisar as estratégias e práticas que as MPEs podem adotar para promover o envolvimento organizacional dos seus colaboradores;
3. Avaliar os resultados dessas estratégias e práticas em termos de desempenho organizacional e satisfação dos colaboradores.

Para alcançar estes objetivos, a pesquisa será baseada numa revisão crítica da literatura existente sobre a GRH, envolvimento organizacional e MPEs. Além disso, a pesquisa incluirá um estudo qualitativo, usando métodos de pesquisa qualitativa, de modo a reunir

e analisar dados de MPEs num raio de ação de 35 quilómetros do centro da cidade da Mealhada.

Espera-se que os resultados desta dissertação contribuam para a compreensão dos desafios específicos que as MPEs enfrentam em relação à GRH e ao envolvimento organizacional, bem como para a identificação de estratégias e práticas eficazes para melhorar o envolvimento e a eficácia organizacional neste tipo de empresas. Além disso, espera-se que a dissertação forneça percepções valiosas para estudantes académicos e formadores de políticas interessados na GRH em MPEs.

Esta dissertação pretende ter como principais contributos o enriquecimento do conhecimento das práticas de GRH e do envolvimento organizacional, bem como o relacionamento que estabelecem entre si num contexto particular associado a MPEs.

1.2. Utilidade do tema

A GRH é uma função relevante para qualquer empresa, independentemente do seu tamanho ou sector de atuação. No entanto, em MPEs, esta função pode ser ainda mais desafiadora devido às limitações de recursos financeiros e humanos. Além disso, este tipo de empresas tende a ter uma cultura organizacional mais próxima e pessoal, o que pode afetar significativamente o envolvimento dos colaboradores no processo laboral e, conseqüentemente, o desempenho da empresa como um todo.

O envolvimento dos colaboradores é um fator crítico para o sucesso das organizações, uma vez que, citando Mowday et al. (1979, p. 225), o comprometimento organizacional afetivo define-se como “(...) um estado no qual um individuo se identifica com uma organização em particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos.”, atendendo a que se reflete na produtividade, na qualidade do trabalho e no comprometimento dos colaboradores. No que respeita às MPEs, esta questão parece ser ainda mais importante, uma vez que o envolvimento dos colaboradores pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa.

Além disso, por norma, as funções de recursos humanos são desempenhadas pelo próprio proprietário ou por um gerente, que possuem outras responsabilidades e podem não ter a formação ou experiência necessárias para gerir efetivamente as pessoas.

Neste sentido, é importante que as MPEs adotem estratégias eficazes de GRH para envolver os colaboradores. Uma abordagem possível consistirá na criação de um ambiente de trabalho positivo e acolhedor, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da empresa. Sendo possível ser feito através de políticas de reconhecimento, como programas de incentivo e recompensa, bem como através de uma comunicação clara e transparente com os colaboradores.

Nesta aceção, considerar-se-á adequado que as MPEs incorporem a ideia de que a GRH não seja uma tarefa isolada, sendo por conseguinte parte integrante da estratégia geral da empresa. Oliveira et al. (2003, p. 68), define estratégia como “(...) um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente”. Segundo Vinha (2009, p. 3-27), é necessário que a GRH esteja alinhada com os objetivos da empresa e que seja parte integrante da cultura organizacional. Desta forma, é possível criar um ambiente de trabalho motivador e produtivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados em contribuir para o sucesso da empresa.

1.3. Justificação do estudo

O estudo sobre a GRH e o envolvimento organizacional em MPEs, além dos aspetos mencionados nos parágrafos seguintes, justifica-se, na medida em que este tipo de empresas constituem um segmento relevante na economia portuguesa (Pordata, 2019), enfrentando desafios únicos atendendo às limitações de recursos financeiros e humanos, e cujo envolvimento dos colaboradores constitui um fator crítico para o sucesso das organizações.

De referir ainda, que a dissertação poderá permitir identificar as melhores práticas e estratégias para uma adequada GRH neste segmento da economia.

Neste sentido, a GRH representa como uma função essencial em qualquer organização, independentemente da dimensão organizacional (Breaugh, 2008, p. 103-118). No entanto, em MPEs, a GRH pode ser mais desafiadora devido às limitações de recursos e ao facto de que as funções de recursos humanos, por norma, são desempenhadas pelo próprio proprietário ou por um gerente que possui outras responsabilidades.

Acresce que neste tipo de organizações, o envolvimento dos colaboradores é considerado um fator essencial para o sucesso das organizações, cujas MPEs necessitam de maximizar o uso dos recursos disponíveis (Schuler et al., 2014, p. 35-55). Neste seguimento, o envolvimento dos colaboradores pode afetar significativamente a produtividade, a qualidade do trabalho e o comprometimento dos colaboradores.

Mais se salienta que o estudo da GRH e do envolvimento organizacional em MPEs é considerado relevante, atendendo a que impulsiona a identificação de melhores práticas e estratégias para uma melhor contribuição da GRH. Estas práticas podem incluir políticas de reconhecimento, formação e desenvolvimento dos colaboradores, benefícios e remuneração adequada, entre outras.

1.4. Objetivos

Os objetivos da dissertação subdividem-se em gerais e específicos.

Os objetivos gerais consistem em:

- Procurar compreender de que forma é que as MPEs gerem os seus recursos humanos e de que modo essas práticas afetam o envolvimento organizacional dos colaboradores;
- Identificar os principais desafios enfrentados pelas MPEs na GRH e de que modo esses desafios afetam o envolvimento organizacional;
- Propor estratégias eficazes de GRH para melhorar o envolvimento organizacional nas MPEs.

A partir destes objetivos gerais, são desenvolvidos os seguintes objetivos específicos, os quais se consubstanciam em:

- Analisar a literatura existente sobre a GRH e envolvimento organizacional nas MPEs;
- Identificar os desafios específicos enfrentados pelas MPEs na GRH, como a falta de recursos financeiros e de pessoal, a falta de conhecimento especializado em recursos humanos, entre outros;
- Propor estratégias de GRH que possam ser implementadas pelas MPEs para melhorar o envolvimento organizacional;
- Avaliar a eficácia das estratégias propostas, comparando o envolvimento organizacional antes e depois da sua implementação nas empresas.

Com os objetivos descritos, a dissertação poderá fornecer indicações valiosas sobre o modo como as MPEs podem gerir os seus recursos humanos de forma eficaz visando melhorar o envolvimento organizacional dos colaboradores.

2. Enquadramento histórico / Revisão da Literatura

2.1. As MPEs em Portugal

2.1.1. A relevância das MPEs em contexto nacional

As MPEs representam o núcleo do tecido empresarial português, tendo um impacto significativo no crescimento e sustentabilidade da economia nacional. Como principais impulsionadoras do setor, desempenham um papel fundamental na criação de emprego em Portugal, demonstrando a sua vitalidade e importância para o desenvolvimento económico do país (Pordata, 2019). As MPEs “(...) têm vindo a reforçar a sua enorme importância na estrutura empresarial nacional, crescendo (...) enquanto empregadoras e geradoras de volume de negócios, a ritmos superiores aos das empresas de grande dimensão” (Andrade, 2007, p. 95-119).

Fazendo uma distinção entre microempresa e pequena empresa, “(...) uma microempresa é definida como uma entidade que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”, enquanto “(...) uma pequena empresa é definida como uma organização que emprega menos de 50 pessoas e cujo o volume de negócios anual ou o balanço total não excede 10 milhões de euros” (Comissão Europeia, 2003, p. 36-41).

Tabela 1: Distinção da dimensão das empresas

Tipo de Empresa	Número de Colaboradores	Volume de Negócios
Grande	Superior a 250	Superior a 50 Milhões de Euros
Média	Inferior a 250	Inferior a 50 Milhões de Euros
Pequena	Inferior a 50	Inferior a 10 Milhões de Euros
Micro	Inferior a 10	Inferior a 2 Milhões de Euros

Fonte: Elaboração própria com consulta em www.pordata.pt.

De acordo com dados da Pordata (2019), em Portugal, a grande maioria das empresas são microempresas, representando cerca de 96% do tecido empresarial, com um total de 1,2 milhões em Portugal. As pequenas e médias empresas (PMEs) representam uma pequena parte, com as grandes empresas a serem ainda mais raras, representando apenas 0,1% das empresas. Embora as PMEs sejam um segmento relevante, a figura das microempresas é muitas vezes esquecida. As microempresas são essenciais para a economia do país, empregando cerca de 40% da população ativa, representando assim cerca de 1,8 milhões da população portuguesa, contribuindo com cerca de 20% do PIB (Pordata, 2019).

Em Portugal, a maioria das MPEs enfrentam desafios devido à falta de habilidades de gestão e liderança. É necessário reconhecer a importância das MPEs na economia e criar medidas e políticas públicas específicas para enfrentar os seus desafios únicos. Embora seja necessário investir em setores de alta inovação e tecnologia, fortalecer as grandes empresas e empresas exportadoras, também é crucial aumentar a competitividade e volume de negócios das MPEs para um impacto significativo na economia nacional (Oliveira et al., 2003, p. 67-87).

A qualidade e a saúde de uma democracia e de um estado social são diretamente influenciadas pela economia do país (Santos et al., 2019). Desta forma, é extremamente crucial que seja possível fornecer suporte e oportunidades para as entidades que compõem a grande maioria do tecido empresarial português, as MPEs, que representam mais de 96% das empresas, mais de 40% do emprego e mais de 20% do PIB em Portugal (Pordata, 2019). Sem investir nestas empresas e na formação de quem as gere, Portugal nunca será capaz de alcançar o pleno desenvolvimento económico e social, o que resulta numa democracia e num estado social incompleto (Guimarães et al., 2013, p. 143-164).

2.1.2. Representatividade das MPEs na região alvo de estudo

Segundo o Banco de Portugal, em 2018, 89% das empresas sediadas na região Centro eram microempresas, representando 19% do volume de negócios, sendo que as pequenas e médias empresas, apesar de representarem apenas 11% das empresas da região, eram responsáveis por 53% do volume de negócios e das pessoas ao serviço das empresas da região. No que diz respeito às grandes empresas, embora representem apenas 0,2% das empresas sediadas na região Centro, eram responsáveis por 28% do volume de negócios e 15% das pessoas ao serviço na região.

2.1.3. Descrição das práticas de GRH nas MPEs

De acordo com Cassel (2002, p. 671-692), as MPEs são caracterizadas por uma grande diversidade de características e traços distintos. Deste modo, é necessário apresentar prudência ao realizar generalizações sobre este segmento, uma vez que cada empresa é única e pode, com elevada probabilidade, apresentar uma série de particularidades. Conforme mencionado por Kotey (2005, p. 16-40), a ampla gama de empresas que

compõem o segmento das MPEs requer uma análise cuidadosa e individualizada, a fim de se evitar conclusões imprecisas.

Segundo Cassel (2002, p. 671-692), o setor das MPEs é caracterizado por uma grande volatilidade, o que torna difícil uma caracterização precisa do mesmo, na medida em que a população de MPEs está em constante mudança, o que dificulta a identificação de padrões e tendências claras (Guimarães et al., 2013, p. 143-164). No entanto, de acordo com Delery et al. (2017, p. 1-21), as práticas de GRH podem ser consideradas uma fonte de vantagem competitiva nas MPEs.

Segundo Hamel (2006, p. 12-34), entende-se por gestão empresarial, a competência de capacitar e envolver os colaboradores em todos os níveis da organização de modo a promover a inovação, a adaptação e a procura constante por melhorias.

No que respeita à gestão das MPEs, é comum que seja bastante centralizada, sendo geralmente liderada pelo proprietário ou sócio da empresa, que frequentemente é o mesmo indivíduo (Vinha, 2009, p. 3-27). Segundo Oliveira (2003, p. 65-87), as características pessoais do proprietário são frequentemente a base da criação das empresas, sendo as empresas concebidas à imagem e semelhança do seu fundador. Consequentemente, a opinião do proprietário prevalece, geralmente, em todas as decisões importantes, conforme apontado por Lima (2000, p. 92-112) e Carmo (1999, p. 49-58).

De acordo com as ideias de Lima (2000, p. 92-112), mesmo que o proprietário de uma MPE renuncie o controlo e gestão da empresa em favor do seu sucessor, mantém uma grande influência na tomada de decisões. Conforme Porter (1980, p. 34-56), a estratégia empresarial refere-se à formulação e execução de planos e ações que procuram posicionar uma empresa de forma única e vantajosa no seu mercado, visando enfatizar a importância de compreender a estrutura da indústria em que a empresa atua, de modo a alcançar uma posição competitiva sólida. Na maioria das MPEs, o proprietário é a única pessoa responsável pela formulação da estratégia empresarial, não existindo delegação de poder (Carmo et al., 1999, p. 49-58). Esta tomada de decisão é, geralmente, baseada na intuição do proprietário, sem considerar a análise do ambiente laboral e empresarial, o que pode levar à perda de oportunidades de mercado.

Além disso, o proprietário ou gestor é também responsável por várias áreas funcionais da empresa como o marketing, finanças e GRH (Carmo et al., 1999, p. 49-58), na maioria sem investir devidamente nestas áreas devido à falta de compreensão da sua importância. Tal ocorre porque as MPEs, geralmente, têm um número limitado de colaboradores, o que dificulta a organização funcional da empresa (Pearson et al., 2006a, p. 102-112).

As empresas desta dimensão, especialmente as de índole familiar, tendem a inserir processos menos burocráticos, dado que o poder se encontra concentrado na figura do proprietário, o qual toma todas as decisões. À medida que a empresa cresce, ocorre um aumento da formalização e padronização dos processos (Kotey et al., 2005, p. 16-40). Estas empresas apresentam uma estrutura organizacional simples, possibilitando uma reação mais rápida ao mercado, uma redução da burocracia, um ciclo de decisão mais curto e um sistema de comunicação informal (Legge, 2005, p. 47-52).

De acordo com as estruturas organizacionais mais comuns das MPEs, Vinha (2009, p. 3-27) conclui que a maioria das MPEs possui uma configuração estrutural simples, um número reduzido de profissionais de apoio logístico, reduzida diferenciação entre os seus colaboradores e na hierarquia de gestão, comportamentos pouco formalizados, fraca utilização de planeamento, sendo a formação e os mecanismos de ligação e de coordenação realizados principalmente pela supervisão direta.

As MPEs, em especial as do setor tecnológico, destacam-se pela sua natureza inovadora. Característica crucial para a sua competitividade, uma vez que a grande maioria das MPEs enfrenta dificuldades em aceder a novas tecnologias e mão de obra qualificada. O investimento em inovação é, por conseguinte, uma maneira de superar as limitações financeiras e de recursos humanos que tais empresas enfrentam (Lima, 2000, p. 92-112).

Por outro lado, as MPEs tendem a adotar uma postura reativa em vez de proativa, ou seja, uma gestão estratégica que se concentra em reagir e responder a ameaças e obstáculos externos, e não a antecipar as tendências do mercado (Vinha, 2009, p. 3-27). A razão pela qual ocorre prende-se com o facto dos proprietários e gestores participarem em todos os processos da empresa.

Conforme referido por Lima (2000, p. 92-112), as finanças são uma área de vulnerabilidade para este setor. As empresas desta dimensão, especialmente as de índole familiar, raramente recorrem a financiamentos externos e possuem insuficiente conexão com empresas ou grupos financeiros, dado que acreditam que a “empresa é uma questão familiar e assim permanecerá”, limitando o crescimento da mesma (Veloso et al., 2008, p. 35-58).

Apesar da gestão típica dessas empresas ser limitada e, por vezes, ineficiente, apresenta diversas vantagens que devem ser aproveitadas estrategicamente em benefício do negócio da empresa. Entre elas, poder-se-á destacar a i) proximidade com os clientes, o que facilita a compreensão das suas necessidades, ii) a simplicidade no processo de decisão e a iii) flexibilidade e rapidez na resposta a estas necessidades, atendendo a que

as MPEs são empresas altamente centralizadas e seguem uma pequena hierarquia (Vinha, 2009, p. 3-27).

2.1.4. As interações e dinâmicas sociais nas MPEs

As interações e dinâmicas sociais nas MPEs são fundamentais para o sucesso. Estas interações são compostas por diversos fatores, como a cultura organizacional, liderança, comunicação e motivação (Veloso et al., 2008, p. 35-58).

A cultura organizacional é a essência da empresa, a qual se expressa pela forma como realiza os seus negócios, se relaciona com os seus clientes e colaboradores, sendo um dos principais fatores que influenciam as interações sociais nas empresas (Chadwick et al., 2009, p. 253-272). Representa os valores, crenças e comportamentos partilhados pelos membros da organização. É importante que as MPEs desenvolvam uma cultura organizacional forte e coesa, de modo a ajudar a alinhar os objetivos da empresa com as expectativas dos colaboradores. Sendo possível, garante-se que todos os colaboradores laborem em direção ao mesmo objetivo e que os valores da empresa sejam refletidos em todas as interações sociais (Schein, 2010, p. 319-336).

Segundo Chadwick et al. (2009, p. 253-272), considera-se liderança a habilidade de utilizar de modo eficaz as ferramentas de mobilização, pertencendo aos líderes a responsabilidade de estabelecer a cultura organizacional e promover uma atmosfera de trabalho positiva e colaborativa. Um líder eficaz é aquele que é capaz de motivar e inspirar a sua equipa, estabelecer expectativas claras e fornecer feedback construtivo. A liderança também deve ser capaz de resolver conflitos e gerir relacionamentos com clientes, fornecedores e outras partes interessadas (Yukl, 2010, p. 135-161).

A comunicação é um aspeto crítico das interações sociais neste tipo de empresas, sendo essencial que a comunicação seja clara, aberta e eficaz (Becker et al., 2006, p. 898-925). Os líderes devem estabelecer canais de comunicação claros e garantir que todos os colaboradores tenham as informações necessárias para realizar as suas tarefas de forma eficaz e organizada. A comunicação também é importante para o envolvimento dos colaboradores, uma vez que permite que se sintam ouvidos e valorizados (Judge, 2017, p. 335-366).

Segundo Deci et al. (1999, p. 627-668), a motivação organizacional define-se como “o processo psicológico que envolve a interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, e que influencia a intensidade, a direção e a persistência do comportamento humano”.

Colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos e envolvidos no processo organizacional, o que pode influenciar positivamente um ambiente de trabalho mais colaborativo e amigável (Deci et al., 1999, p. 627-668). Existem várias formas de motivar os colaboradores, como fornecer feedback positivo, oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e criar um ambiente de trabalho positivo e saudável (Judge, 2017, p. 367-410).

Desta forma, é importante que os líderes compreendam a importância destes fatores e trabalhem para estabelecer uma cultura organizacional forte e promover interações positivas nas suas empresas (Veloso et al., 2008, p. 35-58).

2.2. A GRH e Envolvimento Organizacional

2.2.1. Gestão de Recursos Humanos: Contributos e evolução do conceito

A GRH é uma área de conhecimento que se desenvolveu significativamente ao longo do tempo. A gestão de pessoas tem sido objeto de estudos há muitos anos e sendo influenciada por variados fatores, como a revolução industrial, o surgimento do taylorismo e fordismo, as mudanças sociais e tecnológicas e a globalização.

