



KARINA CRISTO
DE SOUZA REIS

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NAS PME:**

**UM ESTUDO MULTICASO NO
SECTOR DA RESTAURAÇÃO**

Relatório de Dissertação de investigação do
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

ORIENTADOR

Professora Doutora Célia Quintas

Outubro de 2021

KARINA CRISTO
DE SOUZA REIS

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS NAS PME:**

**UM ESTUDO MULTICASO NO
SECTOR DA RESTAURAÇÃO**

JÚRI

Presidente: Professor Coordenador António Jpsé de
Sousa Almeida, Instituto Politécnico de Setúbal

Orientador: Professora Adjunta Célia de Jesus Fialho
Quintas, Instituto Politécnico de Setúbal

Vogal: Professor Coordenador José Manuel Gameiro
Rebelo dos Santos , Instituto politécnico de Setúbal

13/12/2021

Agradecimentos

A professora Doutora Célia Quintas, por toda a dedicação, paciência e o enorme incentivo, pelas suas valiosas críticas e sugestões de melhoria na construção do meu trabalho.

Aos responsáveis pelas empresas estudadas, que me dedicaram tempo e atenção, e se disponibilizaram a fornecer as informações necessárias para elaboração do meu trabalho.

À minha família, pelo apoio e incentivo, e em especial, ao meu filho Arthur e meu marido Raimundo, que caminharam comigo ao longo desses dois anos de estudo, vivendo intensamente cada etapa de construção deste trabalho.

A minha mãe, e minhas irmãs que sempre me motivaram a seguir em frente, e mesmo distante mantiveram-se presentes em mais essa etapa do meu ciclo acadêmico.

Ao meu amigo e querido cunhado Alex Seles, que me encorajou a tentar e continuar seguindo com palavras de coragem, força e fé.

As minhas colegas e queridas amigas Cristiane, Rita, Maria do Rosário e Matilde, pela companhia durante o curso e em tempos tão difíceis, por estarem sempre a oferecer palavras de carinho e incentivo. Muito obrigada por caminharem junto comigo nessa jornada!

Resumo

Diante dos muitos desafios que as Pequenas e Médias empresas enfrentam: lidar com o acelerado avanço da tecnologia em diversos sectores, a concorrência, as inúmeras dificuldades para gerir os seus recursos humanos, mas também o importante papel que exerce na economia em Portugal, o presente trabalho teve como objetivo estudar as práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias empresas do sector da restauração em Portugal.

Utilizando como ponto de partida, o resultado de alguns trabalhos de investigação já realizados nesta temática, o estudo será voltado para quais práticas são utilizadas pelas PME do sector da restauração em Portugal, identificadas na literatura, nomeadamente: o recrutamento e seleção, o acolhimento, a avaliação de desempenho, remuneração, gestão de carreiras e a separação.

A metodologia escolhida foi um estudo multicaso realizado a três PME, que teve como principal técnica de recolha de informação a realização de entrevistas semidiretivas.

Os resultados obtidos permitiram afirmar que existem semelhanças no que diz respeito a caracterização das empresas e dos seus gestores. Constatou-se que a função de RH é centralizada no Sócio gerente e as práticas de GRH não são formalizadas, ocorrendo mediante a necessidade destas organizações em cumprir requisitos para a continuidade da atividade ou de funcionamento da organização.

Embora os resultados apontem para tendência para a falta de formalização das práticas nas empresas, identificam-se fatores importantes no, tais como a dimensão, a falta de recursos como elementos de grande importância para a maior ou menor formalização das práticas de GRH nestas organizações.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Pequenas e Médias Empresas, Sector da Restauração, Práticas de GRH

Abstract

Given Faced with the many challenges that Small and Medium Enterprises face: dealing with the accelerated advance of technology in various sectors, competition, the countless difficulties in managing their human resources, but also the important role they play in the Portuguese economy, the present This work aimed to study the practices of Human Resources Management in Small and Medium Enterprises in the Portuguese restaurant sector.

Using as a starting point, the result of some research work already carried out on this theme, the study will focus on which practices are used by SMEs in the catering sector in Portugal, identified in the literature, namely: recruitment and selection, reception, performance appraisal, remuneration, career management and separation.

The chosen methodology was a multi-case study carried out with three SMEs, whose main information collection technique was the performance of semi-directive interviews.

The results obtained allowed us to state that there are similarities with regard to the characterization of companies and their managers. It was found that the HR function is centralized in the Managing Partner and the HRM practices are not formalized, occurring due to the need of these organizations to comply with requirements for the continuity of the activity or operation of the organization.

Although the results point to a trend towards the lack of formalization of practices in companies, important factors are identified, such as dimension, lack of resources as elements of great importance for the greater or lesser formalization of HRM practices in these organizations.