De acordo com Legge (2005, p. 47-52), a GRH surgiu como uma disciplina a partir do início do século XX, no contexto da industrialização, quando o crescimento das empresas criou a necessidade de gerir efetivamente a força de trabalho. Anteriormente, as empresas eram relativamente pequenas e a gestão de pessoas era utilizada de forma rudimentar, sem uma abordagem organizacional estruturada. A GRH começou a desenvolver-se como uma forma de gerir melhor as pessoas em organizações cada vez mais complexas e hierarquizadas.

A GRH tem evoluído ao longo do tempo, tornando-se numa área fundamental para o sucesso de qualquer organização (Velooso et al., 2008, p. 35-58). Inicialmente, a GRH era vista como uma função administrativa básica, sendo atualmente vista como uma estratégia crucial para atingir os objetivos organizacionais (Ulrich, 1997, p. 303-320). Segundo Armstrong (2014, p. 3-99), a GRH tem como objetivo gerir e desenvolver as pessoas da organização, de forma a maximizar a sua contribuição para o sucesso da mesma.

A evolução do conceito de GRH tem sido influenciada por vários fatores, tais como as mudanças socioeconómicas, a globalização e a tecnologia (Macey et al., 2008, p. 3-30). De acordo com Guest (2017, p. 22-38), a GRH passou por três fases distintas: a fase tradicional, a fase estratégica e a fase de gestão de talentos.

Na fase tradicional, a GRH era vista como uma atividade administrativa e operacional, com foco na gestão de pagamentos e no cumprimento das leis laborais (Legge, 2005, p. 47-52). Na fase estratégica, a GRH é vista como uma função estratégica, que ajuda a organização a alcançar os seus objetivos (Ulrich, 1997, p. 303-320). Já na fase de gestão de talentos, a GRH passa a ter como foco a gestão dos colaboradores com maior potencial para a organização (Chiavenato, 2014, p. 31-54).

A temática tem contribuído para o sucesso das organizações, através da gestão de talentos, da criação de um clima organizacional positivo e da melhoria do desempenho dos

colaboradores (Khan et al., 2019, p. 25-34). Segundo Rebelo (2015, p. 70-91), a GRH pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Segundo Porter (1980, p. 34-56; Gartner, p. 873-875), a vantagem competitiva refere-se à capacidade de uma empresa obter vantagem face aos seus concorrentes a longo prazo, mantendo uma posição de referência no mercado. Assim, Porter (1980, p. 34-56), introduziu o modelo das cinco forças competitivas:

- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Rivalidade entre concorrentes existentes;
- Ameaça de produtos e serviços substitutos;
- Poder de negociação do fornecedor;
- Poder de negociação do cliente.

A vantagem competitiva sustentável é alcançada quando uma empresa é capaz de se encarregar de forma eficaz com estas cinco forças, elaborando barreiras de entrada para novos concorrentes, estabelecendo relações de fornecedores e clientes que dificultem a negociação, e mantendo uma posição única e valiosa no mercado (McGahan & Porter, 1997, p. 15-30).

Além do modelo anteriormente referido, Porter (1980, p. 34-56), apresenta três estratégias possíveis de adotar pelas empresas de modo a procurar obter uma vantagem competitiva:

- Liderança em custo;
- Diferenciação;
- Foco.

Desta forma, a vantagem competitiva sustentável consiste na capacidade de uma empresa se posicionar estrategicamente de forma a superar a concorrência a longo prazo (Gartner, 1985, p. 873-875).

Através do modelo VRIO, desenvolvido por Barney, é possível avaliar a vantagem competitiva de recursos e capacidades de uma organização (Barney, 1991, p. 99-120). O acrónimo VRIO representa quatro critérios que são utilizados de modo a determinar se um recurso ou capacidade de uma empresa pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991, p. 99-120; Moore, 2022, p. 1-12):

- Valor: O recurso ou capacidade deve ser capaz de adicionar valor à empresa, permitindo explorar oportunidades ou enfrentar desafios de forma mais eficaz que os seus concorrentes;

- Raridade: O recurso ou capacidade deve ser relativamente raro no mercado em que a empresa atua. Recursos comuns não proporcionam uma vantagem competitiva significativa;
- Inimitabilidade: A capacidade de imitar ou copiar o recurso deve ser difícil ou dispendiosa para os concorrentes. Recursos que podem ser facilmente copiados não sustentam uma vantagem competitiva a longo prazo;
- Organização: A empresa deve ser organizada e estar preparada para explorar plenamente o potencial do recurso ou capacidade, o que envolve a alocação eficaz de recursos, processo internos adequados e uma cultura que valorize e promova a utilização do recurso.

O modelo VRIO destaca a importância de identificar ativos internos que podem fornecer uma vantagem competitiva duradoura, promovendo mais do que uma simples análise de fatores externos, como o mercado e a concorrência (Moore, 2022, p. 1-12; Kim et al., 2015, p. 153-168). Desta forma, ao avaliar os recursos de acordo com os critérios VRIO, as empresas podem identificar onde obter vantagem competitiva sustentável e direcionar os seus esforços estratégicos (Kim et al., 2015, p. 153-168).

A GRH é uma área fundamental da gestão empresarial e tem evoluído significativamente ao longo do tempo, tendo como pilar variados contributos.

2.2.1.1. Contributos da teoria clássica da gestão

A teoria clássica da gestão, desenvolvida por Frederick Taylor e Henri Fayol, contribuiu para o desenvolvimento dos conceitos fundamentais de GRH. Taylor, propôs a ideia de que a gestão deve ser baseada na análise científica do trabalho, o que levou ao desenvolvimento de técnicas como a cronometragem e a padronização do trabalho (Taylor, 1911, p. 129-131). Fayol (1916, p. 57-84), por sua vez, defendeu a ideia de que a gestão deve ser baseada em funções, como a planificação, organização, direção e controlo. Estes conceitos influenciaram a forma como a GRH foi pensada e desenvolvida, sendo que a padronização do trabalho e a definição de funções ainda hoje são elementos fundamentais da GRH.

2.2.1.2. Contributos da teoria das relações humanas

A teoria das relações humanas, desenvolvida por Mayo e outros investigadores, contribuiu para uma mudança significativa na forma como a GRH era encarada. Esta teoria, propõe que a gestão deve ter em conta não apenas as tarefas e a eficiência, mas também as relações humanas no local de trabalho (Mayo, 1933, p. 32-42). Esta perspetiva levou ao desenvolvimento de técnicas como a participação dos colaboradores na tomada de decisão e o trabalho em equipa (Mayo, 1945, p. 21-27). Estes conceitos são, atualmente, fundamentais na GRH, sendo que a participação dos colaboradores e o trabalho em equipa são frequentemente utilizados como estratégias para melhorar a motivação e o desempenho dos colaboradores.

2.2.1.3. Contributos da teoria do comportamento organizacional

A teoria do comportamento organizacional, desenvolvida por Simon e outros investigadores, propôs que a gestão deve ter em conta não apenas as relações humanas, mas também a forma como os colaboradores se comportam e interagem no local de trabalho (Simon, 1957, p. 45-52). Esta perspetiva levou ao desenvolvimento de técnicas como a análise do comportamento dos colaboradores e a definição de perfis de competências (Boyatzis, 1982, p. 34-42). Estes conceitos são, atualmente, fundamentais na GRH, sendo que a análise do comportamento e a definição de perfis de competências são frequentemente utilizados como estratégias para melhorar a seleção e o desenvolvimento dos colaboradores.

2.2.1.4. Evolução do conceito de gestão de recursos humanos

Ao longo do tempo, a GRH evoluiu para uma perspetiva mais estratégica e abrangente. Em vez de apenas gerir as relações humanas no local de trabalho, a GRH passou a ser vista como uma função estratégica que tem como objetivo contribuir para o sucesso da empresa (Ulrich, 1997, p. 303-320). Esta perspetiva levou ao desenvolvimento de técnicas como a gestão por competências e a gestão do conhecimento (Boyatzis, 2008, p. 5-12). A gestão por competências é uma técnica que consiste em identificar as competências necessárias para cada função e desenvolver estratégias para recrutar, selecionar e desenvolver colaboradores com base nessas competências (Ulrich et al., 2008, p. 66-74). No que diz respeito à gestão do conhecimento, consiste em criar e partilhar conhecimento

dentro da empresa, de forma a melhorar o desempenho e a inovação (Chiavenato, 2014, p. 31-54). Estas técnicas são, atualmente, fundamentais na GRH, sendo que a gestão por competências e a gestão do conhecimento são frequentemente utilizados como estratégias para garantir a competitividade e a sustentabilidade das empresas.

Como resultado, a GRH evoluiu significativamente, tendo sido influenciada por diferentes perspectivas teóricas. A teoria clássica da gestão contribuiu para o desenvolvimento dos conceitos fundamentais de GRH, como a padronização do trabalho e a definição de funções. A teoria das relações humanas contribuiu para uma mudança significativa na forma como a GRH era encarada, tendo levado ao desenvolvimento de técnicas como a participação dos trabalhadores na tomada de decisão e o trabalho em equipa. A teoria do comportamento organizacional propôs que a gestão deve ter em conta não apenas as relações humanas, mas também a forma como os colaboradores se comportam e interagem no local de trabalho, levando ao desenvolvimento de técnicas como a análise do comportamento dos colaboradores e a definição de perfis de competências. Por fim, a GRH evoluiu para uma perspectiva mais estratégica e abrangente, tendo como objetivo contribuir para o sucesso da empresa através da gestão por competências e da gestão do conhecimento.

Atualmente, a GRH enfrenta novos desafios, como a globalização, a diversidade e a tecnologia (Khan et al., 2019, p. 25-34). Para lidar com estes desafios, a GRH tem evoluído de modo a tornar-se mais flexível e adaptável, a fim de atender às necessidades das organizações num ambiente em constante mudança (Guest, 2017, p. 22-38).

2.2.2. Gestão de Pessoas nas Organizações

De acordo com Macey (2008, p. 3-30), a GRH é uma função empresarial que envolve conhecimentos específicos e atividades interligadas. Esta função procura estruturar a gestão e fornecer um conjunto de técnicas e instrumentos para aumentar a eficácia e eficiência dos profissionais envolvidos.

Segundo Bode et al. (2015, p. 1702-1720), a eficácia organizacional diz respeito à capacidade de um colaborador atingir os objetivos e metas estabelecidos, ou seja, alcançar os resultados desejados e atingir o valor esperado, enquanto a eficiência organizacional define-se como otimização dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos estabelecidos, isto significa, a minimização do desperdício de recursos de um colaborador ao realizar um determinado processo ou atividade, visando alcançar os objetivos utilizando a menor quantidade de recursos possíveis.

Donnelly (2000), define a GRH como o processo de alcançar os objetivos da organização através da aquisição, retenção, demissão, desenvolvimento e utilização adequada dos recursos humanos. No entanto, Dessler (2009, p. 71-101) considera que a GRH abrange a aquisição, formação, avaliação e compensação dos colaboradores.

Desta forma, assim como outras funções empresariais, a função de recursos humanos tem como objetivo alcançar os objetivos organizacionais ou contribuir para a sua concretização. Esta função engloba a gestão de todas as atividades e processos relacionados com as pessoas na organização, desde o recrutamento ou seleção, passando pelo desenvolvimento e formação, utilização adequada e retenção dos colaboradores (incluindo avaliação e compensação), e a demissão, quando necessário.

Além destas "tarefas básicas", mas imprescindíveis, Câmara (2001, p. 35-42) identifica como desafios adicionais da função de recursos humanos a evolução profissional dos gestores, bem como a gestão de processos de mudança e desenvolvimento organizacional e a manutenção e gestão da cultura e clima organizacional.

2.2.3. Envolvimento Organizacional

O envolvimento organizacional é uma das principais áreas de estudo da psicologia organizacional. Refere-se ao grau em que os colaboradores se sentem conectados e comprometidos com a sua organização, os seus objetivos e a sua cultura. A literatura científica destaca a importância do envolvimento organizacional na melhoria do desempenho dos colaboradores, além de influenciar positivamente a satisfação no trabalho e a produtividade.

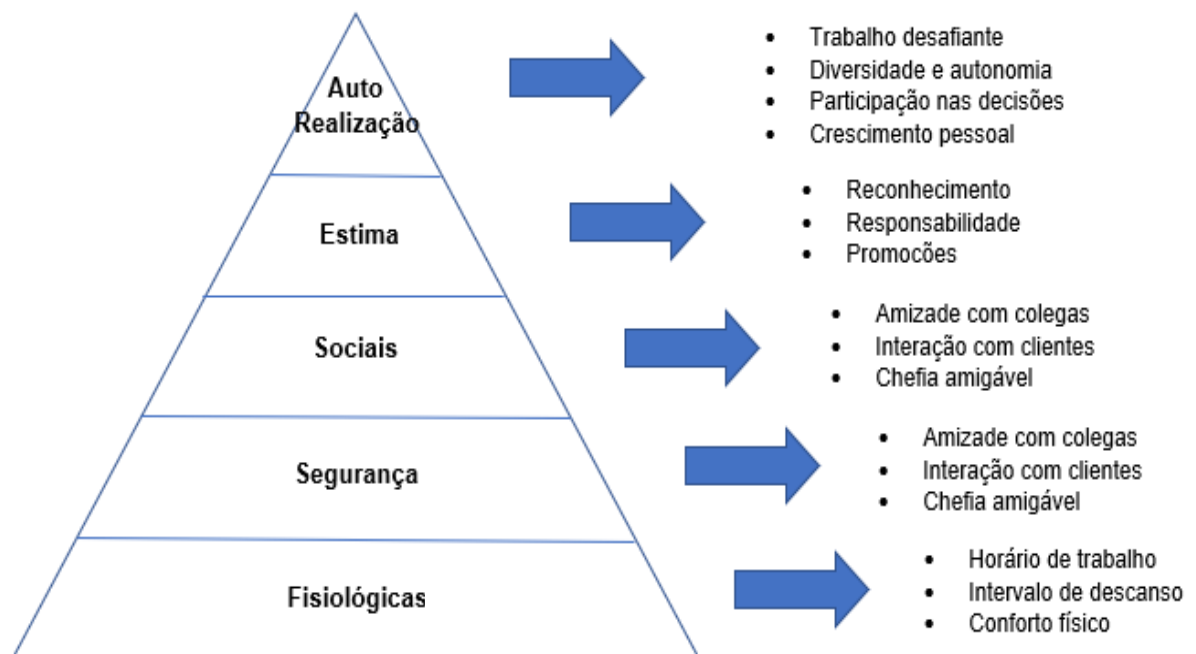
O envolvimento organizacional refere-se ao nível de comprometimento e dedicação dos colaboradores na empresa que trabalham. É um conceito fundamental para as organizações, atendendo que o envolvimento dos colaboradores pode ter um impacto significativo no desempenho organizacional e na satisfação do cliente (Mowday et al., 1979, p. 224-247).

O envolvimento organizacional é frequentemente definido como um estado de conexão afetiva, cognitiva e comportamental entre os colaboradores e as suas organizações. Meyer (1991, p. 11-19), propôs a teoria do comprometimento organizacional, onde afirma que o envolvimento organizacional é composto por três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. A dimensão afetiva refere-se ao vínculo emocional dos colaboradores com a organização, a dimensão normativa diz respeito às expectativas sociais dos colaboradores

em relação à organização, e a dimensão instrumental relaciona-se com o compromisso dos colaboradores para com a organização em troca de benefícios tangíveis, como salário e benefícios.

Maslow (1943, p. 370-396), através da teoria da hierarquia das necessidades, descreve a motivação humana em termos de diferentes níveis de necessidade. Segundo Maslow (1943, p. 370-396) e Beersdorf et al. (2018, p. 1-7), as pessoas são motivadas a satisfazer as necessidades numa ordem hierárquica, começando pelas necessidades básicas e avançando para as necessidades mais elevadas quando as necessidades anteriores são atendidas.

Figura 1: Pirâmide das necessidades e satisfação no local de trabalho.



Fonte: Elaboração própria com consulta a Maslow (1943, p. 370-396) e Beersdorf (2018, p. 1-7).

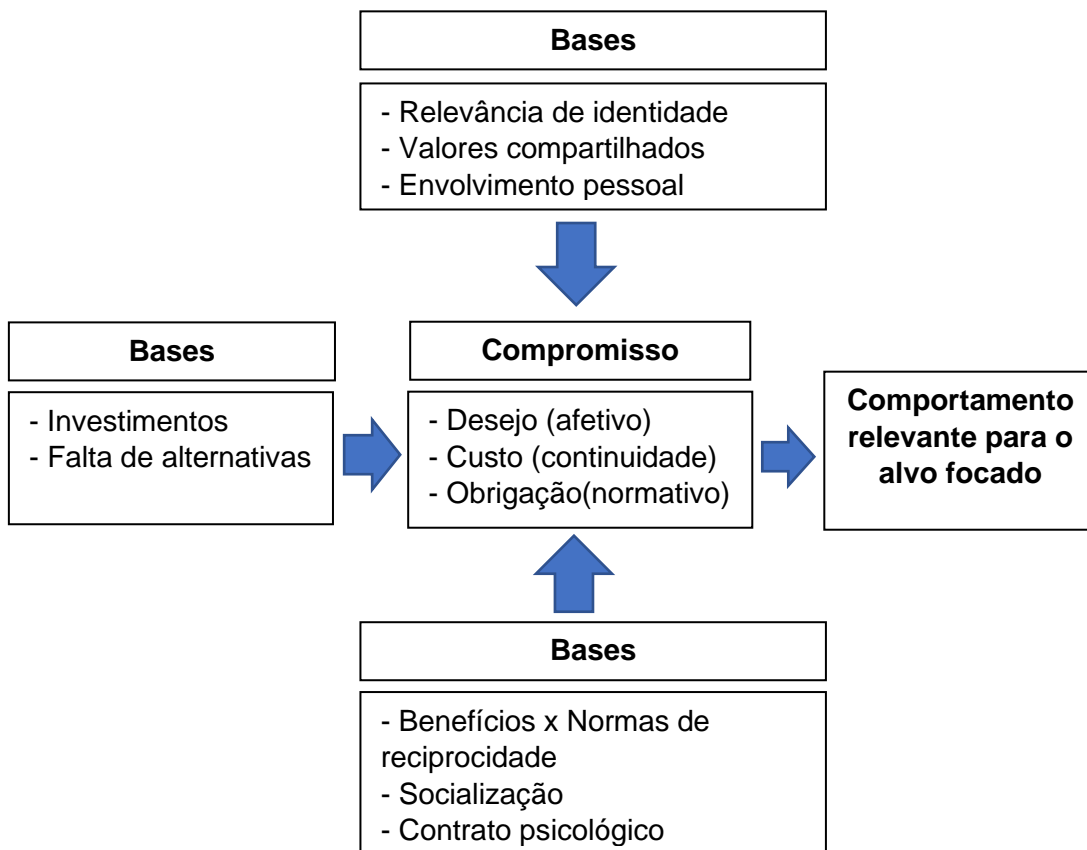
A teoria motivacional de Herzberg, também conhecida como a teoria dos dois fatores, é uma abordagem que procura entender os fatores que influenciam a motivação e a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho (Herzberg et al., 1959, p. 141-147).

Fatores de motivação: relacionam-se com o conteúdo do trabalho, possuindo um impacto direto na satisfação e motivação das pessoas (Hazer, 1976, p. 12). Estes fatores estão associados ao conceito de realização pessoal, crescimento profissional e desenvolvimento (Boe, 1970, p. 99-101). Desafios laborais, responsabilidade, oportunidades de aprendizagem, reconhecimento e progresso na carreira são exemplos de fatores de motivação (Herzberg et al., 1959, p. 141-147). Segundo Hazer (1976, p. 12) a presença destes fatores tende a aumentar a motivação e a colaboração dos colaboradores.

Fatores de higiene: Estão relacionados com o ambiente e as condições de trabalho, não estando diretamente ligados ao conteúdo do trabalho, no entanto, afetam a insatisfação do colaborador quando ausentes ou inadequados (Boe, 1970, p. 99-101). Exemplos de fatores de higiene inclui salários, benefícios, condições ergonômicas do local de trabalho, relacionamento com os colegas, política da empresa e supervisão (Herzberg et al., 1959, p. 141-147). Segundo Hazer (1976, p.12), a ausência ou inadequação destes fatores poder conduzir à insatisfação, no entanto, a sua presença não conduz à motivação significativa.

Segundo Herzberg et al. (1959, p. 141-147), os fatores de motivação são mais influentes na criação de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem mais realizados, no entanto, os fatores de higiene são mais relevantes para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, embora, não tenham um efeito duradouro na motivação.

Figura 2: Um modelo geral de compromisso no local de trabalho.



Fonte: Elaboração própria com consulta a Meyer (1991, p. 11-19).

O desenvolvimento do conceito do envolvimento organizacional tem sido utilizado para conceptualizar a relação de vinculação de um indivíduo para com a organização em que trabalha (Tavares, 2011, p. 347-377). Para Caetano (2000a, p. 97-121), as consequências associadas ao comprometimento organizacional fazem com que este conceito se torne

relevante, quer do ponto de vista das organizações, quer dos próprios indivíduos, quer ainda numa perspetiva social mais vasta.

Segundo Tavares (2011, p. 347-377), as organizações valorizam o comprometimento dos seus colaboradores, dado que este reduz os comportamentos de retirada organizacional, entre os quais o absentismo e o turnover (considerados importantes para a eficácia e a produtividade organizacional). Segundo Lee et al. (2004, p. 711-722), define-se absentismo como a ausência de comparecimento do colaborador ao local onde deve cumprir uma obrigação ou desempenhar uma função, enquanto o turnover é o índice que mensura a entrada e saída de colaboradores numa organização.

Consequentemente, os colaboradores que estão comprometidos com a organização envolvem-se com maior frequência em comportamentos extra e em comportamentos criativos e de inovação, fundamentais para manter a competitividade organizacional. Como refere Tavares (2011, p. 347-377), do ponto de vista dos indivíduos, é frequente verificar-se que as organizações tendem a atribuir, direta ou indiretamente, maiores recompensas extrínsecas (a nível salarial ou benefícios organizacionais), quer intrínsecas (oferecendo melhores oportunidades de carreira) aos trabalhadores mais comprometidos.

Existem várias teorias que explicam o envolvimento organizacional. A teoria da identidade social argumenta que os colaboradores se envolvem mais nas empresas onde trabalham quando sentem que são membros importantes de grupos sociais, como equipas de trabalho ou departamentos (Oliveira et al., 2019, p. 1-28). A teoria da justiça organizacional sugere que os colaboradores se envolvem mais quando percebem que são tratados de forma justa pela organização em termos de distribuição de recompensas e tomadas de decisão (Greenberg, 1987, p. 9-22). A teoria da autoeficácia argumenta que os colaboradores se envolvem mais quando acreditam que são capazes de realizar as tarefas exigidas pelo trabalho (Bandura, 1997).

Existem várias estratégias que as organizações podem utilizar para aumentar o envolvimento dos colaboradores. Uma das estratégias é fornecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional, como formações e programas de mentoring (Bauer et al., 2012, p. 51-59). Outra estratégia é garantir que os colaboradores recebam um feedback regular sobre o seu desempenho, para que possam melhorar e crescer profissionalmente (Kotey et al., 2005, p. 16-40). Além disso, as organizações podem criar uma cultura de envolvimento, que valoriza a participação e a contribuição dos funcionários (Macey et al., 2008, p. 3-30).

O envolvimento organizacional pode ter benefícios tanto para os colaboradores como para a organização. Os colaboradores motivados e envolvidos no processo laboral, relatam

maiores níveis de satisfação no trabalho, melhor desempenho e menor percentagem de erro (Saks, 2006, p. 600-619).

Numa perspetiva mais alargada, a sociedade como um todo tende a beneficiar do comprometimento organizacional, uma vez que este induz com maior probabilidade a uma produtividade nacional mais elevada e, por sua vez, uma melhor qualidade do trabalho, facilitando o crescimento económico da sociedade (Tavares, 2011, p. 347-377). Na atualidade, a ideia de “um emprego para a vida” começa a não ser uma realidade, e poderá colocar em causa a pertinência do comprometimento organizacional. No entanto, apesar desta constatação, as organizações continuam a selecionar os melhores trabalhadores, os mais competentes, dedicados, flexíveis e de elevado desempenho, visto que continua a ser fulcral para as organizações o nível de comprometimento dos seus colaboradores como forma de retenção dos melhores talentos (Tavares, 2011, p. 347-377). Para Meyer (1991, p. 11-19), o comprometimento organizacional consiste no estado psicológico que caracteriza a relação que o colaborador mantém com a organização.

Tabela 2: Objetivos organizacionais e individuais.

Objetivos organizacionais	Objetivos Individuais
Sustentabilidade	Melhores salários e ganhos
Crescimento sustentável	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos e serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Maior participação no mercado	Consideração e respeito
Conquista de novos mercados	Oportunidades de crescimento
Conquista de novos clientes	Autonomia para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem e reputação no mercado	Orgulho da organização

Fonte: Elaboração própria com consulta a Chiavenato (2014, p. 31-54).

2.2.4. Impacto do Envolvimento Organizacional

O envolvimento organizacional é um tema que tem atraído a atenção dos investigadores de diversas áreas, como a psicologia organizacional, a GRH e a administração. É definido como o grau em que os colaboradores se identificam com a organização e se sentem motivados a contribuir para o sucesso da empresa (Mowday et al., 1979, p. 224-247). O objetivo deste ponto é discutir o impacto do envolvimento organizacional na produtividade, na satisfação dos colaboradores e no desempenho organizacional.

2.2.4.1. Produtividade

O envolvimento organizacional pode ter um impacto positivo na produtividade dos colaboradores. Quando os colaboradores se sentem envolvidos com a organização, têm maior motivação para desempenhar as suas tarefas com excelência e comprometimento (Dutra, 2010, p. 303). Além disso, colaboradores envolvidos tendem a ser mais criativos e inovadores, o que pode levar a melhorias nos processos organizacionais e nos produtos e serviços oferecidos (Saks, 2006, p. 600-619).

2.2.4.2. Satisfação dos funcionários

O envolvimento organizacional também pode impactar a satisfação dos colaboradores. Os colaboradores que se sentem envolvidos com a organização tendem a ter níveis mais altos de satisfação no trabalho (Macey et al., 2008, p. 3-30). Tal pode ocorrer na medida em que o envolvimento organizacional está ligado à percepção dos colaboradores sobre a justiça e equidade dentro da organização (Meyer et al., 1991, p. 11-19). Quando os colaboradores sentem que são tratados com justiça e que as suas contribuições são valorizadas, tendem a sentir-se mais satisfeitos com o trabalho e com a organização em si.

Por outro lado, a falta de envolvimento organizacional pode levar a níveis mais baixos de satisfação no trabalho, uma vez que os colaboradores que não se sentem envolvidos na organização podem sentir-se desvalorizados e não obterem uma sensação de realização no seu trabalho (Saks, 2006, p. 600-619).

2.2.4.3. Desempenho organizacional

O envolvimento organizacional pode ter um impacto positivo no desempenho organizacional. Os colaboradores que se sentem envolvidos com a organização tendem a ser mais leais e comprometidos com a empresa (Allen et al., 1990, p. 1-18), o que pode levar a uma menor taxa de rotatividade de funcionários e uma maior retenção de talentos (Macey et al., 2008, p. 3-30). Além disso, colaboradores envolvidos no processo laboral podem tornar-se defensores da marca e promotores da empresa, o que pode levar a um aumento do reconhecimento da marca e das vendas (Khan et al., 2019, p. 78-93).

Acresce que, a falta de envolvimento organizacional pode levar a um desempenho organizacional inferior, dado que os colaboradores que não se sentem envolvidos com a

organização, podendo apresentar níveis mais baixos de comprometimento e lealdade, o que pode levar a uma alta taxa de rotatividade de colaboradores e a uma perda de talentos (Boella et al., 2005, p. 141-174). Além disso, a falta de envolvimento organizacional pode reduzir a uma cultura organizacional negativa, podendo prejudicar a imagem da empresa e a sua capacidade de atrair e reter clientes (Saks, 2006, p. 600-619). Mais se salienta que o autor Soloviov (2022, p. 4-15) refere que a cultura é um fator influenciador na inovação, na capacidade e na atividade inovadora.

Um estudo de Wang (2015, p. 705-722) com 405 colaboradores de uma empresa de tecnologia chinesa mostrou que o envolvimento organizacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, a inovação e o desempenho dos colaboradores. De igual modo, um estudo de Chen,(2017, p. 124-129) com 256 colaboradores de uma empresa de logística taiwanesa mostrou que o envolvimento organizacional estava positivamente relacionado com a produtividade dos colaboradores.

O envolvimento organizacional também está relacionado com a redução da rotatividade dos colaboradores. Um estudo de Othman (2018, p. 214-222) com 290 colaboradores de uma empresa de manufatura mostrou que o envolvimento organizacional estava negativamente relacionado com a intenção de deixar a empresa. Da mesma forma, um estudo Koopman (2017, p. 1134-1153) com 1792 colaboradores de uma empresa holandesa mostrou que o envolvimento organizacional estava negativamente relacionado à rotatividade voluntária.

Um estudo de Khan et al. (2019, p. 25-34) com 372 colaboradores de uma empresa de serviços paquistanesa mostrou que o envolvimento organizacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho. Da mesma forma, um estudo de Sridevi (2016, p. 77-86) com 152 colaboradores de uma empresa indiana de serviços de tecnologia mostrou que o envolvimento organizacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho.

Vários mecanismos subjacentes explicam a relação de positividade entre o envolvimento organizacional e o desempenho dos colaboradores. Em primeiro lugar, o envolvimento organizacional aumenta a motivação intrínseca dos colaboradores, baseando-se no interesse e no prazer da própria atividade (Macey et al., 2008, p. 3-30). Quando os colaboradores estão envolvidos com a sua organização, tendem a sentir-se mais motivados a trabalhar e a esforçar-se para alcançar os objetivos da organização. Em segundo lugar, o envolvimento organizacional aumenta a identidade organizacional dos colaboradores, correspondendo esta à identificação dos colaboradores com os valores e objetivos da organização (Armstrong, 2014, p. 3-193). Quando os colaboradores têm uma

forte identidade organizacional, tendem a comportar-se de maneira consistente com os valores e objetivos da organização, o que pode melhorar o desempenho dos colaboradores. Em terceiro lugar, o envolvimento organizacional aumenta a confiança dos colaboradores na organização e nos seus líderes, o que pode melhorar a comunicação e a cooperação entre os colaboradores e os seus líderes (Khan et al., 2019, p. 25-34). A comunicação e a cooperação eficazes são fundamentais para o desempenho dos colaboradores.

2.2.5. Relação entre práticas de GRH e envolvimento organizacional nas MPEs

A relação entre práticas de GRH e envolvimento organizacional nas MPEs é de grande importância para o campo da gestão e administração. As MPEs, por constituírem um segmento crucial da economia, enfrentam variados desafios em termos de gestão de pessoal. Além disso, a falta de recursos financeiros, de pessoal e de tempo, pode dificultar a implementação de práticas efetivas de GRH. No entanto, a adoção dessas práticas pode trazer benefícios significativos para as MPEs, como a melhoria do desempenho organizacional e o aumento do envolvimento dos colaboradores.

Um estudo realizado por Saeed et al. (2021, p. 1294-142), investigou a relação entre práticas de GRH e o envolvimento organizacional das MPEs. Os resultados mostraram que a implementação de práticas de GRH, como a formação, o desenvolvimento de colaboradores, a remuneração, o reconhecimento e comunicação aberta, estão positivamente relacionados com o envolvimento organizacional dos colaboradores. Além disso, estas práticas também afetam positivamente a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a retenção de talentos nas MPEs.

Oliveira et al. (2019, p. 1-28), apontou que as práticas de GRH podem influenciar a cultura organizacional das MPEs, o que, por sua vez, afeta o envolvimento dos colaboradores. Estas práticas podem incluir a adoção de valores organizacionais claros, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e a definição de metas e objetivos claros para a organização. A adoção destas práticas pode criar um ambiente positivo e motivador para os colaboradores, contribuindo para o envolvimento e comprometimento com a empresa.

Desta forma, fica evidente que a implementação de práticas de GRH pode ter um impacto significativo no envolvimento organizacional dos colaboradores das MPEs. Estas práticas podem melhorar a cultura organizacional e criar um ambiente de trabalho saudável e

motivador para os colaboradores, aumentando a sua satisfação e, conseqüentemente, a sua retenção na empresa.

2.3. A GRH nas MPEs

2.3.1. A Relevância da GRH nas MPEs

De acordo com estudos realizados por Hess (1987, citado em Deshpande et al., 1994, p. 49-56), a GRH é considerada a segunda área mais importante na gestão. No entanto, na prática, a GRH muitas vezes perde terreno para outras áreas, como a das finanças, de marketing ou de produção (Hernández, 2008, p. 9-26).

Embora a GRH seja percebida como importante pelas MPEs, a maioria dos gestores não possui as competências necessárias nesta área e não a considera relevante para aumentar a produtividade (Deshpande et al., 1994, p. 49-56). No entanto, algumas MPEs compreenderam a sua importância e têm realizado esforços visando minimizar os problemas relacionados com esta área (Golhar et al., 1997, p. 30-38). Segundo Deshpande et al. (1994, p. 49-56), “uma gestão de recursos humanos inadequada e ineficiente resulta numa baixa produtividade e altos níveis de insatisfação e turnover”.

Um estudo realizado por McEvoy (1984, p. 1-8), revelou que as práticas de GRH são a principal causa do encerramento das MPEs. Por outro lado, alguns estudos defendem que a GRH não é tão essencial para o sucesso da empresa como as áreas de finanças ou marketing (Curran, 1988, p. 23-31). Desta forma, não existe coerência clara sobre o papel da GRH no sucesso das MPEs.

De acordo com Caetano et al. (2000, p. 97-121), “os recursos humanos são cada vez mais o vetor chave para o sucesso das organizações”. Vários autores defendem que os colaboradores são o verdadeiro recurso que permite às empresas obterem vantagem competitiva, uma vez que são únicos e diferenciados dos recursos materiais, tecnológicos ou de capital. São os colaboradores que operacionalizam as decisões da administração, e, por conseguinte, a satisfação, as necessidades e as expectativas dos colaboradores devem ser consideradas nas decisões de gestão (Khan et al., 2013, p. 78-93).

2.3.2. A Padronização das Práticas e Estratégias de GRH nas MPEs

O nível de formalização das práticas de GRH pode variar de acordo com diversos fatores, como o tamanho da empresa, a cultura organizacional, a fase do ciclo de vida em que se encontra, o setor de atividade, o acesso à tecnologia, o tipo de empresa e as suas opções

estratégicas (Khan et al., 2013, p. 78-93). No entanto, é importante destacar que MPEs tendem a ter práticas de GRH menos formalizadas (Kotey et al., 2005, p. 16-40).

De acordo com diversos estudos (Velooso et al., 2008, p. 35-58; Guest, 2017, p. 22-38), uma das principais diferenças entre MPEs e outro tipo de empresas é a formalização das práticas de GRH. Enquanto em outro tipo de empresa tende-se a utilizar práticas mais estruturadas e formais, nas MPEs, por norma, baseia-se na intuição e em práticas mais informais, devido à sua reduzida dimensão e recursos limitados (Oliveira et al., 2003, p. 65-87).

Em geral, as MPEs enfrentam dificuldades para implementar um conjunto formal de práticas de GRH, o que significa que muitas delas não possuem um conjunto de práticas escritas ou utilizadas regularmente (De kok et al., 2003, p. 441-460). As práticas de GRH, por norma são baseadas nas habilidades sociais e na liderança do dono ou gestor da empresa (De kok et al., 2003, p. 441-460). Segundo Pina et al. (2010, p. 52-90), a GRH neste tipo de empresas é fortemente influenciada pelo senso comum e pela experiência pessoal.

À medida que as empresas crescem e se tornam mais complexas, é comum que desenvolvam processos de gestão mais formalizados, incluindo a descrição e a análise de funções por escrito, práticas de recompensa justas e equitativas para os colaboradores, bem como planos de progressão profissional, formação, recrutamento e seleção (Barret et al., 2007, p. 307-320).

De acordo com Kotey et al. (2005, p. 16-40), “as práticas de GRH direcionadas aos colaboradores operacionais tendem a ter um nível de formalização mais elevado do que aquelas voltadas para as chefias”, tal deve-se à maior proximidade e relação de confiança entre os gestores/donos e as chefias. No entanto, a formalização pode tornar a gestão mais rígida e reduzir a rapidez na tomada de decisão (Kotey et al., 2005, p. 16-40). Embora a flexibilidade e a informalidade das práticas de GRH sejam vantajosas para competir num ambiente incerto, a flexibilidade pode ser interpretada pelos trabalhadores como uma gestão pouco equitativa (Pearson et al., 2006, p. 29-46).

O planeamento de recursos humanos é crucial para determinar a quantidade e tipos de colaboradores necessários no futuro. Em geral, as MPEs não possuem um planeamento robusto e têm pouca preocupação com o longo prazo. Desta forma, contratam somente quando existe uma necessidade imediata e tendem a confiar na sua experiência para tomar decisões, em vez de se basearem num planeamento formal (McEvoy, 1984, p. 1-8).

Segundo a teoria de Pearson (2006, p. 29-46), empresas de maior dimensão tendem a implementar sistemas formais de comunicação e a formalizar as práticas de GRH, além de procurarem incorporar a GRH na estratégia da empresa. Este tipo de empresas tende a contratar mais profissionais de GRH para gerir a crescente complexidade da organização e permitir um crescimento sustentado (Veloso et al., 2008, p. 35-58).

2.3.3. Aplicação e Avaliação das Práticas e Estratégias de GRH nas MPEs

A gestão eficaz dos RH é crucial para o sucesso de qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou setor de atividade. Contudo, nas MPEs, a GRH é muitas vezes negligenciada ou tratada de forma pouco formal.

De acordo com Veloso et al. (2008, p. 35-58), o processo de implementação das práticas de GRH tem um grande peso na “(...) percepção de utilidade da função de GRH, bem como no envolvimento e compromisso com a organização”.

Existem diversos fatores que podem influenciar os resultados da implementação de práticas de GRH, tais como a harmonização dessas práticas com os objetivos estratégicos da organização, as particularidades do setor de atividade, o estágio de desenvolvimento da empresa e a estratégia empresarial (Baberger et al., 1989, p. 123-134).