Keywords: Human Resource Management, Small and Medium Enterprises, Catering Sector, HRM Practices

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1– Pequenas e Médias Empresas - Caraterização	3
1.2- Pequenas e Médias Empresas em Portugal	4
1.3– A Importância da GRH nas PME	5
1.4- Investigação sobre GRH nas PME	7
1.4.1 – Investigação sobre GRH nas PME em Portugal	9
1.4.2 - O sector da Restauração	10
1.5 – Práticas de GRH nas PME	11
1.5.1 Recrutamento e Seleção	12
1.5.2 Acolhimento e Integração	14
1.5.3 Formação Profissional	14
1.5.4 Avaliação de Desempenho	16
1.5.5 Remuneração e Incentivos	16
1.5.6 Gestão de Carreiras	17
1.5.7 Separação	17
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA	19
2.1 - Objetivos do Estudo	19
2.2 - Métodos e Técnicas de Recolha	20
2.3 - Procedimentos	21
2.3.1- Delimitação do Objeto	21
2.3.2 - Escolha das Empresas	21
2.3.3- Técnicas de Análise de Dados	24
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS	26

3.1 Caso da Empresa A	26
3.1.1 Caracterização do Entrevistado	26
3.1.2 Caracterização da Empresa	26
3.1.3 Caracterização da Função de RH	28
3.1.4 Caracterização das Práticas de GRH	29
3.2 - Análise da Empresa B	33
3.2.1 - Caracterização do Entrevistado.....	33
3.2.2 – Caracterização da Empresa	33
3.2.3 - Caracterização da Função de RH.....	34
3.2.4 – Caracterização das Práticas de GRH.....	35
3.3 Análise da Empresa C	39
3.3.1- Caracterização do Entrevistado.....	39
3.3.2 – Caracterização da Empresa	39
3.3.3 - Caracterização da Função de RH.....	40
3.3.4- Caracterização das Práticas de GRH.....	41
3.4 - Análise Comparativa dos Casos.....	44
3.4.1 – Análise Comparativa dos Entrevistados.....	44
3.4.2 – Análise comparativa das Empresas	46
3.4.3- Análise comparativa da função de RH.....	47
3.4.4 – Análise comparativa das Práticas de GRH.....	48
Conclusão	53
Referências Bibliográficas	57
Apêndices	62
Apêndice 1 – Guião da Entrevista.....	63
Apêndice 2 - Transcrição da Entrevista da Empresa A.....	65
Apêndice 3 -Transcrição da Entrevista da Empresa B	71
Apêndice 4 -Transcrição da Entrevista da Empresa C	77

Apêndice 5 – Tabela de Objetivos Gerais e Específicos.....	84
--	----

Índice de Quadros

Quadro 1 - Definição de PME	3
Quadro 2 - Empresas em Portugal.....	4
Quadro 3 - Capital das PME Portuguesas	5
Quadro 4 - Volume de Negócios na Restauração	11
Quadro 5 – Quadro de Dimensões e Variáveis	23
Quadro 6 – Função de RH na empresa A	28
Quadro 7 – Síntese de Práticas de GRH na empresa A	32
Quadro 8 – Função de RH na empresa B.....	35
Quadro 9 – Síntese das Práticas de GRH na empresa B	38
Quadro 10 – Função de RH na empresa C	41
Quadro 11 – Síntese das Práticas de GRH na empresa C	44
Quadro 12 – Análise Comparativa dos Entrevistados	45
Quadro 13 – Análise Comparativa das Empresas	46
Quadro 14 – Análise Comparativa das Práticas de GRH	52

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de Dissertação constitui um requisito para a finalização do mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

O tema a ser desenvolvido é: “As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas Pequenas e Médias Empresas: um estudo multicaso no sector da restauração”.

A escolha do tema foi em busca de compreender a forma de atuação e principais características das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas PME's no setor da restauração em Portugal, visto que são muitos os desafios que empresas com esta dimensão e neste sector enfrentam para gerir seus recursos humanos. De acordo com Almeida (2009) a realidade vivida por estas organizações caracteriza-se, globalmente, pela falta formalização das práticas necessárias para gerir pessoas, seguido da falta de mão-de-obra qualificada para tornar eficaz o objetivo traçado por estas organizações. De acordo Cassell et al. (2002), tendo em conta as indicações de que as PME possam usar a GRH de diversas maneiras, sendo menos propensas à formalização em comparação com organizações maiores pode ser um ponto de partida útil para começar uma investigação, focar em práticas específicas.

Propomos como objetivo central do estudo a identificação das práticas de GRH utilizadas pelas PME's no setor da restauração. Para isso, recorreremos a uma metodologia de carácter qualitativo e de natureza exploratória, com base no estudo de três casos, ou seja, propomo-nos realizar um estudo multicaso.

Neste sentido, o trabalho foi dividido em três capítulos chave:

No primeiro capítulo procedemos a uma revisão da literatura revisitando e analisando estudos já realizados e autores de referência na área de Gestão de Recursos Humanos e, mais concretamente na área da Gestão de Recursos Humanos em PME com o intuito refletir teoricamente sobre o tema.

Relativamente ao segundo capítulo dedicado à metodologia do estudo, são identificados os objetivos gerais e específicos, seguidamente identificam-se as empresas a partir das quais procedemos à recolha de dados em termos de trabalho empírico e descrevemos os instrumento de recolha de informação. Apresentamos os métodos e as técnicas de recolha de informação. Esta abordagem realiza-se em diálogo com a teoria de forma a construir os pressupostos

metodológicos do estudo e as técnicas de recolha e análise de informação com base nas orientações de autores de referência na área. Síntese sobre a metodologia a ser utilizada propõe-se enunciara visão de diferentes autores e suas principais abordagens.

No terceiro capítulo dedicado aos resultados do estudo desenvolvemos a análise dos casos estudados, detalhando as características das empresas, realizando uma caracterização das práticas e das funções de Gestão de Recursos Humanos em cada uma delas.