As MPEs enfrentam variados desafios na GRH, como a falta de recursos financeiros e humanos, a falta de conhecimento especializado em GRH e a necessidade de adaptar as práticas de GRH às necessidades específicas da empresa (Santos et al., 2019).

De modo a superar estes desafios, é essencial que as MPEs implementem práticas e estratégias de GRH formalizadas e eficazes. De acordo com Khan (2019, p. 25-34), a implementação de práticas de GRH formais, como a definição de políticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, entre outras, pode ajudar a melhorar o desempenho organizacional e a retenção de talentos nas MPEs.

É de extrema importância que as MPEs avaliem regularmente as suas práticas e estratégias de GRH de modo a garantir a sua eficácia e alinhamento com os objetivos da organização. A avaliação regular da GRH pode ajudar as MPEs a identificar áreas de melhoria, aprimorar a tomada de decisões de gestão e promover uma cultura organizacional positiva.

2.4. Principais Práticas e Estratégias de GRH nas MPEs

2.4.1. Planeamento de Recursos Humanos

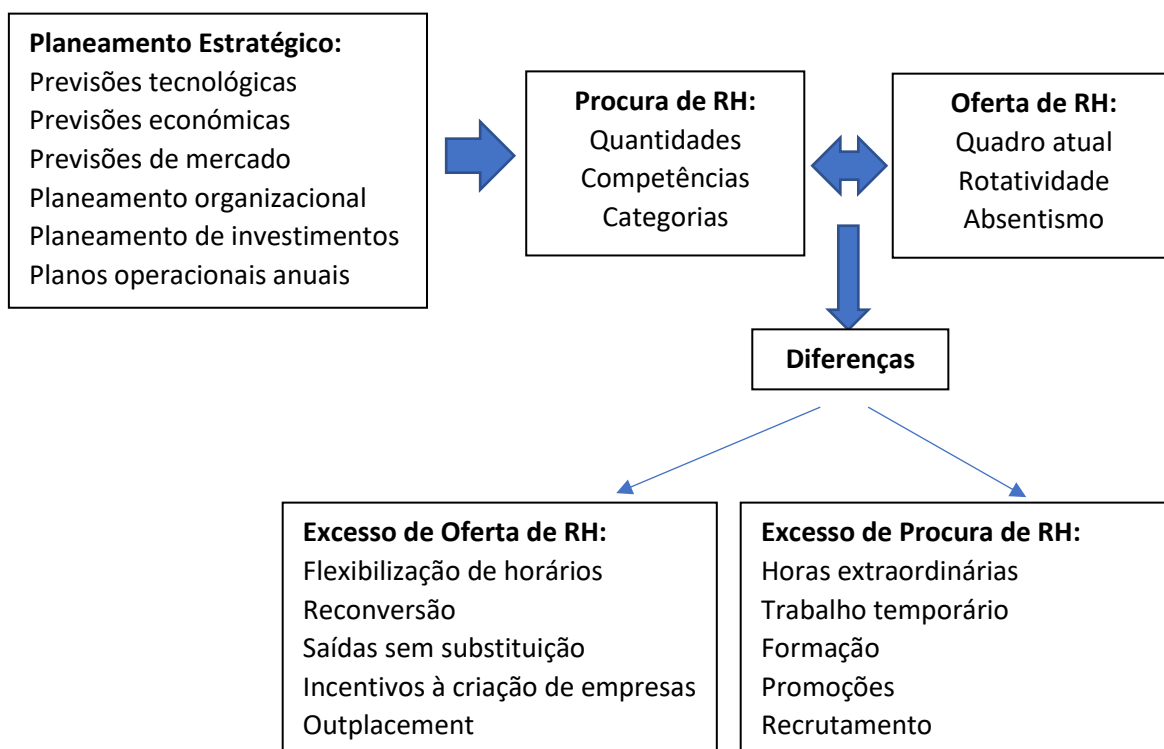
O planeamento de recursos humanos é um processo pelo qual as organizações avaliam as suas necessidades futuras de pessoal e implementam medidas para preencher possíveis lacunas. O seu objetivo é determinar o número e as características das contratações ou demissões necessárias. Este planeamento visa alcançar uma utilização mais eficaz e eficiente dos recursos humanos, bem como aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores (Dessler, 2015, p. 24-32).

O processo de planeamento tem início no planeamento estratégico da organização, que analisa o ambiente e identifica tendências que afetarão as suas atividades, identificando oportunidades e ameaças. Com base nesta análise, a empresa define a sua estratégia e realiza o planeamento global das suas atividades. Tal resulta num conjunto de informações que permite aos responsáveis pela GRH prever as necessidades organizacionais em termos de quantidade, perfis de competências e estrutura funcional (A'yunnisa et al., 2015, p. 67-70). Tal corresponde à procura ou necessidade de Recursos Humanos da empresa, sendo que, de seguida, a procura é comparada com a oferta, levando em consideração a rotatividade prevista e a evolução das competências dos restantes colaboradores. Esta comparação pode resultar numa correspondência perfeita entre os recursos necessários e os atuais, podendo ser identificadas diferenças, com excesso de procura (a empresa necessitará de um número acrescido de colaboradores que possui atualmente) ou excesso de oferta (a empresa possui um número de colaboradores excessivo do que necessitará no futuro) (Huang et al., 2017, p. 599-609).

Se existir um excesso de oferta, a empresa precisa de encontrar forma de o reduzir, o que pode envolver flexibilização de horários, decidir não substituir colaboradores que saiam da empresa, promover reformas antecipadas, requalificar os colaboradores para outras funções, incentivar a criação de empresas pelos colaboradores ou oferecer apoio ao despedimento na procura de novos empregos (Carvalho et al., 2016, p. 141-160).

De acordo com Guimarães (2013, p. 143-164), se o problema for uma escassez de pessoal, a empresa também terá várias soluções à disposição, como horas extras e trabalho temporário em caso de aumento temporário da procura, formação dos colaboradores quando há falta de competências, promoções ou recrutamento externo.

Figura 3: Processo de planeamento dos recursos humanos.



Fonte: António Calheiros (2019, p. 64); e com adaptação de Ivancevich (2007).

2.4.2. Práticas e Estratégias de Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato (2014, p. 31-54), a avaliação de desempenho é um processo sistemático e periódico que visa analisar o desempenho dos colaboradores da empresa em relação aos objetivos estabelecidos, identificando pontos fortes e pontos de melhoria. Segundo Chiavenato (2014, p. 31-54), é possível utilizar métodos de avaliação de desempenho com base nas características do colaborador, nos comportamentos observados ou e nos resultados alcançados.

No entanto, de destacar que a escolha da estratégia deve ser adequada às características da empresa e às expectativas dos colaboradores. Segundo Guimarães et al. (2013, p. 143-164), a avaliação de desempenho pode ser realizada através de entrevistas individuais, feedbacks, avaliação por pares, autoavaliação, entre outras técnicas.

De forma a implementar com sucesso a avaliação de desempenho, é fundamental que a empresa esteja comprometida com esta prática. Segundo Chatterjee (2017, p. 588-608), é essencial que as empresas estabeleçam um sistema de avaliação claro e objetivo, de modo a avaliar o desempenho dos seus colaboradores, o que implica comunicar de forma eficaz os critérios e objetivos da avaliação aos colaboradores e fornecer formação para os

gestores e colaboradores envolvidos no processo. Um sistema de avaliação bem estruturado auxilia a empresa a identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores, fornecer opiniões construtivas e orientação para o desenvolvimento profissional (Coff et al., 2011, p. 1429-1443). De acordo com Chatterjee (2017, p. 588-608), um sistema de avaliação justo e transparente, aumenta a motivação e o envolvimento dos colaboradores com a organização.

Outro aspecto considerado relevante, consiste na utilização dos resultados da avaliação de desempenho para a tomada de decisões na empresa (Dessler, 2015, p. 24-32). Segundo Carvalho et al. (2016, p. 141-160), é possível utilizar os resultados da avaliação de desempenho no sentido de definir planos de desenvolvimento para os colaboradores, estabelecer metas para o próximo período de avaliação e para identificar necessidades de formação.

2.4.3. Práticas e Estratégias de Formação Profissional

A formação profissional é uma prática crucial para aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores em MPEs. De acordo com Fleury (2001, p. 36-45), a formação profissional é um processo de aprendizagem que procura a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados como desempenho das atividades laborais. Diversas empresas optam por desenvolver o capital humano através da formação dos colaboradores, existindo estudos que sugerem que tal investimento provavelmente levará a resultados superiores de desempenho financeiro (Coff & Rafflee, 2015, p. 326-341; Riley, et al., 2017, p.1895-1914).

Para garantir o sucesso da formação profissional, é essencial que a empresa esteja comprometida com essa prática, estabelecendo um plano de formação claro e objetivo, comunicando eficazmente as expectativas aos colaboradores e fornecendo recursos e incentivos para a participação em cursos e formações, como proposto por Rebelo et al. (2015, p. 70-91).

O modelo proposto por Antonello et al. (2014, p. 98-121), sugere que a formação por competências, por problemas e por projetos são estratégias possíveis, contudo, a escolha deve levar em consideração as características da empresa e as necessidades dos colaboradores. As práticas de formação incluem cursos presenciais, à distância, e formações on-the-job, entre outras opções (Riley et al., 2017, p. 1895-1914).

Segundo Arthur et al. (2003, p. 234-245), a formação com base em problemas e projetos, é uma metodologia que visa preparar os colaboradores para a tomada de decisões em situações singulares e indefinidas. Deste modo, promove o comportamento profissional ativo e interativo, o desenvolvimento pessoal, a aquisição natural de conhecimentos oriundos de diferentes áreas do saber e a coerência entre os processos laborais (Tharenou et al., 2007, p. 251-273).

A formação on-the-job é uma metodologia que ocorre no ambiente de trabalho do colaborador, com as ferramentas necessárias à execução diária do trabalho (Arthur et al., 2003, p. 234-245). Segundo Tharenou et al. (2007, p. 251-273), a formação on-the-job apresenta vantagens como o acompanhamento personalizado, aplicação dos conteúdos aprendidos no contexto de trabalho com supervisão e correção imediata, e ambiente passível de comunicação aberta.

É fundamental que os resultados da formação profissional sejam aproveitados para melhorar o desempenho dos colaboradores e da empresa como um todo, conforme destacado por Almeida et al. (2012, p. 77-94). Estes resultados podem ser utilizados para definir planos de desenvolvimento, melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, e identificar necessidades de inovação e de melhoria contínua (Antonello et al., 2014, p. 98-121).

2.4.4. Práticas e Estratégias de Gestão de Carreiras

De acordo com Guimarães (2013, p. 143-164), a gestão de carreiras é um processo contínuo que envolve a exploração de oportunidades e o desenvolvimento de competências e de habilidades para alcançar metas profissionais. Segundo Bock (2015, p. 35-48), a gestão de carreiras pode ser utilizada para identificar talentos e promover o desenvolvimento de lideranças internas, para melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, e para aumentar a satisfação dos colaboradores e a retenção de talentos.

Para implementar a gestão de carreiras nas MPEs, torna-se necessário adotar algumas estratégias específicas. De acordo com Dutra (2010, p. 303), é possível utilizar a gestão por competências, a estruturação de carreira, o plano de desenvolvimento individual e o coaching, por exemplo.

No entanto, é relevante realçar que a gestão de carreiras deve estar alinhada com as estratégias da empresa e com as expectativas dos colaboradores. Segundo Schein (2010,

p. 319-336), a gestão de carreiras deve considerar não apenas os objetivos profissionais dos colaboradores, como ainda as necessidades e os valores pessoais.

Segundo De Vos (2009, p. 438-447), a empresa deve oferecer oportunidades de desenvolvimento, como formações e job rotation, e estabelecer um diálogo aberto e transparente com os colaboradores sobre as suas expectativas profissionais.

Job rotation é uma técnica de gestão na qual a empresa determina uma variedade de funções para o mesmo colaborador no mesmo ou em diferentes setores de trabalho. Segundo Nyberg (2010, p. 440-453), esta técnica apresenta benefícios como uma melhor formação para os colaboradores, maior integração na empresa e possibilidade de encontrar talentos em determinadas áreas.

2.4.5. Práticas e Estratégias de Recompensa

A adoção de práticas e estratégias de recompensa adequadas é essencial para atrair, reter e motivar talentos nas MPEs (Coff et al., 2011, p. 1429-1443). De acordo com a teoria de Herzberg (1968, p. 53-62), as recompensas são fatores motivacionais que influenciam diretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores. A utilização de práticas e estratégias de recompensa oferece vantagens competitivas baseadas no capital humano, dado poder explicar como determinadas empresas conseguem reter o capital humano em comparação com os concorrentes (Kryscynski et al., 2020, p. 386-412).

De modo a implementar práticas e estratégias de recompensa efetivas nas MPEs, é necessário considerar diversos fatores, como o perfil dos colaboradores, as expectativas dos clientes e as metas da empresa (Coff et al., 2011, p. 1429-1443). De acordo com Armstrong et al. (1998, p. 3-99), é possível utilizar recompensas financeiras e não financeiras, como salários, bônus, benefícios, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. Um sistema de recompensas bem definido promove a atração e retenção de talentos, aumentando a motivação e envolvimento dos colaboradores, de forma a melhorar o desempenho global da empresa (Coff & Rafflee, 2015, p. 326-341; Chatterjee, 2017, p. 588-608).

No entanto, é de extrema importância salientar que a escolha das recompensas deve considerar a cultura da empresa e o perfil dos colaboradores. De acordo com Lawler (1990, p. 112-134), a estratégia de recompensa deve ser flexível e adaptável, levando em consideração as necessidades e preferências dos colaboradores.

Outro aspeto relevante consiste numa comunicação clara e transparente das políticas de recompensas (Kryscynski et al., 2020, p. 386-412). De acordo com Bock (2015, p. 35-48), a comunicação efetiva das políticas de recompensas ajuda a criar expectativas claras e a evitar mal-entendidos e insatisfação dos colaboradores.

Além disso, a empresa deve monitorizar e avaliar continuamente as práticas e estratégias de recompensas. De acordo com Lawler (1990, p. 112-134), a avaliação das práticas de recompensas promove a identificação dos pontos fortes e fracos e a incentivar a melhoria contínua das políticas e práticas de recompensas.

2.4.6. Práticas e Estratégias de Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção de talentos é umas das principais funções do departamento de recursos humanos nas MPEs. A adoção de práticas e estratégias de recrutamento e seleção adequadas é fundamental para atrair e reter talentos, promover a diversidade e a inclusão e aumentar a efetividade da equipa (Coff et al., 2011, p. 1429-1443).

No sentido de implementar práticas e estratégias de recrutamento e seleção nas MPEs, torna-se necessário considerar diversos fatores, como o perfil dos candidatos, as expectativas dos clientes alvo e as metas da empresa (Chatterjee, 2017, p. 588-608). De acordo com Boella et al. (2005, p. 141-174), é possível utilizar diversas fontes de recrutamento, como sites de emprego, redes sociais, indicações de colaboradores e eventos de carreira.

É necessário, por conseguinte, que o processo de seleção seja estruturado e objetivo, utilizando técnicas e ferramentas de avaliação adequadas. Segundo Robertson et al. (2001, p. 441-472), é possível utilizar entrevistas, testes de habilidades e avaliações comportamentais para avaliar as competências e o potencial dos candidatos. Tais testes e avaliações são projetados para identificar e agrupar colaboradores com determinados traços de personalidade, permitindo, desta forma, que a empresa identifique quais são as tendências futuras de atitudes e comportamentos frente a diferentes situações que os indivíduos poderão enfrentar (Becker et al., 2006, p. 898-925).

Outro aspeto essencial, consiste na promoção da diversidade e da inclusão no processo de recrutamento e seleção. De acordo com Noe (2017, p. 34-52), a diversidade e a inclusão são fatores a ter em linha de conta no processo de inovação e o sucesso das empresas.

A empresa deve fornecer opiniões claras e transparentes aos candidatos, independentemente do resultado final do processo de seleção. Deste modo, e de acordo

com Aguinis (2013, p. 195-225), as opiniões promovem a aprendizagem e o desenvolvimento dos candidatos, fortalecendo a imagem da empresa.

Desta forma, a empresa deverá monitorizar e avaliar continuamente as práticas e estratégias de recrutamento e seleção. De acordo com Cascio (2016, p. 112-139), “a avaliação contínua ajuda a identificar pontos fortes e fracos e a promover a melhoria contínua do processo de recrutamento e seleção”.

3. Investigação Empírica

3.1. Objetivos e Metodologia

3.1.1. Objetivos do estudo

A metodologia aplicada à investigação e as suas técnicas adotadas têm como objetivo entender e alcançar determinados resultados num ambiente de grande complexidade e num contexto multifacetado (Creswell, 2014, p. 32-38).

Como qualquer estudo, a necessidade de realizar uma pesquisa é uma realidade à qual não se pode ficar alheio. A pesquisa é um ato pensado e ponderado, o qual compreende à procura e a obtenção de respostas para uma ou mais perguntas formuladas. A este propósito Gil (1999, p. 26-32) define pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. A procura e a obtenção de respostas exigem a adoção de um ou mais métodos ou de uma ou várias metodologias. Quivy et al. (1992, p. 89-115), discutem esta problemática com a seguinte afirmação: “o sucesso de um programa de pesquisa petrolífera depende do procedimento seguido. Primeiro, o estudo dos terrenos, depois a perfuração”.

Este estudo possui uma abordagem exploratória, com ênfase predominantemente qualitativa, de acordo com a metodologia proposta por Yin (2009, p. 81-93). Assumindo a pergunta de partida “As práticas de GRH influenciam o envolvimento organizacional?”, a principal finalidade, consiste em compreender as práticas de GRH adotadas pelas MPEs, de modo a identificar de que forma influenciam o envolvimento organizacional dos colaboradores e identificar as dinâmicas e especificidades que regem os tipos de gestão nas diferentes empresas.

Figura 4: Objetivo geral decorrente da pergunta de partida.



Em que medida as práticas de GRH adotadas pelas MPEs, influenciam o envolvimento organizacional?

Fonte: Elaboração própria.

A delimitação geográfica escolhida para este estudo concentra-se nas MPEs localizadas num raio de ação de 35 quilómetros do centro da cidade de Mealhada. Tal escolha deve-

se à facilidade de acesso e proximidade para o autor deste estudo, que reside na cidade em questão. Assim, o objeto de pesquisa restringe-se às MPEs que atuam num raio de 35 quilômetros do centro da cidade da Mealhada.

3.1.2. Metodologia

As metodologias qualitativa e quantitativa são abordagens distintas utilizadas na pesquisa científica. A metodologia qualitativa procura compreender profundamente os fenómenos sociais e humanos complexos, enquanto a metodologia quantitativa procura mensurar e analisar numericamente estes fenómenos (Yin, 2009, p. 81-93).

A metodologia qualitativa é caracterizada pela recolha e análise de dados descritivos e interpretativos, que permitem uma compreensão contextualizada e detalhada dos fenómenos estudados. Segundo Creswell (2014, p. 32-38), a pesquisa qualitativa utiliza técnicas como a observação participante, entrevistas em profundidade e análise documental para capturar a subjetividade e complexidade dos dados. Concentra-se em explorar as perspetivas e significados atribuídos pelos participantes envolvidos no estudo.

De acordo com Denzin et al. (2011, p.41-68), as entrevistas em profundidade são uma técnica de pesquisa qualitativa que procura analisar determinadas áreas com mais especificidade, permitindo explorar, um ou mais temas, com maior profundidade do que as entrevistas convencionais, dado que o objetivo destas últimas passa essencialmente por quantificar. As entrevistas em profundidade consistem em perguntas abertas de modo a que o entrevistado possa expressar-se de forma livre (Creswell, 2014, p. 32-38).

Por outro lado, a metodologia quantitativa baseia-se na mensuração e análise numérica dos fenómenos, procurando estabelecer relações causais e generalizações. Neuman (2013, p. 68-72) destaca que a pesquisa quantitativa utiliza questionários estruturados, escalas de medição e outros instrumentos padronizados para recolher dados quantificáveis. A análise estatística é aplicada para obter informações como frequências, médias e correlações, permitindo inferências sobre a população em estudo.

As principais diferenças entre as metodologias qualitativa e quantitativa podem ser resumidas da seguinte forma: enquanto a pesquisa qualitativa é exploratória, interpretativa e focada na compreensão dos significados atribuídos pelos participantes, a pesquisa quantitativa é mais objetiva, sistemática e procura estabelecer relações causais e generalizações (Denzin et al., 2011, p. 41-68).

A pesquisa qualitativa permite uma exploração aprofundada dos fenômenos, capturando as perspectivas e experiências individuais dos participantes. Além disso, possibilita uma compreensão rica e contextualizada dos fenômenos complexos (Patton, 2014, p. 29). No entanto, a pesquisa qualitativa pode ser mais demorada e sujeita a interpretações subjetivas, requerendo uma análise cuidadosa dos dados.

No que respeita à pesquisa quantitativa, oferece a vantagem da objetividade dos dados, permitindo a aplicação de técnicas estatísticas visando a generalização de resultados para uma população maior. Além disso, é possível estabelecer relações causais e generalizações (Creswell, 2014, p. 32-38). No entanto, esta abordagem pode reduzir a complexidade dos fenômenos estudados, limitando-se às variáveis pré-determinadas e não capturando a subjetividade e nuances das experiências individuais.

Assim, a escolha entre a metodologia qualitativa e quantitativa depende do objetivo da pesquisa e da natureza dos fenômenos em estudo (Yin, 2009, p. 81-93). Compreender as diferenças e vantagens de cada abordagem auxilia os investigadores na seleção da metodologia mais adequada para a sua investigação (Denzin et al., 2011, p. 41-68).

A seguinte tabela, apresenta as principais diferenças entre a pesquisa quantitativa e qualitativa. São ambas abordagens complementares aplicadas na investigação científica, sendo utilizadas para apurar dados e opiniões (Neuman, 2013, p. 68-72).

Tabela 3: Diferença entre pesquisa quantitativa e qualitativa.

	PESQUISA QUANTITATIVA	PESQUISA QUALITATIVA
INFERÊNCIA	Método dedutivo	Método Indutivo
OBJETIVO	Comprovação	Interpretação
FINALIDADE	Teste de teorias, predição, estabelecimento de fatos e teste de hipóteses	Descrição e entendimento de realidade variadas, captura da vida quotidiana e perspectivas humanas
REALIDADE INVESTIGADA	Objetiva	Subjetiva e complexa
FOCO	Quantidade	Natureza do objeto
AMOSTRA	Determinada por critério estatístico	Determinada por critérios diversos
CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA	Grande	Pequena
CARACTERÍSTICA DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	Questões objetivas, aplicações em curto espaço de tempo. Evita-se a interação entrevistador-entrevistado	Questões abertas e flexíveis. Explora a interação investigador-entrevistado.
PROCEDIMENTOS	Isolamento de variáveis. Anónima aos participantes	Examina todo o contexto, interage com os participantes
ANÁLISE DOS DADOS	Estatística e numérica	Interpretativa e descritiva. Ênfase na análise do conteúdo
PLANO DE PESQUISA	Desenvolvido antes do estudo ser iniciado. Proposta estruturada e formal	Evolução de uma ideia com aprendizagem. Proposta flexível
RESULTADOS	Comprovação de hipóteses. A base para generalização dos resultados é universal e independente do contexto	Proposições e especulações. Os resultados são situacionais e limitados ao contexto
CONFIABILIDADE E VALIDADE	Pode ser determinada, dependendo do tempo e recurso	Difícil determinação, dada a natureza subjetiva da pesquisa

Fonte: Elaboração própria com consulta a Yin (2009, p. 81-93).

A existência de diferentes métodos de estudo é uma realidade, a qual se tem de considerar. Yin (2009, p.81-93) apresenta distintos tipos de investigações: histórica, descritiva, estudo de caso, estudo etnográfico, correlacional, experimental e causal - comparativa. vd. Tabela 4.

Tabela 4: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Formas de questão de pesquisa	Requer controlo dos eventos comportamentais?	Tem foco nos eventos contemporâneos?
Experimentação	Como, porquê?	Sim	Sim
Levantamento (survey)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Histórico	Como, porquê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, porquê?	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria com consulta a Yin (2009, p. 81-93).

Com o objetivo de atingir o propósito proposto, optou-se por utilizar a metodologia de pesquisa exploratória qualitativa (Yin, 2009, p. 81-93).

Segundo Fortin (2009, p. 56-71), o estudo de caso refere-se a uma análise detalhada e abrangente de um fenómeno relacionado com uma entidade social, que pode ser um indivíduo, grupo, família, comunidade ou organização. Yin (2009, p. 81-93) salienta que o estudo de caso “é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre os fenómenos e o contexto não estão claramente evidentes”.

Assim, e no sentido de consolidar a escolha dos métodos de pesquisa para a investigação em causa, foram realizadas entrevistas exploratórias, através de consulta de informação via internet e o estabelecimento de contactos formais. Do contacto formal resultou uma reunião, que além de permitir o estabelecimento de um diálogo profícuo e próximo entre o investigador e os representantes das empresas, potenciou, por um lado, um conhecimento prévio e institucional das entidades e a clarificação na formulação da pergunta de partida.

Os principais objetivos do estudo consistem em explorar e descrever um fenómeno específico (Yin, 2009, p. 81-93) e aumentar o conhecimento sobre o mesmo (Fortin, 2009, p. 56-71). Esta metodologia deve ser utilizada quando se deseja compreender as questões “como?” e “porquê?” de um determinado fenómeno, quando é necessário reunir informações de várias fontes, quando há uma linha ténue que separa o fenómeno do contexto em que se insere (Yin, 2009, p. 81-93), e quando há reduzida quantidade de dados e informações disponíveis sobre o fenómeno em questão (Fortin, 2009, p. 56-71).

Segundo Yin (2009, p. 81-93), a metodologia multi-caso é uma estratégia de pesquisa que envolve o estudo de vários casos de forma a entender um fenómeno ou problema, sendo uma abordagem quantitativa que permite ao investigador explorar, descrever e explicar

fenómenos complexos inseridos em contextos reais. Os resultados obtidos através da metodologia multi-caso são considerados mais convincentes e robustos em comparação com o estudo de caso com apenas um caso, conforme destacado por Yin (2009, p. 81-93). Esta metodologia proporciona uma visão detalhada de um fenômeno em contexto real e permite estabelecer relações causais entre os fenômenos e os contextos onde estão inseridos, possibilitando uma argumentação mais forte e sustentada.

Deste modo, a metodologia multi-caso poderia ser adequada para a pesquisa, no entanto, seguiu-se a metodologia de pesquisa exploratória qualitativa, decidindo-se utilizar 4 empresas de forma a respeitar o princípio da saturação.

O princípio da saturação, conforme explicado por Guerra (2006, p. 51-59), é o fenômeno pelo qual, após um determinado número de entrevistas ou entrevistados, o investigador não consegue recolher novas informações sobre o objeto da pesquisa. Desta forma, este princípio orienta o investigador sobre quando encerrar a recolha de dados.

3.1.3. Escolha das Empresas e Procedimento

As empresas que participam na investigação foram criteriosamente escolhidas levando em consideração a sua dimensão e localização, com o requisito indispensável de serem MPEs estabelecidas no raio de ação previamente definido. Além disso, a facilidade de acesso e disponibilidade das empresas também foram ponderadas durante a seleção.

As entrevistas e questionários são duas técnicas amplamente utilizadas na recolha de dados em pesquisas. Cada abordagem possui características distintas, objetivos específicos e utilizações adequadas, sendo essencial compreender as suas diferenças, vantagens e desvantagens, no sentido de escolher a técnica mais adequada para um determinado estudo.

A entrevista é uma técnica qualitativa (Yin, 2009, p.81-93) de recolha de dados que envolve uma interação direta entre o entrevistador e o entrevistado. Durante a entrevista, o entrevistador coloca ao entrevistado perguntas abertas e flexíveis, permitindo uma exploração aprofundada dos temas em investigação. Segundo Rubin et al., (2011, p. 36-61), a entrevista permite uma compreensão mais rica e detalhada das perspetivas, experiências e percepções dos participantes. Além disso, as entrevistas oferecem a oportunidade de capturar nuances e contextos que poderão não ser obtidos com a utilização de outras técnicas de recolha de dados.

Por outro lado, o questionário é uma técnica quantitativa de recolha de dados que envolve a aplicação de um conjunto padronizado de perguntas a um grande número de participantes. Os questionários são estruturados e fechados, com opções de resposta pré-determinadas. Esta abordagem permite a recolha de dados quantificáveis e a aplicação de análises estatísticas. Segundo Bryman (2016, p. 34-65), os questionários são eficientes para obter informações de uma grande amostra de participantes, permitindo generalizações e comparações sistemáticas (Rubin et al., (2011, p. 36-61).

As principais diferenças entre entrevistas e questionários podem ser resumidas da seguinte forma: as entrevistas são interativas, exploratórias e abertas, enquanto os questionários são padronizados, estruturados e fechados (Bryman, 2016, p. 34-65). As entrevistas permitem uma compreensão mais profunda dos participantes e das suas perspetivas individuais, enquanto os questionários são mais eficientes para obter dados de uma grande amostra e permitir análises estatísticas.

Após a escolha das empresas, foi realizado um contacto telefónico no sentido de confirmar o interesse e disponibilidade das mesmas em participar na investigação. Uma vez explicada a finalidade e a importância do estudo, todas as empresas seleccionadas se mostraram dispostas a colaborar, e prontamente se agendou uma data e horário para a realização das entrevistas.

A dimensão das empresas seleccionadas, não conduziu à necessidade de existência de departamento de recursos humanos. Desta forma, optou-se por entrevistar o responsável pela gestão em todas as empresas. Na empresa 1, entrevistou-se o gerente; na empresa 2, entrevistou-se um dos gerentes, assim como na empresa 4; na empresa 3, devido à impossibilidade da gerente, entrevistou-se a responsável dos serviços administrativos.

3.1.4. Instrumentos de Recolha de Dados e Fontes de Informação

Tratando-se de um estudo exploratório qualitativo importa identificar a fonte de recolha dos dados, uma vez que o autor Yin (2009, p. 81-93) identifica seis. A este propósito Yin (2009, p-81-93), salienta que “as fontes de evidência são: a documentação, relatórios de arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefactos físicos”.

Quais foram as razões subjacentes à utilização desta técnica? Mason, (1996, p. 14-16) refere que as pessoas são vistas como fonte de dados, no sentido de serem repositórios de conhecimento, de evidências e de experiências. Este ponto de vista é reiterado pelo

autor Gil (2008, p. 26-32) quando afirma que “a entrevista consiste numa forma de interação social. Especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes procura reunir dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Gil (2008, p. 26-32) acrescenta que “muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na química e ao microscópio na microbiologia. Por conta da sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos e pode-se afirmar que parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas foi obtida graças à sua aplicação”.

Assim, o objetivo deste estudo qualitativo foi o de obter um conjunto de dados e informação, que depois de trabalhados e analisados, visaram responder à pergunta de partida “As práticas de GRH influenciam o envolvimento organizacional? ”, Realça-se que a aplicação da técnica da entrevista, através de testemunhos vividos e experiência acumuladas, de um diálogo aberto e focalizado, motivado pela interação conjunta e dinâmica, possibilitou a obtenção de dados detalhados, contextualizados e atualizados, tendo em vista o alcance do nosso objetivo principal.

De realçar ainda que toda e qualquer técnica de recolha e obtenção de dados tem forças e fraquezas, cujas existências subsistem no universo da sua aplicação e às quais não se pode ficar alheio.

No sentido de apresentar e dar a conhecer as forças e as fraquezas de cada uma das técnicas indicadas por Yin (2009, p. 81-93) apresenta-se, na tabela 5, um mapa comparativo.

Tabela 5: Seis fontes de evidências: força e fraquezas.

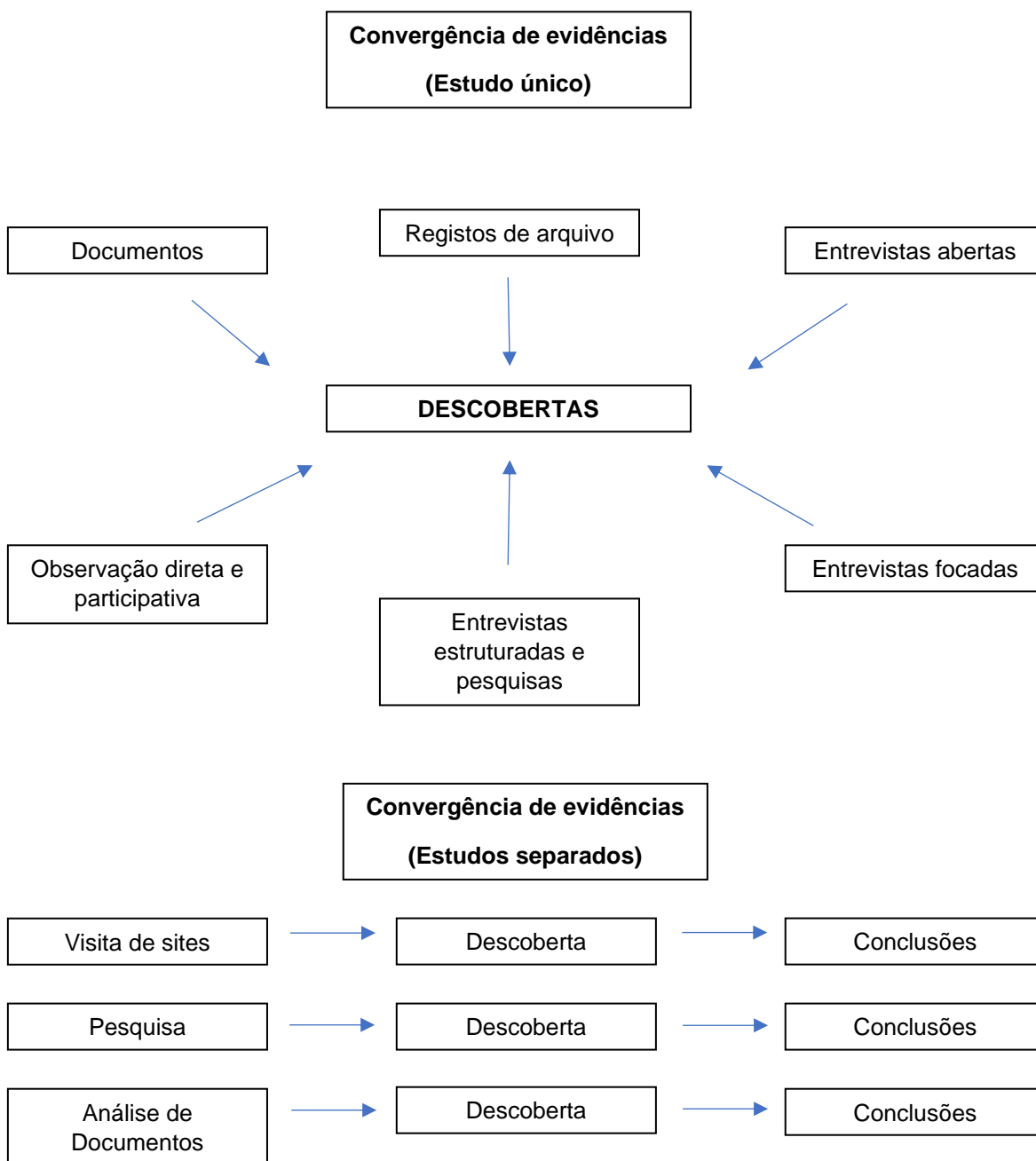
FONTES DE EVIDÊNCIA	FORÇA	FRAQUEZAS
DOCUMENTAÇÃO	Estável – pode ser revisto repetidamente; Discreto – não é criado como resultado de um estudo de caso; Ampla cobertura – grande envergadura, muitos eventos e muitos cenários.	Recuperação – pode ser lenta; Preconceito na seleção, se a coleção estiver incompleta; Relato de preconceito – reflete autores não conhecidos; Acesso – pode ser deliberadamente bloqueado.
RELATÓRIOS DE ARQUIVO	As mesmas descritas na documentação; Precisos e qualitativos.	As mesmas descritas na documentação; Acessibilidade oportuna por razões privadas.
ENTREVISTA	É objetiva – foca diretamente o tópico do estudo de caso; Proporciona conhecimento profundo – fornece uma compreensão motivada por inferência.	Preconceito devido à medíocre formulação de questões; Respostas cautelosas; Inexatidão pela falta de lembrança; Reflexo – os entrevistados dizem o que os entrevistadores querem ouvir.
OBSERVAÇÃO DIRETA	Real – cobertura do evento em tempo real; Contextual – cobertura do contexto do evento.	Necessidade de tempo; Cobertura restrita; Reflexo – o evento pode direcionar-se de forma diferente derivado à observação que está a ser realizada; Custo – horas necessárias pelo investigador.
OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	As mesmas descritas na observação direta; Conhecimento profundo entre os comportamentos e motivos interpessoais.	As mesmas descritas na observação direta; Preconceitos derivados da manipulação dos investigadores dos eventos.
ARTEFACTOS FÍSICOS	Conhecimento profundo das características culturais; Conhecimento profundo das técnicas de operação.	Seletividade; Disponibilidade.

Fonte: Elaboração própria com consulta a Yin (2009, p. 81-93).

De acordo com Yin (2009, p. 81-93), a entrevista é a forma de obtenção de dados mais flexível, de menor custo e de obtenção de informações profundas, realçando o autor que “uma das fontes mais importantes de um estudo de caso é a entrevista”.

Outro fator importante para o estudo da temática é a convergência dos documentos obtidos com as entrevistas realizadas, como é possível ver na figura 5.

Figura 5: Convergência e não convergência de múltiplas fontes de evidência.



Fonte: Elaboração própria com consulta a Yin (2018).

Para obter informações sobre as práticas de GRH das empresas, existiu a preocupação de entrevistar quadros com responsabilidade relevante nas organizações objeto de estudo, ou seja, pessoas com conhecimento relevante sobre o assunto (Quivy et al., 1992, p. 89-115). As entrevistas foram realizadas de forma semidiretiva, ou seja, as perguntas chave foram fornecidas como orientação, no entanto, as questões foram formuladas de forma mais informal, permitindo que os entrevistados falassem livremente (Fortin, 2009, p. 56-71). Esta abordagem é considerada a melhor forma de obter informações detalhadas e de alta taxa de resposta, em comparação com os questionários (Fortin, 2009, p. 56-71), embora as entrevistas possam ser mais dispendiosas e demoradas.