Finalizamos os resultados com uma análise comparativa dos casos estudados com base nas dimensões e variáveis de análise pré-definidas, identificando as semelhanças e divergências encontradas em comparação com a literatura revisada, no sentido de responder à questão de partida e aos objetivos do estudo.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo descrever teoricamente a problemática da Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas.

O capítulo tem início com a abordagem do conceito de Pequenas e Médias Empresas na Europa, e a importância das PME's na economia de Portugal.

Em seguida, são descritos alguns estudos sobre a importância da GRH nas Pequenas e Médias empresas no ponto de vista de diferentes autores.

Em sequência, apresenta-se uma síntese sobre as investigações já realizadas sobre GRH nas PME, e em Pequenas e Médias Empresas em Portugal

E finalizando, realiza-se um levantamento sobre as práticas de GRH em Pequenas e Médias Empresas e uma síntese sobre o setor da restauração.

1.1– Pequenas e Médias Empresas - Caracterização

De acordo com a nova definição de PME pela Comissão Europeia, a categoria de Médias, Pequenas e Micro empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros. As pequenas empresas são definidas como empresas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não exceda 10 milhões de euros. As microempresas são definidas como as empresas que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros (IAPMEI, 2019).

Quadro 1 – Definição de PME

DEFINIÇÃO DE PME			
DIMENSÃO	Nº DE EFETIVOS	VOLUME DE NEGÓCIOS	BALANÇO TOTAL
Micro Empresa	<10 funcionários	<2.000.000 €	<2.000.000 €
Pequena Empresa	>=10 e <50	>=2.000.000 € e <10.000.000 €	>=2.000.000 € e <10.000.000 €
Média Empresa	>=50 e <250	>=10.000.000 € e <50.000.000 €	>=10.000.000 € e <50.000.000 €

Fonte: IAPMEI (2019)

Os dados do relatório anual das PME 2018-2019 da Comissão Europeia, mostram que mais de 25 milhões de PME no setor não financeiro são responsáveis por 56,4% da riqueza em toda a Europa. O relatório aponta ainda, que as PME cresceram tanto em termos de remuneração média mensal, cerca de 3,1%, comparado a grandes empresas que cresceram apenas 2,6%, quanto em produtividade, onde as PME tiveram crescimento de 2,6% e as grandes empresas tiveram quebra de 0,9%(IAPMEI, 2019).

De acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias empresas e a Inovação – IAPMEI (2019), as PME estão a melhorar os seus processos de gestão produtivo e de marketing, com orientação para os mercados externos e com projetos de transformação digital. Ainda segundo o IAPMEI (2019), as PME são as principais impulsionadoras da economia europeia e da economia portuguesa.

1.2- Pequenas e Médias Empresas em Portugal

Segundo dados da Eurostat, em Portugal as PME's desempenham um importante papel na economia, tendo em consideração que cerca de 99,3% das empresas estão caracterizadas como PME's no país (Eurostat, 2019).

De acordo com dados da PORDATA (2018) , em Portugal, desde 2013 as PME, representam em média 96,2% das empresas, sendo as pequenas 3,2% , as médias 0,5% e as grandes 0,1%. Em 2018 o total de empresas PME era de 1.294.037 , sendo 1.244.495 microempresas , 42.581 pequenas empresas e 6.961 médias empresas. As PME em Portugal empregam ainda no total de 4.154.185 trabalhadores, cerca de 44,1% nas microempresas, 18,8% nas pequenas e 14,8% nas médias, ficando 22,3% a trabalharem para grandes empresas (Pordata, 2018).

Quadro 2 – Empresas em Portugal

EMPRESAS EM PORTUGAL		
DIMENSÃO	EMPRESAS	EMPREGADOS
Microempresas	96,2%	44,1%
Pequenas	3,2%	18,8%
Médias	0,5%	14,8%
Grandes	0,1%	22,3%

Fonte: PORDATA(2018)

Ainda segundo os dados da PORDATA, em 2018 as PME em Portugal estão distribuídas em diversos setores, com maior concentração no sector do comércio com 16,8%, seguido

pelo sector agroindustrial representando 10,3%, e ainda pelos sectores de alojamento e restauração com 8,7%, o sector de saúde e apoio social com 7,6% e indústria transformadora com 5,2% e outros (Pordata, 2018).

De acordo com o relatório anual das PME 2018/2019 da Comissão Europeia as PME portuguesas são empresas inovadoras e cerca de 66,4% realizam processos de inovação de produtos e serviços, processos, organização e marketing, e tem o valor mais elevado da Europa. A média da União Europeia é de 49,5%.

Quadro 3 – Capital das PME Portuguesas

CAPITAL DAS PME PORTUGUESAS EM MILHÕES DE EUROS			
DIMENSÃO	INVESTIMENTO	FATURAMENTO	VAB
Micro	6.495,8 €	74.485,7 €	23.275,7 €
Pequenas	3.443,5 €	77.486,8 €	20.748,6 €
Médias	3.946,3 €	86.549,6 €	21.717,4 €

Fonte: PORDATA(2018)

1.3– A Importância da GRH nas PME

O objetivo essencial da Gestão de Recursos Humanos é assegurar que a organização desenvolve estratégias, políticas e práticas que realizem de forma eficaz tudo que se relacione ao emprego, ao desenvolvimento das pessoas e as relações que existem entre gestores e trabalhadores (Armstrong, 2006). Segundo o autor a função de RH pode então executar um papel importante na criação de um ambiente que permite às pessoas fazer o melhor uso das suas capacidades e desempenhar o seu potencial tanto para o benefício da organização quanto de si mesmo.