No entanto, esta técnica, embora se apresente como fonte relevante nos estudos de caso, a existência de vantagens e de limitações é um cenário a ter em consideração – vd. Tabela 6.

Tabela 6: Vantagens e limitações da entrevista.

FONTE DE EVIDÊNCIA	VANTAGENS	LIMITAÇÕES
ENTREVISTA	<p>A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social.</p> <p>A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano. Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.</p> <p>Se comparada com o questionário, que é outra técnica de largo emprego nas ciências sociais, apresenta outras vantagens. Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado. Oferece muito mais flexibilidade, uma vez que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista. Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade da voz e ênfase nas respostas.</p>	<p>A falta de motivação do entrevistado para responder às perguntas que são feitas.</p> <p>A inadequada compreensão do significado das perguntas.</p> <p>O fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes.</p> <p>Inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos.</p> <p>A influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado.</p> <p>Os custos com o treino de pessoal e a aplicação das entrevistas.</p>

Fonte: Elaboração própria com consulta a Gil (2008, p. 26-32).

Durante as entrevistas, foram abordados tópicos como a história da empresa, os seus produtos e serviços, a organização da GRH e as suas práticas, e o envolvimento organizacional. É importante notar que o guião de entrevista está disponível no Anexo 1.

A tabela 7, apresenta informações relativas aos passos dados durante as entrevistas, fornecendo uma visão geral dos procedimentos utilizados durante as entrevistas, auxiliando, desta forma, a entender como foram recolhidos os dados.

Tabela 7: Passos dados durante as entrevistas.

Durante as entrevistas
<ul style="list-style-type: none">▪ Apresentação pessoal;
<ul style="list-style-type: none">▪ Informou-se quanto à confidencialidade dos dados e o pedido de permissão conducente à gravação da entrevista;
<ul style="list-style-type: none">▪ Breve exposição do tema, no sentido de lembrar o que se pretende, a(s) razões(s) que motivaram a sua escolha e o tempo de duração, clarificação do objetivo da investigação, visando a criação de um clima de confiança;
<ul style="list-style-type: none">▪ Colocação das questões constantes no guião de entrevista (apêndice I), reformulando a ordem, sempre que verificada a necessidade;
<ul style="list-style-type: none">▪ Foram ouvidas e registadas atentamente as respostas dos entrevistados, facilitando, assim, a introdução de novas questões apostas no guião de entrevista e/ou solicitação de esclarecimentos adicionais;
<ul style="list-style-type: none">▪ Finalizada a entrevista, apresentaram-se, ao entrevistado, os agradecimentos pela sua participação na investigação e da disponibilidade manifestada, enfatizando a importância e o prestígio do seu contributo.

Fonte: Elaboração própria.

3.2. Resultados

3.2.1. Introdução

Na era contemporânea de constante evolução nos ambientes organizacionais, as práticas de gestão de recursos humanos emergem como um elemento essencial para o sucesso e sustentabilidade das organizações. O seguinte capítulo, apresenta uma análise das estratégias e práticas de gestão de recursos humanos praticadas por quatro distintas empresas, visando compreender a eficácia das mesmas na maximização do potencial humano e, por conseguinte, no êxito dos objetivos organizacionais. A análise comparativa presente no seguinte capítulo, servirá como uma referência crítica para gestores e acadêmicos empenhados em promover uma gestão de recursos humanos eficaz e adaptável às exigências do mundo empresarial nas MPEs.

3.2.1.1. Resultado da Empresa 1

Tabela 8: Empresa 1.

Identificação da Empresa 1

Data de Criação	2011
Número de Trabalhadores	6
Tipo de Empresa	Familiar
Número de Sócios	1
Setor de Atividade	Automóveis
Geração / Gestão	1ª geração

Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa 1

Sexo	Idade Média	Habilitações	Vínculo Contratual
Masculino	38	Ensino Secundário	Contrato Sem Termo

Produtos / Serviços e Mercados da Empresa 1

Produto / Serviço	Reparação e Manutenção Automóveis
Recursos Dominantes	Mão de Obra Intensiva
Mercados	Local e Regional
Principais Clientes	Locais
Principais Concorrentes	Empresas Semelhantes

Organização da Função de Gestão de Recursos Humanos da Empresa 1

Responsável pela GRH	Sócio e o Filho
Apoio Externo	Gabinete de Contabilidade
Formalização / Planeamento	Não / Rudimentar

Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa 1

Fontes de Recrutamento	Recomendações
Métodos de Seleção	Relações de Confiança e Feedback Informal
Acolhimento e Integração	Colaboradores Mais Antigos
Avaliação de Desempenho	Supervisão e Correção de Comportamentos no Imediato
Práticas de Recompensa	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação
Diferenças Salariais	Grau de Responsabilidade e Função
Formação Profissional	40h / Ano em HACCT
Tipo de Formação Profissional	Externa
Carreiras	Progressão Muito Limitada

Fonte: Elaboração própria.

A empresa 1, recruta os seus colaboradores principalmente através de relações informais, como amigos e familiares, ou através de antigos colegas de trabalho. A empresa prefere contratar pessoas conhecidas e confiáveis, muitas vezes sem experiência, em vez de candidatos mais qualificados, mas desconhecidos. Não utiliza métodos formais de seleção de candidatos e confia na sua rede de contactos para encontrar novos colaboradores.

Embora a empresa tenha dificuldades em atrair e reter colaboradores qualificados, a sua maior dificuldade consiste em pessoas dispostas a trabalhar em funções mais simples e cumprir horários rigorosos. A avaliação de desempenho não é uma prática comum na empresa, sendo que o proprietário avalia o desempenho de forma informal e corrige comportamentos quando necessário. Este procedimento é possível devido à proximidade entre proprietário e colaboradores.

Os salários dos colaboradores variam de acordo com o grau de responsabilidade da função. A empresa cumpre as leis e oferece 40 horas de formação remunerada aos seus colaboradores anualmente. Os benefícios incluem subsídios de férias e natal, horas extras trabalhadas e subsídios de alimentação.

3.2.1.2. Resultado da Empresa 2

Tabela 9: Empresa 2.

Identificação da Empresa 2

Data de Criação	1985
Número de Trabalhadores	16
Tipo de Empresa	Não Familiar
Número de Sócios	3
Sector de Atividade	Retalho Produtos Higiene e Limpeza
Geração / Gestão	1ª e 2ª geração

Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa 2

Sexo	Idade Média	Habilitações	Vínculo Contratual
Masculino	39	Ensino Secundário	Contrato Sem Termo

Produtos / Serviços e Mercados da Empresa 2

Produto / Serviço	Produtos de Higiene e Limpeza
Recursos Dominantes	Mão de Obra Intensiva
Mercados	Nacional
Principais Clientes	Consumidor Final
Principais Concorrentes	Supermercados e Empresas Semelhantes

Organização da Função de Gestão de Recursos Humanos da Empresa 2

Responsável pela GRH	Sócios da Empresa
Apoio Externo	Gabinete de Contabilidade
Formalização / Planeamento	Rudimentar / Baixo

Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa 2

Fontes de Recrutamento	Redes Sociais, Internet e Recomendações
Métodos de Seleção	Entrevista Única
Acolhimento e Integração	Colaboradores Mais Antigos
Avaliação de Desempenho	Supervisão e Correção de Comportamentos no Imediato
Práticas de Recompensa	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação
Diferenças Salariais	Categorias Profissionais Determinadas no CCT
Formação Profissional	40h / Ano em HACCT
Tipo de Formação Profissional	Externa
Carreiras	Limitada

Fonte: Elaboração própria.

A empresa é dirigida pelos sócios, que trabalham diretamente no negócio e são os responsáveis pela contratação e formação dos colaboradores. Devido às características da região, a empresa normalmente não tem de procurar muito para atrair novos trabalhadores, uma vez que a notícia de intenção de contratar novos colaboradores se propaga rapidamente sendo comum receber várias candidaturas espontâneas.

Para selecionar os candidatos, a empresa utiliza o método da entrevista e tem preferência por pessoas com experiência na área, valorizando também a assiduidade. Os novos colaboradores são acompanhados pelos mais experientes nos primeiros dias de trabalho para melhor se integrarem e perceberem as suas funções.

A empresa não tem um sistema formal de avaliação de desempenho, sendo que os sócios ficam a conhecer o desempenho dos colaboradores através do reporte das chefias. Quando as chefias não concordam com algum comportamento, procedem imediatamente à sua correção, pelo que o desempenho dos colaboradores é sempre uniforme e de acordo com o esperado pelos sócios.

O sistema de remuneração da empresa é composto pelo salário fixo e pelos subsídios de férias, natal e de alimentação. As diferenças salariais entre os trabalhadores resultam das diferentes categorias profissionais, que de certa forma são baseadas no grau de responsabilidade inerente à função desempenhada.

Quanto à formação, a empresa disponibiliza apenas a formação obrigatória por lei (40 horas anuais), sendo privilegiada a área da segurança alimentar (HACCP), contratando uma empresa externa para o efeito. A empresa não considera a formação como uma prioridade, atendendo a que acredita deter o know-how necessário para produzir produtos de qualidade.

3.2.1.3. Resultado da Empresa 3

Tabela 10: Empresa 3.

Identificação da Empresa 3

Data de Criação	2008
Número de Trabalhadores	12
Tipo de Empresa	Familiar
Número de Sócios	1
Setor de Atividade	Mercearia Tradicional
Geração / Gestão	1ª geração

Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa 3

Sexo	Idade Média	Habilitações	Vínculo Contratual
Masculino	42	Ensino Secundário	Contrato Sem Termo

Produtos / Serviços e Mercados da Empresa 3

Produto / Serviço	Produtos de Grande Consumo
Recursos Dominantes	Mão de Obra Intensiva
Mercados	Local
Principais Clientes	Consumidores Locais
Principais Concorrentes	Cadeia de Hipermercados

Organização da Função de Gestão de Recursos Humanos da Empresa 3

Responsável pela GRH	Administrativo e Contabilista Certificado
Apoio Externo	Não
Formalização / Planeamento	Rudimentar / Algum

Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa 3

Fontes de Recrutamento	Recomendações e Anúncios na Internet
Métodos de Seleção	Entrevista Única
Acolhimento e Integração	Colaboradores Mais Antigos e Formulário com Normas Gerais
Avaliação de Desempenho	Supervisão com Avaliação Final
Práticas de Recompensa	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação + Sub. Turno + Sub. Transporte
Diferenças Salariais	Grau de Responsabilidade e Função
Formação Profissional	50h / Ano
Tipo de Formação Profissional	Externa e Interna
Carreiras	Com Alguma Margem

Fonte: Elaboração própria.

A empresa procura colaboradores com alguma experiência para as suas campanhas sazonais, preferencialmente aqueles já contratados em anteriores campanhas, e não exige qualificações específicas, embora a qualificação máxima exigida para algumas funções mais exigentes fisicamente seja o 12º ano.

A empresa recruta os seus colaboradores através de indicações dos colaboradores e familiares, visto que está inserida num meio pequeno onde todos se conhecem, e através de anúncios na internet. A seleção dos colaboradores é realizada pelo filho do gerente da empresa, que baseia as suas decisões em experiências passadas e recomendações.

A avaliação de desempenho é conduzida pelas chefias intermédias (supervisores diretos) através da observação direta, sendo a apreciação final do desempenho decidida pelo gerente, tendo em conta os desempenhos passados dos colaboradores. A empresa valoriza principalmente a assiduidade e a pontualidade, bem como o esforço e dedicação no desempenho das funções.

A remuneração dos colaboradores efetivos é composta por um salário fixo e subsídios de férias, natal, turno, alimentação e transporte. Já os colaboradores contratados a termo recebem de remuneração o equivalente ao período trabalhado e proporcionais dos subsídios. As diferenças salariais são determinadas pelo grau de responsabilidade da função.

A empresa promove a formação dos seus trabalhadores efetivos no quadro das exigências legais (40 horas anuais) a que acrescem mais 10 horas em formação genérica interna, e recorre a uma entidade externa para desenvolver a formação. Também oferece formação interna especializada para funções mais específicas.

3.2.1.4. Resultado da Empresa 4

Tabela 11: Empresa 4.

Identificação da Empresa 4

Data de Criação	2016
Número de Trabalhadores	5
Tipo de Empresa	-
Número de Sócios	1
Setor de Atividade	Limpeza de Automóveis
Geração / Gestão	1ª geração

Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa 4

Sexo	Idade Média	Habilitações	Vínculo Contratual
Masculino	41	Ensino Básico	Contrato Sem Termo

Produtos / Serviços e Mercados da Empresa 4

Produto / Serviço	Limpeza de Automóveis
Recursos Dominantes	Mão de Obra Intensiva
Mercados	Local
Principais Clientes	Locais
Principais Concorrentes	Empresas Semelhantes

Organização da Função de Gestão de Recursos Humanos da Empresa 4

Responsável pela GRH	Sócio
Apoio Externo	Gabinete de Contabilidade
Formalização / Planeamento	Não / Não

Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa 4

Fontes de Recrutamento	Recomendações e Anúncios na Internet
Métodos de Seleção	Entrevista Única
Acolhimento e Integração	Colaboradores Mais Antigos
Avaliação de Desempenho	Inexistente
Práticas de Recompensa	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação
Diferenças Salariais	Não
Formação Profissional	45h / Ano em HACCT
Tipo de Formação Profissional	Externa e Interna
Carreiras	Muito Limitada

Fonte: Elaboração própria.

A empresa 4 geralmente recorre ao sistema de "passa palavra" e aos anúncios na internet para recrutar novos colaboradores recebendo várias candidaturas espontâneas mesmo quando não está a recrutar. Os colaboradores são selecionados através de entrevistas e passam por um período experimental para avaliar a sua adequação às funções. A empresa não tem preferência por colaboradores com experiência ou formação, mas sim pelo género masculino, por considerar que têm uma maior predisposição para estas funções.

A avaliação de desempenho não é praticada pela empresa, atendendo que o sócio gerente da empresa considera que esta prática não é relevante.

A empresa cumpre as leis e oferece 45 horas de formação remunerada aos seus colaboradores anualmente. Os benefícios incluem subsídios de férias e natal, horas extras trabalhadas e subsídios de alimentação.

3.2.1.5. Comparação dos resultados das empresas

A seguinte tabela, fornece uma visão abrangente das práticas e estratégias de GRH das empresas alvo de estudo. Esta análise comparativa permite uma avaliação crítica das abordagens adotadas pelas diferentes empresas, revelando informações valiosas sobre as práticas e estratégias de GRH, oferecendo uma perspetiva sobre as tendências que são aplicadas nas MPEs.

Tabela 12: Comparação dos resultados das empresas.

PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE GRH	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
RESPONSÁVEL PELA GRH	Sócio e Filho	Sócios	Administrativo e Contabilista Certificado	Sócio
APOIO EXTERNO NA GRH	Gabinete de Contabilidade	Gabinete de Contabilidade	Não	Gabinete de Contabilidade
FORMALIZAÇÃO / PLANEAMENTO	Não / Rudimentar	Rudimentar / Baixo	Rudimentar / Algum	Não / Não
FONTE DE RECRUTAMENTO	Recomendações	Redes sociais, Internet e recomendações	Recomendações e anúncios na internet	Recomendações e anúncios na internet
MÉTODOS DE SELEÇÃO	Relações de confiança e feedback informal	Entrevista única	Entrevista única	Entrevista única
ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	Colaboradores mais antigos	Colaboradores mais antigos	Colaboradores mais antigos e formulário com normas gerais	Colaboradores mais antigos
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Supervisão e correção de comportamentos no imediato	Supervisão e correção de comportamentos no imediato	Supervisão com avaliação final	Inexistente
PRÁTICAS DE RECOMPENSA	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação + Sub. Turno + Sub. Transporte	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação
DIFERENÇAS SALARIAIS	Grau de responsabilidade e função	Categorias profissionais determinadas no CCT	Grau de responsabilidade e função	Não
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	40h / Ano em HACCT	40h / Ano em HACCT	50h / Ano	45h / Ano em HACCT
TIPO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Externa	Externa	Externa e Interna	Externa e Interna
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	Progressão muito limitada	Progressão limitada	Progressão com alguma margem	Progressão muito limitada

Fonte: Elaboração própria.

3.3. Análise e Discussão dos Resultados

3.3.1. Introdução

No presente capítulo é realizada uma análise crítica dos resultados obtidos, conduzindo uma reflexão sobre as práticas e estratégias de recursos humanos adotadas pelas empresas em estudo. Através da avaliação dos dados qualitativos obtidos, ser-se-á capaz de identificar as tendências, pontos fortes e áreas de oportunidade em cada empresa, visando as estratégias que se destacam e as que necessitam de ser reformuladas.

Além disso, este capítulo proporcionará uma discussão profunda e fundamentada dos resultados, permitindo uma interpretação contextualizada alinhada com as ideias dos autores citados. Estabelecer-se-á conexão entre os dados empíricos e os conceitos teóricos, proporcionando uma análise holística que poderá fornecer ideias valiosas e conclusões substanciais, contribuindo para a compreensão das práticas de recursos humanos e, por conseguinte, para o enriquecimento do campo de estudo da gestão empresarial.

3.3.2. Análise Comparativa e Discussão dos Resultados

Tabela 13: Comparação dos resultados do estudo com a literatura revista.

PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE GRH	AUTORES / IDEIA GERAL	RESULTADOS DO ESTUDO	CORROBORA OU NÃO CORROBORA?
RESPONSÁVEL PELA GRH	Khan et al.	Práticas de GRH são desempenhadas pelos proprietários das empresas, pela sua família ou por sócios ativos.	Maioritariamente Sócios e Família Corrobora
	Carmo et al.		
	Lima		
APOIO EXTERNO NA GRH	Marques	A presença de um departamento de GRH em MPEs é algo raro. As MPEs recorrem a ajuda externa para realizar a GRH.	Maioritariamente apoio externo através de gabinetes de contabilidade Corrobora
	Lima		
	Oliveira et al.		
	Cassel		

**FORMALIZAÇÃO /
PLANEAMENTO**

Carmo et al.			
Guimarães et al.			
De Kok.	<p>Não existe formalização literal, ausência de documentação das práticas, formalização e estandardização de processos. Ausência de planeamento de recursos humanos.</p>	<p>Escassez de formalização e planeamento</p>	<p>Corrobora</p>
Khan et al.			
Kotey et al.			
McEvoy			

FONTE DE RECRUTAMENTO

Cassel	<p>As fontes de recrutamento mais utilizadas pelas MPEs são as recomendações de amigos, familiares e trabalhadores, além das candidaturas espontâneas</p>	<p>Maioritariamente recomendações</p>	<p>Corrobora</p>
Khan et al.			
Kotey.			

MÉTODOS DE SELEÇÃO

Guimarães et al.	<p>As MPEs tendem a confiar predominantemente em entrevistas.</p>	<p>Maioritariamente entrevista única</p>	<p>Corrobora</p>
Khan et al.			
Vinha			
Judge			

AValiação DE DESEMPENHO

Khan et al.	<p>O processo é geralmente informal e consiste em</p>	<p>Maioritariamente através de supervisão e correção de</p>	<p>Corrobora</p>
Boella et al.			