Para Cardon & Stevens (2004), visto que os custos de contratação de profissionais de RH com alta qualificação são muito elevados para as PME, as atividades de RH, na grande maioria das vezes tornam-se responsabilidade dos gestores gerais, em vez de profissionais de RH. Os autores confirmam ainda que os gestores de PME's são menos tendentes a desenvolver habilidades e conhecimentos tácitos necessários para executar atividades de RH de forma eficaz, e quando realizam, essas tarefas, podem interferir com outras responsabilidades de gestão.

De acordo com o estudo de Hornsby & Kuratko (1990), o tamanho da empresa afeta expressivamente o uso de práticas formais de GRH, especialmente para práticas como a análise do trabalho, o recrutamento, a remuneração, os benefícios e planos de incentivo. Com base nesses resultados, os autores concluíram que as práticas de RH das PME são muito mais sofisticadas do que a literatura reporta. O autores sustentam ainda que compreendemos melhor o funcionamento das PME, através da observação que permite evitar suposições injustificadas.

Para os autores Pina e Cunha et al. (2010:59), a gestão de recursos humanos diz respeito “(...) às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”.

Para Pearson et al. (2006a), oferecer generalizações sobre as práticas de GRH das PME é difícil. Os autores argumentam que as distinções nas definições de micro, pequenas e médias empresas no que corresponde ao número de empregados ou outros fatores também prejudica as generalizações. E reforçam também que, a definição de PME varia de acordo com cada país. Outro fator que traz problemas para as descrições das práticas de GRH são a utilização de termos subjetivos, tais como "melhores práticas", "alto desempenho", "sofisticado" e "formal" (Pearson et al., 2006 a).

De acordo com outros diversos estudos, as práticas de gestão de recursos humanos induzem o desempenho económico (Pina e Cunha et al., 2010) e, como resultado, o sucesso de uma empresa, sendo que no caso particular das PME é “(...) um aspeto determinante para o seu crescimento” (Velooso & Keating, 2008:37). Esta situação reforça a necessidade de se continuar a investir na investigação sobre a gestão de recursos humanos em PME (Pearson et al., 2006a; Pearson et al., 2006b; Velooso & Keating, 2008).

Segundo Heneman et al. (2000) apresentaram estudos com o objetivo de detectar os temas decorrentes das diferenças de percepção entre aquilo que a investigação procura identificar em contextos de PME e o que os gestores das mesmas consideram ser fundamentais para as suas próprias empresas. Tiveram como uma das principais conclusões, a confirmação que os empreendedores valorizam, de forma relevante, a gestão de recursos humanos, atribuindo-lhe uma grande importância aos níveis pessoal e organizacional.

Para Matlay (2002), as PME desempenham um papel primordial no desenvolvimento socioeconómico e nas políticas que definem as infraestruturas de países desenvolvidos. O autor refere que existem poucos estudos relacionados com as necessidades sentidas pelas PME, no

que concerne à formação e evolução das práticas de recursos humanos. Com esta mesma perspectiva Rowden (1995) constata que, embora as PME utilizem práticas que promovem o desenvolvimento dos recursos humanos (e.g. “coaching”, aprendizagem informal, entre outros), essas empresas não demonstram ter consciência relativa às prioridades destas mesmas práticas, na qualidade das estratégias de desenvolvimento de recursos humanos. Este reconhecimento vem reforçar a importância de aprofundar o conhecimento quanto à maneira como estes tipos de empresas analisam a problemática da gestão dos seus recursos humanos e trabalham com ela.

A literatura sobre GRH em pequenas empresas, até recentemente, tendia a caracterizar a relação de trabalho dos negócios de menor dimensão (Pearson et al., 2006 a). Os dois extremos da abordagem "small is beautiful" ou de "Bleak House" retratam muita da escrita sobre GRH em empresas de menor dimensão (Kotey & Sheridan, 2004). Segundo os autores a perspectiva "*small is beautiful*" preconiza que as pequenas empresas conduzem necessariamente a relações de trabalho próximas e harmoniosas, enquanto a visão "Bleak House" sugere que trabalhar em pequenas empresas pode ser um perigo para os funcionários, visto que as empresas são geridas ditatorialmente e oferecem más condições de trabalho.

1.4- Investigação sobre GRH nas PME

De acordo com a investigação de Heneman et al. (2000), o estudo sobre práticas de RH é bem recebido pelos gestores responsáveis pela tomada de decisão nas PME's. Os gestores não demonstram preocupação com as práticas tradicionais de GRH. Fica evidenciado que as técnicas de entrevista do “*staff*”, assim como os mecanismos de avaliação do trabalho, a identificação das compensações, que revelam destaques no desenvolvimento de conhecimento, competências e habilidade dos funcionários para se adequar às exigências da função, são sobrepostos pela preocupação focada essencialmente nas características do indivíduo. Observa-se uma tentativa tangível de “combinar” a pessoa com a organização.