	Allen et al.	correções imediatas.	comportamento no imediato	
	Macey et al.			
PRÁTICAS DE RECOMPENSA	Khan et al.	Práticas bastante restritas devido à sua dimensão e escassez de recursos. Oferecem apenas recompensas obrigatórias, não oferecendo benefícios e incentivos adicionais.	Apenas Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação	Corrobora
	Cassel			
	De Kok			
	Golhhar			
DIFERENÇAS SALÁRIAS	Tavares	É frequente as empresas atribuírem maiores recompensas extrínsecas e intrínsecas a colaboradores mais comprometidos.	Maioritariamente devido ao grau de responsabilidade e função	Não corrobora
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Cassel	Apenas oferecem o obrigatório por lei.	Maioritariamente apenas formação obrigatória por lei	Corrobora
	Almeida et al.			
TIPO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Lima	As MPes preferem formação interna.	Maioritariamente externa	Não corrobora
	Almeida et al.			
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA	Saks	Progressão limitada devido à sua dimensão.	Progressão limitada	Corrobora

Fonte: Elaboração própria.

Na investigação, foram analisadas quatro empresas situadas na região da Mealhada. Dessas empresas, duas são de pequena dimensão (empresas 2 e 3) e as restantes são consideradas microempresas (empresas 1 e 4). Quanto ao tipo de empresa, apenas duas

são classificadas como familiares, a saber, as empresas 1 e 3. A empresa 2, por sua vez, opera no formato de sociedade por quotas e atualmente conta com três sócios de diferentes gerações. Segundo Rebelo et al. (2015, p. 70-91), empresas familiares são negócios que têm na sua origem vinculada a uma família, geralmente a partir da segunda geração, ou seja, são empresas cujas relações familiares estão presentes e interferem diretamente no seu funcionamento.

Embora atuem principalmente no mercado local da zona da Mealhada, a empresa 2 é a única que distribui os seus produtos para todo território nacional. Devido ao fato de operarem predominantemente no mercado local, em termos de produção, é possível afirmar que estas empresas, exceto a empresa 2, não possuem uma presença significativa no seu setor de atuação, uma vez que os seus principais concorrentes e clientes também são locais.

No âmbito da investigação realizada, verificou-se que duas das empresas estudadas (empresas 2 e 3) aumentaram o número de seus funcionários em mais de 50% desde sua data de criação, enquanto que as outras duas (empresas 1 e 4) reduziram ou mantiveram o número de trabalhadores. No entanto, nenhuma das empresas atualmente emprega mais de 20 trabalhadores.

Quanto à força de trabalho das empresas analisadas, verifica-se que é composta maioritariamente por indivíduos do sexo masculino, com idades compreendidas entre 38 e 42 anos, e com ensino secundário. A grande maioria dos trabalhadores dessas empresas possui contrato sem termo, garantindo-lhes estabilidade laboral.

A análise efetuada às empresas em estudo revelou que todas são dependentes da mão-de-obra, ou seja, o recurso humano é fundamental para o processo produtivo, ainda que na empresa 3 a tecnologia também tenha um papel relevante. Conforme constatado por Oliveira et al. (2003, p. 67-87), além de ser necessário investir em setores de alta inovação e tecnologia, de modo a fortalecer as grandes empresas, verifica-se que é crucial aumentar a competitividade e volume de negócios das PME's para existir um impacto significativo na economia nacional.

Como referido por Baberger et al. (1989, p. 123-134), verifica-se que existem diversos fatores que influenciam a implementação das práticas de GRH nestas empresas, tais como a harmonização destas práticas com os objetivos estratégicos da empresa, as particularidades do sector de atividade e a estratégia empresarial.

No que respeita à GRH, verificou-se que, com exceção da empresa 3, a mesma é desempenhada pelos seus proprietários, pela sua família ou por sócios ativos, estando em

linha com o mencionado por Khan et al. (2013, p. 78-93), Carmo et al. (1999, p. 49-58) e Lima (2000, p. 92-112).

As empresas apresentam uma estrutura organizacional simples, que possibilita uma reação rápida ao mercado, menos burocracia, um ciclo de decisão mais curto e um sistema de comunicação informal, o que reflete os resultados de Legge (2005, p. 47-62). Como verificado por Vinha (2009, p.3-27), estas MPEs encontram-se em relação de proximidade com os clientes, facilitando a compreensão das suas necessidades e a resposta rápida e flexível às mesmas.

Conforme constatado por Marques (2010, p. 143-149) e Oliveira (2003, p. 65-87) nas suas pesquisas, a presença de um departamento de GRH em MPEs é algo raro. A investigação corrobora esta conclusão, já que em nenhuma das MPEs estudadas se encontra um departamento dedicado exclusivamente a esta área. Esta constatação demonstra a falta de importância, autonomia e independência atribuída à GRH nas MPEs, em consonância com as conclusões de Marques (2010, p. 143-149) e Lima (2000, p. 92-112).

Embora as empresas estudadas reconheçam a importância da GRH, esta área não é muito explorada, possivelmente devido ao tamanho reduzido das empresas e à pequena quantidade de recursos humanos envolvidos. Além disso, a GRH é realizada pelos próprios donos das MPEs, e não por profissionais especializados internos, como evidenciado por Cassell (2002, p. 671-692) e Carmo et al. (1999, p. 49-58) nas suas investigações.

A constatação mencionada no parágrafo anterior, conduz a que muitas MPEs recorram a consultoria externa no sentido de as apoiar em tarefas – e.g. o pagamento de salários, subsídios e impostos, tal como indicado por Guimarães et al. (2013, p. 143-164). Com exceção da empresa 3, todas as empresas estudadas contratam gabinetes de contabilidade para realizar essas atividades, visto que os responsáveis pela GRH da empresa não possuem capacidade ou condições para realizá-las.

Relativamente à formalização das práticas de GRH nas MPEs estudadas, constatou-se que nenhuma delas tinha formalizado as suas práticas, tal como haviam concluído vários investigadores anteriores, como De Kok (2003, p. 441-460) e (Khan et al., 2013, p. 78-93). Embora não houvesse formalização literal, verificou-se durante a investigação que havia uma espécie de "formalização informal", ou seja, as empresas procediam sempre da mesma forma, sem que tivessem documentado essas práticas, como concluído por Khan (2019, p. 25-34).

Mais se salienta não ter sido possível conseguir retirar ilações relativamente ao aumento na formalização e uniformização dos processos à medida que a empresa expande a sua atividade, como referido por Kotey et al. (2005, p. 16-40).

Verificou-se que as empresas abordadas raramente recorrem a financiamentos externo, possuindo insipiente conexão a este respeito com grupos financeiros, limitando assim o seu crescimento, o que corrobora Veloso et al. (2008, p. 35-58).

O planeamento de recursos humanos é essencial para assegurar que a empresa possua os números e qualidade de recursos adequados em cada momento. Contudo, apenas a empresa 3 utilizava esta metodologia, na medida em que face à sazonalidade do seu negócio, no período de verão necessitava de reforçar temporariamente a sua força de trabalho visando dar resposta às suas necessidades produtivas. Não obstante a existência de algum planeamento, a empresa 3 preferia recorrer às suas experiências passadas para tomar decisões, corroborando McEvoy (1984, p. 1-8) e Khan (2013, p. 78-93) nas suas investigações. Presume-se que as restantes empresas (1, 2 e 4) também se baseiem nas suas experiências passadas para tomar decisões, já que não procedem a qualquer planeamento.

Como verificado por Cassell (2002, p. 671-692) e De Kok (2003, p. 441-460) nas suas investigações, o recrutamento e seleção são as práticas de GRH mais utilizadas pelas MPEs. Estas práticas são frequentemente utilizadas devido à necessidade de contratar trabalhadores para continuar a produzir, embora não ocorra com regularidade. As fontes de recrutamento mais utilizadas pelas MPEs estudadas são o "passa palavra", o que confirma os resultados obtidos por Cassell (2002, p. 671-692), as recomendações de amigos, familiares e trabalhadores, o que confirma os resultados obtidos por Khan (2013, p. 78-93), e as candidaturas espontâneas, o que confirma os resultados obtidos por Kotey et al. (2005, p. 16-40). O "passa palavra" é a fonte de recrutamento mais utilizada pelas empresas estudadas, uma vez que estão localizadas numa cidade pequena onde todos se conhecem e porque não há custos associados à divulgação das ofertas de emprego.

No que concerne à seleção de colaboradores, constatou-se que as MPEs objeto de estudo tendem a confiar predominantemente em entrevistas, corroborando os resultados obtidos em estudos anteriores realizados por diversos autores (Guimarães et al.; Khan et al.; Vinha; Judge). Além disso, foi observado que as MPEs preferem contratar indivíduos com os quais já possuem algum tipo de relação prévia, seja de amizade, familiaridade ou histórico profissional. Deste modo, alinha-se com outros estudos que enfatizam a importância de recomendações de amigos e familiares como uma forma de recrutamento comum em empresas de menor dimensão (Khan et al., 2013, p. 78-93).

Em relação à avaliação de desempenho, o processo é geralmente informal e consiste em correções imediatas de comportamentos que não estejam em conformidade com os padrões da empresa. Esta abordagem reflete as conclusões de estudos anteriores que também observaram a falta de formalização nesse processo de avaliação em MPEs (Khan et al., 2013, p. 78-93; Boella et al., 2005, p. 141-174). As avaliações de desempenho tendem a ser baseadas na observação direta dos chefes ou proprietários da empresa, levando em conta o desempenho passado e a opinião pessoal dos observadores sobre o colaborador em questão. Esta forma de avaliação é possível devido à proximidade existente entre os proprietários e colaboradores de empresas menores, bem como as relações pessoais e familiares estabelecidas antes da entrada do colaborador na empresa, como estudado por Allen et al. (1990, p. 1-18) e Macey et al. (2008, p.3-30).

As práticas de recompensa adotadas pelas MPEs analisadas são bastante restritas, devido principalmente à sua pequena dimensão, confirmando os estudos de (Khan et al., 2013, p. 78-93), Cassell (2002, p. 671-692) e De Kok (2003, p. 441-460). Acresce que estas empresas oferecem apenas recompensas obrigatórias, tais como salário base, subsídios de férias e natal, e subsídio de alimentação. Embora a empresa 3 conceda aos seus funcionários subsídios de turno e de transporte, a maioria das MPEs entrevistadas gostaria de oferecer benefícios e incentivos adicionais, não possuindo, contudo, recursos financeiros suficientes para o efeito, prejudicando assim o seu nível de competitividade na contratação face a grandes empresas, corroborando os resultados de Golhar (1997, p. 30-38).

As diferenças salariais são baseadas no grau de responsabilidade das funções e, no caso da empresa B, nas categorias profissionais determinadas pelo contrato coletivo de trabalho. Ao contrário do que refere Tavares (2011, p. 347-377) não é frequente verificar-se que as empresas tendem a atribuir, direta ou indiretamente, maiores recompensas extrínsecas (a nível salarial ou benefícios organizacionais), quer intrínsecas (oferecendo melhores oportunidades de carreira) aos trabalhadores mais comprometidos.

A formação profissional é uma prática de GRH implementada de forma limitada pelas MPEs, que oferecem apenas o nível mínimo exigido pela legislação. Geralmente, oferecem 40 horas anuais de formação, pagas pela empresa. Assim, com uma única ação de formação, estas empresas conseguem cumprir as suas necessidades e obrigações imediatas, conforme verificado por Cassell (2002, p. 671-692) e Almeida et al. (2012, p. 77-94).

Ao contrário do que Almeida (2009) e Lima (2000, p. 92-112) afirmam nos seus estudos, as MPEs estudadas preferem a formação externa, já que não possuem recursos humanos

especializados internamente para oferecer essa formação. No entanto, é importante salientar que esses estudos foram desenvolvidos em contextos diferentes e com premissas distintas.

Embora as MPEs recorram com maior frequência a formação externa, também recorrem a formação interna visando permitir capacitar os colaboradores para funções de maior especificidade. Surpreendentemente, a pesquisa revelou que os custos não são geralmente considerados um dos principais motivos para a falta de incentivo ao investimento em formação, ao invés, a falta de know-how necessário para desempenhar adequadamente as funções parece ser a razão encontrada para o efeito.

A progressão profissional nessas MPEs é bastante limitada devido à sua pequena dimensão, o que corrobora (Saks, 2006, p. 600-619; Oliveira et al., 2019, p. 1-28). Embora existam promoções nas empresas estudadas, elas ocorrem em longos intervalos de tempo, dado que por norma é necessária a saída de um colaborador para que outro trabalhador possa progredir na organização. Além disso, apenas é possível avançar até determinado cargo, atendendo a que funções de maior importância e responsabilidade são geralmente reservadas para membros da família ou pessoas de confiança, mesmo que não possuam o conhecimento necessário, corroborando as principais contrariedades mencionadas na teoria de Bock (2015, p. 35-48).

Em linha com os estudos de Judge (2017, p. 335-366) os responsáveis das empresas, sentem que quando aumentam a comunicação com os colaboradores, reforçam o envolvimento organizacional. Trata-se de um conceito fundamental para as empresas, sendo que o envolvimento dos colaboradores possui um impacto significativo no desempenho organizacional e na satisfação do cliente (Mowday et al., 1979, p. 224-247). Os responsáveis da GRH das empresas, referem que os colaboradores motivados e envolvidos no processo laboral, relatam maiores níveis de satisfação no trabalho, melhor desempenho e menor percentagem de erro, como aponta Saks (2006, p. 600-619).

Um dos principais resultados obtidos, corrobora diversos estudos (Velooso et al., 2008; Guest, 2017; Oliveira et al., 2019, p. 1-28), no sentido em que é possível constatar que uma das principais diferenças entre MPEs e outro tipo de empresas consiste na formalização das práticas de GRH. De acordo com Velooso et al. (2008, p. 35-58), o processo de implementação das práticas de GRH tem um grande peso na "(...) percepção de utilidade da função de GRH, bem como no envolvimento e compromisso com a organização.", o que é observável neste estudo, atendendo que das 4 empresas abordadas, a que evidencia maior percepção de utilidade da função de GRH, é, efetivamente, a que mais desenvolve e atribui recursos a esta função.

Após analisar as principais práticas de GRH nas MPEs estudadas, estar-se-á em condições de responder à pergunta principal da pesquisa: quais são as práticas de GRH implementadas pelas MPEs e de que forma influenciam o envolvimento organizacional? Constata-se que nem todas as práticas são utilizadas pelas empresas. As principais práticas adotadas pela maioria das PME são o recrutamento, a seleção, as recompensas e a formação profissional, no entanto, de maneira informal e sem planeamento, não obstante alguma prática de planeamento na empresa 3.

Apesar de utilizar práticas de GRH, as MPEs não têm um sistema de controlo e avaliação das práticas implementadas. Não mantêm registos das práticas aplicadas, o que dificulta a reprodução futura e impossibilita a perceção do impacto de cada prática. Apenas avaliam informalmente o impacto do recrutamento e seleção, principalmente através da avaliação informal de desempenho dos colaboradores.

Verifica-se, ainda, que as MPEs não adotam mais práticas de GRH principalmente devido à sua pequena dimensão e escassos recursos humanos e financeiros, assim como o número de colaboradores é reduzido, não se torna necessário implementar formalmente um conjunto de práticas de GRH. Além disso, as relações interpessoais próximas e informais que se estabelecem nessas empresas permitem uma gestão pessoal e informal de recursos humanos.

4. Conclusões, Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

4.1. Introdução

A presente dissertação teve como objetivo analisar o impacto das práticas de GRH na promoção do envolvimento organizacional em MPEs. Através de uma revisão da literatura e de uma pesquisa empírica realizada com empresas de dimensão pretendida, foi possível destacar a importância das estratégias de GRH em áreas como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remuneração e reconhecimento, além do envolvimento dos colaboradores na criação de uma cultura organizacional positiva e produtiva.

Assim, seguidamente apresentam-se as principais conclusões do estudo, limitações, e sugestões para futuras investigações.

4.2. Conclusões do Estudo

As MPEs são responsáveis pela criação de emprego, tanto a nível nacional como local (Pordata, 2019), estabelecendo relações próximas entre colaboradores e donos da empresa. Estas relações influenciam as práticas de GRH implementadas, muitas vezes informais, sem a necessidade de formalização.

A GRH nas MPEs é centralizada na figura dos detentores de capital (dono/sócio gerente/proprietário), tornando-se reativa. A GRH evidencia reduzida autonomia, apesar dos proprietários vs. gestores entenderem a sua importância.

A investigação realizada conclui que o recrutamento e seleção são práticas implementadas por todas as MPEs, sendo as principais fontes de recrutamento o "passa palavra", recomendações de amigos, familiares e colaboradores, e candidaturas espontâneas. A seleção de colaboradores é conduzida principalmente através de entrevistas, levando em consideração as recomendações mencionadas.

A avaliação de desempenho é principalmente baseada na correção imediata de comportamentos que não estão em conformidade com o desejado pelos proprietários e chefias diretas das MPEs, sendo influenciada por relações interpessoais e opiniões pessoais.

As práticas de recompensa são limitadas devido aos recursos escassos das MPEs, e consistem principalmente em itens obrigatórios, como o salário base e subsídios. No entanto, as MPEs reconhecem a importância dos benefícios e incentivos para aumentar a motivação e o compromisso dos colaboradores com a empresa. As relações familiares e de amizade não influenciam diretamente as práticas de recompensa, mas existem influências indiretas, considerando que os lugares de maior responsabilidade são geralmente reservados para a família e pessoas próximas.

A formação é implementada apenas para cumprir a legislação, com cerca de 40 horas anuais de formação, normalmente numa área que atenda às necessidades imediatas ou às obrigações legais do setor. Atendendo à escassez de recursos humanos internos especializados, as MPEs privilegiam a formação externa. A progressão profissional é limitada nas MPEs, ocorrendo em grandes intervalos de tempo, e por norma ocorre mediante a saída de um colaborador da empresa.

O estudo também evidencia que muitas MPEs não dão valor acrescido a algumas práticas, como avaliação de desempenho e formação, e não avaliam informalmente as práticas que implementam. A GRH é fortemente influenciada pela dimensão da empresa e pelas características que lhe estão associadas, o que deverá limitar a capacidade de algumas MPEs na implementação de determinadas práticas.

No entanto, o estudo destaca que as MPEs diferem das grandes empresas, e muitas não necessitam de práticas sofisticadas de GRH, atendendo às relações interpessoais e de proximidade que se estabelecem entre os colaboradores e os proprietários vs. gestores das MPEs.

Salienta-se ainda que a implementação eficaz das práticas de gestão de recursos humanos pode aumentar significativamente o envolvimento e compromisso organizacional em MPEs. Esta constatação decorre do facto de que estas práticas contribuem para a construção de um ambiente de trabalho favorável, de valorização pessoal, respeito e motivação. Além disso, o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões e no desenvolvimento de novas ideias poderá constituir um fator crítico de sucesso para esta tipologia de empresas.

O estudo também demonstrou que o tamanho da empresa não é um fator determinante para o sucesso da GRH e do envolvimento organizacional. Decorre desta afirmação, que empresas com reduzidos ou limitados recursos financeiros, poderão beneficiar a nível humano e económico da implementação de estratégias de GRH.

Por fim, de salientar que a GRH desempenha um papel fundamental na promoção do envolvimento organizacional em MPEs, sendo que, a implementação eficaz de práticas de GRH pode aumentar a produtividade, a motivação e o envolvimento dos colaboradores, bem como contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Por conseguinte, é essencial que estas empresas deem a devida importância à GRH e procurem implementar práticas eficazes, visando aumentar o seu sucesso e longevidade no mercado.

4.3. Limitações do Estudo

Não obstante a relevância do tema, o estudo realizado e os contributos apresentados anteriormente, o presente Estudo apresenta algumas limitações.

Salienta-se a dificuldade de acesso aos responsáveis deste tipo de empresas, sempre com limitações de tempo, o que não permitiu incidir o estudo sobre uma amostra significativa.

A reduzida diversidade de setores abrangidos, a limitação da análise a uma região específica, limitam o aprofundamento do estudo da temática objeto do presente estudo.

A falta de caracterização do papel dos prestadores externos de serviços de GRH, que se refere à lacuna na identificação clara e na compreensão dos deveres, responsabilidades e contribuições desses fornecedores externos no contexto das atividades de GRH de uma organização.

Conforme mencionado no Capítulo 3., não foi possível conseguir retirar ilações relativamente ao aumento na formalização e uniformização dos processos à medida que a empresa expande a sua atividade.

4.4. Sugestões para Estudos Futuros

No presente subcapítulo, apresentam-se algumas linhas de investigação futuras que nos permitam dar algumas respostas sobretudo às limitações apresentadas no subcapítulo anterior.

Visando futuras investigações, seria adequado considerar uma diversidade de sectores de atividade económica, atendendo que cada um possui características distintas que podem enriquecer significativamente a pesquisa.

Em complemento seria interessante abranger empresas que dependam tanto de mão-de-obra intensiva como de investimentos substanciais de capital.

Além disso, seria relevante incluir todos os intervenientes da GRH na investigação, o que implica recolher e cruzar informações obtidas junto dos proprietários das MPEs, dos colaboradores e dos prestadores de serviços, visando obter contributos certamente valiosos no sentido de promover, valorizar e aprofundar o Estudo em questão.

Bibliografia

A'yuninnisa, R. N., & Saptoto, R. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2015.1055>

Aguinis, H. (2013). *Performance management* (pp. 195-225). Pearson Education. <https://docplayer.net/57255142-Performance-management.html>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. B-on.

Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas* [Tese de doutoramento. Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/10158>

Almeida, M. I. R., & De Araújo, A. M. (2012). A formação profissional e sua influência na melhoria do desempenho organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 77-94. B-on.

Andrade, C. (2007). *Dinâmicas de Gestão nas PME – O setor da Restauração e das Bebidas* [Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/2642>

Andrade, J. (2007). As PME no contexto económico e empresarial português. *Cadernos Sociedade e Trabalho*, 26(1), 95-119. Gep.

Antonello, C. S., & Tonet, H. T. (2014). A formação profissional nas pequenas empresas: um estudo multicaso em empresas de panificação. *Revista Electrónica de Administração*, 20(1), 98-121. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2012.09.182>

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13 ed.) (pp. 3-193). Kogan Page Publishers. B-on.

Armstrong, M., & Murlis, H. (1998). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice* (5 ed.) (pp. 95-116). Kogan Page Publishers. Books.google.

Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P. S. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245. B-on.

Babberger, A., Peterson, R., & Brown, D. (1989). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 15(2), 123-134. B-on.

Banco de Portugal (2018). Disponível em: www.bportugal.pt

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co. Apa.org.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (pp. 18). Edições 70. B-on.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. B-on.

Barret, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
<https://doi.org/10.1108/14626000710746727>

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees* (pp. 51-59). Routledge. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

Becker, B., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. B-on.

Beersdorf, W. (2018). Perspective: Meeting Individual and Organizational Wellness Needs. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 1-7. B-on.

Bock, C. (2015). Desafios da gestão de carreira em pequenas e médias empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 17(41), 35-48. B-on.

Boe, E. (1970). Job attitudes: the motivation-hygiene theory. *Journal of Accountancy*, 130(4), 99-101. B-on.

Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2005). *Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice* (141-174). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780080458052>

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (pp. 34-42). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040413>

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18 (3), 103-118. B-on.

Bryan, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.) (pp.34-65). London: Oxford University Press.

Caetano, A. & Tavares, S. (2000a). *Determinantes da Implicação Organizacional em cinco Países Europeus. Trabalho e Cidadania* (pp. 97-121). ICS.

Caetano, A. & Vala, J. (2000b). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Editora RH, Lda.

Calheiros, A (2019). *Recrutamento e Seleção – Da Teoria à Prática*. Editora RH, Lda.

Câmara, R., Oliveira, J., & Pereira, M. (2001). *Recursos Humanos: Visão Estratégica e Gestão por Competências* (pp. 35). Edições Sílabo.

Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para a elaboração de trabalhos científicos*. Universidade Católica Editora. <http://hdl.handle.net/10400.2/5963>

Carmo, V. e Pontes, C. (1999). Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. *Ciência da Informação*, 28(1), 49-58. <http://doi.org/10.1590/S0100-19651999000100007>

Carvalho, R. F., Pereira, E. P., Ferreira, A. J. S., & Fernandes, M. J. C. (2016). Avaliação de desempenho e identificação de necessidades de formação: um estudo de caso em uma empresa industrial. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 2(1), 141-160.

Cascio, W. F. (2016). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (pp. 112-139). McGraw-Hill Education. B-on.

Cassell, C.; Nadin, S.; Gray, M. & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480210445962>

Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of casual linkages. *Organization Science*, 20(2), 253-272. B-on.

Chatterjee, J. (2017). Strategy, human capital investments, business-domain capabilities, and performance: a study in the global software services industry. *Strategic Management Journal*, 38(1), 588-608. B-on.

Chen, H. C., Liu, Y. Y., & Chen, Y. C. (2017). The influence of organizational commitment on employee productivity. *Journal of Business Research*, 7(5), 124-129. B-on.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (pp. 31-54). Elsevier. <https://search.ebscohost.com/?authtype=cookie.ip.uid>

Coff, R. W., & Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management* 37(5), 1429-1443. B-on.

Coff, R. W., & Raffle, J. (2015). Towards a theory of perceived firm-specific human capital. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 326-341. B-on.

Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*, L124, 36-41. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu>. Consultado a 16 do 12 de 2022.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (pp. 32-38). Sage Publications.
https://www.ucq.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Curran, J. (1988). How small business owners use their time. *American Journal of Small Business*, 13(4), 23-31. B-on.

De Kok, J.; Thurik, R. & Uhlaner, L. (2003). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x>

De Vos, A., Dewilde, T., & Van, G. (2009). Competence development and career success: the importance of psychological empowerment and job-related learning. *Journal of vocational behavior*, 75(2), 438-447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668. B-on.

Delery, J. & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. B-on.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications (pp. 41-68). <https://www.daneshnamehicsa.ir>

Deshpande, S. & Golhar, D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56. B-on.

Dessler, G. (2009). *Human Resource Management* (pp.71.101). Prentice Hall.
<http://www.mim.ac.mw/books/Human%20Resource%20Management,%2013th%20Edition.pdf>

Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (pp. 24-32). Pearson Education.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2000). *Fundamentals of Management*. (7 ed.). McGraw-Hill.

Dutra, J. S. (2010). *Competências: conceitos, métodos e experiências* (pp. 303). Atlas.

Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale* (1st ed.) (pp. 57-84). Edições Sílabo.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2nd ed.) (pp. 36-45). Atlas.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação* (pp. 56-71). Lusodidacta.

Gartner, W. B. (1985). Review of competitive strategy; Competitive advantage, by M. E. Porter & M. E. Porter. *The Academy of Management Review*, 10(4), 873-874. B-on.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (pp. 26-32). Atlas.

Golhar, D. & Deshpande, S. (1997). HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 30-38. B-on.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso* (51-59). Príncipia Editora.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Guimarães, T. A., & Oliveira, J. C. (2013). Avaliação de desempenho: análise de modelos e práticas adotadas pelas empresas. *Revista Ciências Administrativas*, 19(1), 143-164. B-on.

Hamel, G. (2006). The why, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 12-34. B-on.

Hazer, J. (1976). Job satisfaction: A possible integration of two theories. *Training & Development Journal*, 30(7), 12. B-on.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (pp. 141-147). John Wiley & Sons inc., New York.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard business review*, 46(1), 53-62. Hbr.

Hernández, J. L. C. (2008). Factores críticos de éxito en las pequeñas empresas manufactureras. *Contaduría y Administración*, 20(2), 9-26. B-on.

Huang, R. T., Chou, T. P., & Chen, C. P. (2017). Examining the roles of shared vision and career growth opportunity in developing new employees. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 599–609. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0218>

Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management* (11th ed.). McGraw-Hill Irwin.

Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (pp. 335-410). Routledge.

Khan, A. N., & Aleem, M. (2019). The impact of organizational commitment on job satisfaction: Evidence from Pakistan. *Journal of Human Resource Management*, 7(2), 25-34. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i2/610>

Khan, S. H., Cheema, F., Syed, N. A. & Asim, M. (2013). Human Resource Management Practices in SMEs: An Exploratory Study. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 3(3), 78-93. GMJACS. B-on.

Kim, S. C., Lee, J. S., & Shin, K. (2015). The impact of project management assets on the VRIO characteristics of PM process for competitive advantage. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 15(2), 153-168. B-on.

Koopman, J., Lankester, R., de Lange, A., & Jansen, P. (2017). The effects of organizational commitment and psychological contract breach on employee turnover: A study among Dutch employees. *Personnel Review*, 46(6), 1134-1153. B-on.

Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>

Krascynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2020). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(1), 386-412. B-on.

Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems* (112-134). Jossey-Bass.

Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities* (pp. 47-52). Palgrave Macmillan.

Lima, J. B. (2000). Temas de Pesquisa e Desafios da Produção Científica sobre PME. *Universidade Federal de Lavras: Anais do i Egepe*, 92-112. B-on.

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academic of Management Journal*, 47(5), 711-722. B-on.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Marques, M. A. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um Estudo Multi-caso*, [Tese de doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/2250>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. B-on.

Mason, J. (1996). *Qualitative Researching* (pp. 14-16). Sage Publications.
http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Mason_2002.pdf

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization* (4 ed.) (pp. 32-42). Macmillan. <https://doi.org/10.1177/000271623417200135>

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization* (6 ed.) (pp. 21-27). Routledge. <https://archive.org/details/socialproblemsofOomayo>

McGahan, M. A., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?. *Strategic Management Journal*, 18(1), 15-30. B-on.

McEvoy, G. M. (1984). Small Business Personnel Practices. *Journal of Small Business Management*, 22(4), 1-8. B-on.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 11-19.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Moore, I. (2022). Covid-19 and implementing e-mental health using the VRIO strategic planning framework. *International Journal of e-Collaboration*, 18(1), 1-12. B-on.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Neuman, W. L. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (pp.68-72). Pearson. <https://doi.org/10.2307/3211488>

Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: moderators of the performance-job satisfaction-voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 440-453. B-on.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (7 ed.) (pp. 34-52). McGraw-Hill Education.

Oliveira, M. & Bertucci, M. (2003). A pequena e média empresa e a gestão da informação. *Informação e Sociedade: Estudos*, 13(2), 65-87.

<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/92595>

Oliveira, M., Farias, G. A., & Gonçalves, M. B. (2019). A influência da cultura organizacional na prática de gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 1-28. B-on.

Othman, R., Abd Razak, M. F., Ismail, M., & Ahmad, N. H. (2018). The relationship between employee engagement and intention to stay. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 214-222.

<https://doi.org/10.31580/jmi.v10i1.2718>

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (pp. 29). Sage Publications.

<https://aulasvirtuales.files.wordpress.com/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>

Pearson, T., Stringer, D., Mills, L. & Summers, D. (2006a). Micro vs. Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems. *Journal of Management Research*, 6(2), 102-112. <https://doi.org/10.326480/jmi.v12i1.2818>

Pearson, T., Stringer, D., Mills, L. & Summers, D. (2006b). Urban vs. Rural: Human Resource Management in SME's. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 12(2), 29-46.

<https://doi.org/10.627486/jmi.v12i1.3198>

Pina, M., Rego, A., Campos, R., Cabral, C., Alves, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (pp. 52-90). Edições Sílabo.

Pordata (2019). *Pordata - Base de Dados Portugal Contemporâneo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/>.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (pp. 34-56). New York: Free Press.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (pp. 89-115). Gradiva.

<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>

Rebelo, T. R., & Ferreira, J. M. (2015). A formação profissional como fator de desenvolvimento de micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(3), 70-91. B-on

Riley, S. M., Michael S.C, & Mahoney, J.T. (2017). Human capital matters: Market valuation of firm investments in training and the role of complementary assets. *Strategic management journal*, 38, 1895-1914. B-on.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Comportamento Organizacional*. (11 ed.) Pearson, Prentice Hall.

https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf

Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441-472. <https://doi.org/10.1348/096317901167479>

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (3rd ed.) (pp. 36-61). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>

Saeed, M. M., & Hassan, M. U. (2021). The relationship between HRM practices and employee engagement in SMEs. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 129-142. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1331.2023>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Santos, L., Caetano, A., Silva, S., & Santos, R. (2019). *Recursos humanos em micro e pequenas empresas: uma revisão de literatura*. Livro de Atas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (3th ed.) (pp. 319-336). Jossey-Bass. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action* (pp. 168-204). Routledge. <https://rauterberg.employee.id.tue.nl/lecturenotes>

Schuler, R. E. & Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 35-55. B-on.

Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational* (14 ed.) (pp. 45-52). Wiley.

Soloviov, V (2022). Linking regional autonomy-embeddedness value orientation and innovation, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 4-15
<https://doi.org/10.1186/s13731.022.00218-3>

Sridevi, M. S., Priya, S., & Sivakumar, V. J. (2016). Organizational engagement and its relationship with job satisfaction: A study among the software professionals in Chennai. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 7(2), 77-86. B-on.

Tavares, S (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. Ferreira, J.; Neves, J.; Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 347-377). Escolar Editora.
https://www.researchgate.net/publication/264470907_Vinculacao_dos_individuos_as_organizacoes Attachment of the individuals to the organizations

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management* (pp. 129-131). Harper & Borthers Publishers.
[http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)

Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273. B-on.

Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23)

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. *Society for Human Resource Management*, 3(4), 66-74. <https://doi.org/10.1177/0974173920100422>

Veloso, A. & Keating, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos em PME's de Elevada Tecnologia. *Psicologia*, 22(1), 35-58. B-on.

Vinha, E. (2009). *Formar para Inovar: um estudo de caso com pequenas e médias empresas (PME) do Norte do País* [Dissertação de mestrado. Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa.
<http://hdl.handle.net/10284/1254>

Wang, Z., Li, J., Li, D., & Zhang, J. (2015). A review of the vegetation indices. *Remote Sensing Letters*, 6(9), 705-722. <https://doi.org/10.2145/2017/1163681>

WWW.iapmei.pt. Consultado 09 do 12 de 2022.

WWW.ine.pt. Consultado a 09 do 12 de 2022.

WWW.pordata.pt. Consultado a 28 do 11 de 2022.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods* (4th ed.) (pp. 46-76). Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods* (3th ed.) (pp.62-94). Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods. Applied Social Research Methods* (pp.81-93). Sage Publications.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications – Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (8th ed.) (pp.135-161). Pearson.
<http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yu%20kl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>

Anexos

Apêndice 1 - Guião da Entrevista

Guião da Entrevista

O meu nome é Bernardo Silva, atualmente matriculado no segundo ano do mestrado de Gestão de Empresas na Coimbra Business School | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Como parte integral da conclusão com sucesso do mestrado, estou a desenvolver uma dissertação que visa investigar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas micro e pequenas empresas (MPEs) no concelho da Mealhada.

Sendo assim, muito agradeço a gentileza de responder a algumas perguntas referentes às práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa. Caso seja conveniente, a entrevista será gravada para aprimorar a recolha e análise dos dados.

1 – Histórico da Empresa

De modo a iniciar a entrevista, seria valioso se pudesse partilhar um breve histórico da empresa. Por exemplo, quando foi fundada, quem foram os fundadores, qual é a sua dimensão atual em termos de número de colaboradores, se é uma empresa familiar e como tem sido a sua trajetória de desenvolvimento. Além disso, seria relevante que me fornecesse informações acerca dos recursos humanos da empresa, como por exemplo, a distribuição por sexo, idade, nível educacional e tipo de contrato de trabalho.

2 – Produtos, serviços e mercados

Gostaria de entender melhor o que a empresa produz ou os serviços que oferece. Há quanto tempo esses produtos/serviços são oferecidos pela empresa? Além disso, qual é a sua atuação no mercado - local, regional, nacional ou internacional? Quem são os principais concorrentes e clientes da sua empresa?

3- As práticas da Gestão de Recursos Humanos

Gostaria de entender em que medida a sua empresa gere os seus recursos humanos. Quem é o responsável por liderar as iniciativas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) na empresa e qual é a sua posição na empresa? A empresa recebe apoio de uma consultoria externa para gerir os seus recursos humanos? Existem procedimentos formalizados para a gestão dos recursos humanos? A empresa possui algum planeamento

estratégico em relação aos seus recursos humanos? Além disso, quais são os principais desafios que a empresa enfrenta na gestão dos seus recursos humanos?

3.1 – Recrutamento e Seleção

Gostaria de conhecer de que modo é realizado o processo de recrutamento e seleção de colaboradores na empresa. Quais são as características e habilidades procuradas nos candidatos, onde e como a empresa procura pelos candidatos e quais são os critérios utilizados para selecioná-los? Existe algum procedimento para integrar e acompanhar os novos colaboradores nos primeiros dias na empresa?

3.2 – Formação Profissional

Gostaria de compreender se a empresa oferece algum tipo de formação profissional para os seus colaboradores. Em caso positivo, de que modo é realizada essa formação e quais são os temas e habilidades trabalhados? Em contrapartida, caso a empresa não ofereça formações, quais são as razões para não investir em formação para os seus colaboradores?

3.3 – Remuneração

Muito agradecia uma explicação sobre o modo como a sua empresa realiza a remuneração dos seus colaboradores. Qual é a política salarial da empresa, existem salários fixos ou prémios adicionais? Quais são os benefícios oferecidos pela empresa aos colaboradores? Como é realizada a diferenciação salarial e a premiação entre os colaboradores da empresa?

3.4 – Avaliação de Desempenho

Gostaria de compreender o modo de realização da avaliação de desempenho dos colaboradores na empresa. Quem é o responsável por realizar essa avaliação e quais são os critérios utilizados? Quais são as habilidades e características mais valorizadas na avaliação de desempenho?

3.5 – Carreiras Profissionais

Gostaria de entender o funcionamento a gestão de carreiras profissionais na empresa. Qual é o tipo de evolução profissional que um colaborador pode esperar ter ao longo do tempo de trabalho na empresa? A empresa costuma promover os seus colaboradores para posições de maior responsabilidade e remuneração?