No estudo realizado por estes autores, os gestores das PME não compreendem a gestão de recursos humanos como um conjunto de práticas restritas e exclusivas. “Em vez disso, os empreendedores entendem os recursos humanos como um fluxo de atividades interrelacionadas, começando com a pessoa certa e adequada à organização, sendo capazes de atrair essa pessoa, e compensá-la com propósitos motivacionais e de retenção” (Heneman et al. 2000).

Heneman et al. (2000) afirmam ainda que, dada a importância das PME para as economias, é desalentador notar a pouca atenção dada na literatura de pesquisa sobre as práticas de GRH nas PME. Os autores reforçam ainda que a falta de informação sobre a GRH nas PME é problemática para a teoria, pesquisa e prática. Segundo eles, a teoria de GRH atual é muitas vezes desenvolvida e testada em grandes organizações. Como resultado, pouco se sabe sobre o grau em que a teoria se estende às organizações menores. Este facto é complicado, uma vez que um item crítico da teoria é a delimitação dessas circunstâncias, tais como o tamanho e a estrutura organizacional, que servem como condições de contorno para a teoria (Klimoski, 1991; Miner, 1980; Personnel Psychology, 1993, cit. in Heneman et al., 2000).

Nesse sentido, Pingle (2014), afirma que existe falta de abordagem profissional para RH nas PME. Para o autor os gestores não têm conhecimento dos desenvolvimentos em curso de Gestão no geral e nos RH em particular. O autor reitera ainda que apesar de muitas PME adotarem estratégias de GRH, os gestores ou proprietários destas empresas convergem mais no crescimento acelerado e agressivo dos negócios do que nas práticas de GRH.

Baseado no estudo multicaso sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Modelos Organizacionais, realizado por Marques (2010), no que se refere ao sistema de práticas de GRH das empresas, o sector de atividade apresenta-se como um fator com capacidade diferenciadora. Identificam-se mais semelhanças nos sistemas de práticas de GRH prescritas entre as empresas ligadas a sectores de elevada intensidade tecnológica do que entre estas e a empresa de elevada intensidade de conhecimento, e é explicado pelo cumprimento dos requisitos da qualidade. Entretanto, enfatiza-se que existem mais semelhanças nos sistemas de práticas de GRH entre as empresas ligadas a sectores de elevada intensidade tecnológica com o departamento de Recursos Humanos, do que entre estas e uma empresa familiar de origem nacional. Surge como um fator diferenciador a relação entre as primeiras empresas perante a segunda, o facto da segunda ser uma empresa familiar do tipo conjugal, com centralização de poder no empresário.

No que concerne ao conteúdo das práticas, no estudo realizado por Marques (2010), verifica-se semelhança de outros estudos realizados sobre a situação portuguesa (Brandão & Parente, 1998; Parente et al., 2001), onde predomina a gestão administrativa de pessoal com uma tendência para a adoção de práticas mais técnicas e de desenvolvimento do pessoal. Nas empresas estudadas, ligadas a sectores de elevada intensidade tecnológica, a tendência subentende os requisitos de certificação de qualidade e as exigências do cliente, sendo exemplo disso, a avaliação da satisfação, os sistemas de avaliação de desempenho e a avaliação que consta nas

matrizes e ou carta de competências, assim como a formação profissional. A necessidade de conformidade com esses requisitos traduz-se na criação e ou adaptação de um conjunto de instrumentos e na formalização de procedimentos, identificando-se algumas ambiguidades entre o discurso das empresas e os processos formalizados e a operacionalização dos mesmos em práticas, ou seja, identificaram-se algumas diferenças entre as “teorias em uso” e as “teorias em prática” (Argyris, 1992).

1.4.1 – Investigação sobre GRH nas PME em Portugal

Em busca de reforçar a importância das práticas de GRH nas Pequenas e Médias Empresas no cenário nacional, existem algumas investigações sobre as mesmas, que reforçam a força e enorme presença das PME no tecido empresarial Português.

Almeida (2009), procurou compreender quais as práticas de GRH utilizadas nas PME's, concluindo que as PME estudadas recorrem às seguintes práticas: recrutamento, a seleção, formação profissional, avaliação de desempenho, progressão, promoções, remuneração e prémios como formas de gestão dos seus recursos humanos. A sua implementação, é firmada maioritariamente, em critérios frequentemente informais, não centraliza-se num departamento específico constituído para o propósito, identificando-se que a função de gestão de recursos humanos é uma função partilhada por diferentes atores organizacionais.

O estudo realizado por Almeida (2009), buscou encontrar resposta para diversas questões relacionadas com a evolução das práticas de GRH nas PME. Este estudo assentou em três diferentes etapas. A primeira etapa, converteu-se na realização de sete estudos de caso que concederam as resposta para algumas questões da investigação, entre elas a indagação sobre as práticas de GRH utilizadas pelas PME. O autor concluiu que as PME estudadas aplicavam as seguintes práticas para gerir os seus RH: o recrutamento, a seleção, a formação, a avaliação do desempenho, progressão, promoções, remuneração e prémios. O autor identificou que nas empresas em estudo as práticas de GRH detetadas eram muito informais, a nível de procedimentos para sua implementação.

Na segunda etapa da investigação, o autor tinha o objetivo de detalhar o estudo inicial e através de doze estudos de caso constatar quais as mudanças nas práticas e nas estruturas de GRH relacionadas as diferentes estruturas de gestão intermediadas. Almeida (2009) concluiu através deste estudo, que no momento do processo de certificação de qualidade as empresas sofrem diversas mudanças a nível estratégico, que também são acompanhadas por alterações a nível

das práticas de GRH, verificou que o sistema de práticas se converte para mais coordenado e formalizado.

O estudo multicaso realizado por Felisardo (2014), consistiu numa investigação em quatro PME do concelho de Alcácer do Sal, com o objetivo de distinguir as práticas de Gestão de recursos Humanos implementadas nessas empresas. O estudo permitiu constatar que não existia um conjunto de práticas de GRH formalmente implementado na PME analisadas, mas identificou algumas práticas de GRH comumente realizadas pela maioria das empresas em estudo: recrutamento e seleção, remuneração e formação profissional.

1.4.2 - O sector da Restauração

De acordo com os dados do Banco de Portugal (2021), o sector da Restauração, que engloba as atividades de Alojamento, Restauração e Similares em Portugal totalizava, em 2019, o número de 47.062 mil empresas, sendo que 75,42% destas, são empresas de restauração e similares (Banco de Portugal, 2021). Este sector passou por um crescimento no número total de empresa do ano 2018 para o ano 2019, não só em volume de negócios como também em número de pessoas ao serviço.

Este é um sector constituído na maioria por microempresas com uma expressão de 87,14%, apesar de serem as PME's que detêm um maior volume de negócios e um maior número de pessoas ao serviço, 33,09% contra 16,4% nas grandes empresas (Banco de Portugal, 2021). Atendendo à maturidade das empresas, o sector é composto por 82,24% de volume de negócios contra 17,76% nas grandes empresas.

Quadro 4 – Volume de Negócios na Restauração

CARATERIZAÇÃO GERAL DO SECTOR EM 2019		
EMPRESAS	VOLUME DE NEGÓCIOS EM €	PESSOAS AO SERVIÇO
47.062	13.994 M(€)	298.037

Fonte: Banco de Portugal-2019

A área metropolitana de Lisboa agregava 45% do volume de negócios do sector, seguida das regiões Norte com 20% e Algarve com 13%.

Algarve e Região Autónoma da Madeira eram as regiões onde o setor assumia maior relevância, ao representar 20% e 11%, respetivamente, do volume de negócios das empresas aí sediadas.

O impacto da pandemia coronavírus foi sentido por toda a economia. No entanto, de acordo com dados de ano da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) (2021), os efeitos não foram iguais em todas atividades, afetando particularmente o alojamento e a restauração. Uma inesperada crise surgiu nos estabelecimentos com o período de confinamento devido a pandemia.

A restauração é um dos setores com maiores necessidades de ajustamento à atividade no período que se segue, sendo que existem ainda várias condicionantes que influenciam a recuperação, nomeadamente, a recuperação do turismo, a abertura e normalização das fronteiras aéreas, medidas de segurança, entre outros (AHRESP, 2021).

A AHRESP (2021) aponta um retorno lento do sector, devido ao tempo necessário para recuperar o turismo e a confiança dos clientes.

1.5 – Práticas de GRH nas PME

As organizações de pequeno porte possuem tendência maior a operar de maneira informal em comparação com as empresas maiores, consequentemente estes padrões de informalidade tendem a refletir-se nas práticas de GRH (Kok et al., 2003). Neste sentido Barrett e Mayson (2007) afirmam que as práticas de GRH mais encontradas nas PME refletem as necessidades operacionais deste tipo de empresas, compreendendo na sua grande maioria a preservação de registos, atividades de pessoal tal como o recrutamento e a seleção e em menor medida atividades de retenção como por exemplo práticas de compensação e recompensas.

Bacon et al. (1996, cit. in Khan et al., 2013) afirmam que o item mais importante no que diz respeito às práticas de RH nas PME não está em quais práticas são adotadas, mas sim na forma como estas são realizadas.

Hornsby e Kuratko (2003) reiteram que apesar do volume e diversidade de pesquisa sobre GRH, pouco se sabe a respeito das necessidades relacionadas com as práticas de GRH nas PME. Os autores defendem que não se pode puramente considerar que o resultado da investigação de grandes empresas pode aplicar-se às PME. Também neste sentido Westhead e Storey (1996) afirmam que as PME não são uma versão reduzida das grandes empresas e que deste modo, as

teorias relativas às PME devem refletir as motivações, os constrangimentos e as incertezas enfrentadas por estas empresas e reconhecer que estas diferem das grandes empresas.

O presente trabalho direcionará o seu foco para as seguintes práticas de GRH: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remuneração, gestão de carreiras e separação. A opção resulta de uma perspectiva teórica que retoma o trabalho desenvolvido por Almeida (2009), que identificou estas práticas como sendo as mais recorrente nas PME estudadas.

1.5.1 – Recrutamento e Seleção

De acordo com Pina e Cunha et al. (2010) os processos de recrutamento e seleção podem ser operacionalizados de diversas formas: de acordo com o objetivo da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que está inserido e o tipo de função/carreira que deseja preencher. Por vezes a organização, pretende apenas manter uma lista de candidatos potenciais atualizada para futuras vagas, outras vezes dispõe-se a encontrar alguém com qualidades enriquecedoras para um futuro desenvolvimento de uma nova unidade, ou somente realizar uma auscultação no mercado, para analisar a sua posição com relação a competências, remunerações, recompensas/benefícios oferecidos aos seus colaboradores.

Ainda segundo os autores, o processo de seleção inicia-se com a análise das funções, e para cada função/carreira, determinam-se as competências, as capacidades, as aptidões, os esforços e as qualificações necessárias para executá-las. E através desse trabalho, resulta um desenho do perfil apropriado para o exercício da função. De seguida, procede-se a seleção dos candidatos, e afastam-se os que não cumprem requisitos mínimos.

Para Cardon e Stevens (2004) os diversos estudos comparativos entre PME e grandes empresas indicam que o recrutamento nas PME envolve principalmente a utilização das fontes que são as mais convenientes, baratas, e diretamente controláveis pela empresa.

O desafio primordial do recrutamento nas PME é efetivamente atrair e selecionar candidatos, na ausência de pessoal de RH com formação ou experiência de gestão significativa nesta área (Arthur, 1995, Cit in Cardon & Stevens, 2004). No entanto, Cardon e Stevens (2004) alegam que apesar de a maioria das PME não terem departamentos de RH formais, todas as empresas têm políticas de recrutamento e de seleção, mesmo que estas não sejam formalizadas.

De acordo com Williamson (2000, cit in Barrett & Mayson, 2007), à medida que as PME crescem, os gestores esgotam as suas redes de contactos informais (por exemplo familiares,

referências e *walk-ins*) e surge a necessidade de desenvolver métodos mais formais para recrutar funcionários de forma a sustentar o crescimento.

Para Carroll et al. (1999) em uma PME pode ser aceitável considerar apenas os aspetos importantes do trabalho e os requisitos do funcionário ao invés da descrição detalhada geralmente recomendada. Segundo os autores, deve-se levar em consideração o facto de a vaga poder ser preenchida internamente. Se optarem pela vaga ser preenchida externamente, decide-se por quais os critérios os candidatos apropriados deverão ser alcançados, como devem se candidatar, e as técnicas de seleção que serão empregadas. Os estudos já realizados fazem distinção entre os métodos formais de recrutamento, como: anúncios na imprensa, centros de emprego, as agências, e outros e métodos mais informais, como as indicações dos funcionários em atividade através do passa-a-palavra (Carroll et al., 1999).

Para Carroll et al. (1999) os métodos de indicações, ou passa-a-palavra apresentam algumas vantagens distintas no que diz respeito a velocidade e o custo e ainda definem o novo recrutado como um "*known quantity*" (alguém cujo caráter, personalidade e comportamento são reconhecidos e entendidos), e aumenta as chances deste candidato ter um maior conhecimento preexistente sobre a empresa e o trabalho. E em seguimento, os funcionários que realizaram a indicação do candidato, tendem a socializar com o novo recrutado, pois, é do seu interesse garantir que o novo funcionário se encaixa na função. Desta maneira, Carroll et al. (1999) reiteram que este método de recrutamento é, por vezes, aconselhado aos empregadores como uma forma de redução da rotatividade de mão-de-obra.

Ainda de acordo com Carrol et al. (1999), os métodos informais têm duas desvantagens principais: eles podem impedir que um grupo de candidatos adequados não sejam explorados, e pode permitir que a empresa esteja sujeita a receber acusações de discriminação indireta. Se as organizações utilizam apenas métodos informais de recrutamento, somente um pequeno grupo de iminentes candidatos será avaliado, o que limita a empresa na decisão de contratar com base num conjunto de candidatos que podem não incluir os mais adequados e qualificados (Deshpande & Golhar, 1994; Greenidge et al., 2012).

Segundo Carrol et al. (1999) alguns investigadores afirmam que as PME são menos capazes de sustentar mercados internos de trabalho. Como resultado, estas empresas podem ter dificuldades para preservar pessoal-chave e tornam-se mais vulneráveis às mudanças no mercado de trabalho externo. De acordo com Carroll et al. (1999), outros autores indicam que esses fatores têm implicações sérias no recrutamento das PME, uma vez que estas têm, portanto,

menor capacidade de atrair empregados de níveis mais altos em comparação com grandes empresas.

1.5.2 Acolhimento e Integração

Segundo DeCenzo e Robbin (1994), o acolhimento e integração abrangem as atividades envolvidas na introdução de um novo funcionário na organização e na sua unidade de trabalho.

De acordo com os autores, o programa de acolhimento e integração deverá familiarizar o novo trabalhador com os objetivos da empresa, a sua história e filosofia, os procedimentos e as regras de funcionamento da empresa. Devem ainda ser revistos os deveres e responsabilidades do novo trabalhador, apresentadas as instalações, e dar a conhecer a sua chefia direta e os seus colegas.

Para Pina e Cunha et al.(2010), após o processo de seleção, os candidatos escolhidos, trazem consigo expectativas e imagens sobre a organização, que formaram mediante informações e contactos adquiridos no processo do recrutamento, e derivado a esta etapa, a sua inserção já é moldada por possibilidades, premissas e verificações acerca da organização, e do papel que irá exercer. Segundo os autores, essas considerações, contribuem para compreensão de ao menos dois aspetos fundamentais:

1 – Como é importante a organização ser exigente em todas as ações e omissões que podem influenciar a sua imagem externa.

2- Como é fundamental não transmitir, durante o processo de recrutamento e seleção, expectativas irrealistas aos candidatos, sob pena de estes, após o ingresso, sentirem-se enganados e experimentarem sentimentos e atitudes menos favoráveis para com a organização.

Compreende-se assim, que o processo de socialização (que inclui a aprendizagem da cultura organizacional, mas não se esgota nela) inicia-se antes do ingresso do colaborador. Segue com as atividades de orientação e acolhimento, e prolonga-se por toda a vida do indivíduo na organização.

1.5.3 Formação Profissional

De acordo com Pina e Cunha et al. (2010 p.379), a formação pode ser definida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir

uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”.

Segundo Greenidge et al. (2012) a formação é definida como um processo sistemático que tem como objetivo modificar as atitudes, conhecimentos, habilidades e comportamento dos funcionários de forma a atingir os objetivos organizacionais.

De acordo com os autores a decisão de formar os funcionários pode ser desencadeada por diversos motivos, tais como: o investimento em tecnologia de ponta, adaptabilidade e flexibilidade da força de trabalho, a melhoria do desempenho dos funcionários, a adoção de novas práticas de trabalho e sistemas de GRH mais sofisticados ou por mudanças na estratégia de negócios.

De acordo com Toledo e Milioni (1986), a missão da formação pode ser descrita como uma atividade que visa fornecer novos conhecimentos, reciclar os já existentes, desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e, atualmente, vem tendo a sua maior missão que é de conscientizar os trabalhadores da importância de autodesenvolver e de buscar o aperfeiçoamento contínuo . Ao se formar um trabalhador, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Muito utilizado nas PME, destaca-se a formação “*on-the-job*”, também referenciada como instrução direta. Segundo Green (1999), consiste em uma formação realizada no próprio ambiente de trabalho, através de um funcionário mais experiente que, demonstra como o novo colaborador deverá realizar as atividades. A simplicidade é uma das características básicas da formação prática (“*on-the-job training*”), exigindo apenas a presença daquele que conhece a tarefa e as ferramentas para desempenhá-la. Atualmente, tais ferramentas incluem o computador, máquinas e/ou os sistemas aplicativos de apoio às diversas atividades que serão desempenhadas pelo treinando. Para Hill e Stewart (2000) a natureza da formação e desenvolvimento das PME espelha as características deste tipo de organizações, representando-se por atividades essencialmente informais, reativas e de curto prazo.

De acordo com Matlay (2002), percebe-se uma falta evidente de investigação que recaia especificamente sobre as necessidades de formação e desenvolvimento de RH, e questões relacionadas com a GRH em empresas menores que têm sido vastamente negligenciadas pelos pesquisadores acadêmicos e profissionais de RH que supõem incorretamente que as soluções

de formação que, aparentemente, beneficiam as grandes empresas poderão ser adaptadas com sucesso nas PME.

1.5.4 Avaliação de Desempenho

Para Pina e Cunha et al. (2010) a gestão de desempenho é um ponto central na gestão das organizações e pode ser definido como um processo incessante de identificação, mediação e desenvolvimento dos indivíduos e das equipas, e de alinhamento do próprio desempenho com os objetivos estratégicos da organização.

De acordo com Wagar & Langrock (2004) a utilização de sistemas de avaliação de desempenho formais é vital para uma gestão de Recursos Humanos eficaz, entretanto, a maioria das PME não faz uso deles. No seu estudo, os autores constataram que apenas 38% das empresas inquiridas tinham programas formais de avaliação de desempenho.

Os autores identificaram ainda, que as empresas que aplicavam avaliação de desempenho, usam maioritariamente as informações das avaliações de desempenho para a tomada de decisões salariais, seguindo-se a identificação de necessidades de formação para a decisão de quais os empregados que deverão ser promovidos.

Segundo Barret & Mayson (2007), as práticas de avaliação de desempenho nas PME tendem a ser informais e contínuas e muitas vezes são utilizadas para fins de monitorização e não para fins de desenvolvimento.

1.5.5 Remuneração e Incentivos

Segundo Baker et al. (1988), os modelos económicos de compensação reconhecem que regularmente, um maior desempenho exige maior esforço, com vista a promover incentivos, esses modelos prenunciam a existência de sistemas de recompensa que elaborem a compensação para que a utilidade esperada de um trabalhador aumente com a produtividade considerada.

Nesse sentido, para os autores, estas recompensas podem manifestar-se de diversas formas, tais como, elogios de seus superiores e colegas de trabalho, promessas subentendidas de futuras oportunidades de promoção, sentimento de orgulho, por realização de um trabalho superior ou

reconhecimento por este mesmo trabalho, e recompensas em dinheiro associadas com o desempenho.

De acordo com Cardon e Stevens (2004) a remuneração é um tema essencialmente importante, porque muitas vezes esta área atinge de forma relevante os esforços de recrutamento e retenção das PME. Se estas empresas não podem remunerar de forma suficiente, os candidatos, consequentemente não podem recrutar ou reter funcionários com competências ou conhecimento específico de que precisam para operar de forma eficaz.

1.5.6 Gestão de Carreiras

De acordo com Camara et al. (2001), o plano de carreira corresponde a uma reunião de ações programadas que têm por objetivo possibilitar o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi constatado.

Segundo Lima (2000), em uma empresa familiar, certamente são os descendentes diretos do dono da empresa que o sucedem, e os trabalhadores destas empresas já aguardam por esta alteração. Contudo, faz-se necessário planejar a sucessão, para que os funcionários a aceitem, pois geralmente os sucessores são mais jovens que a maioria dos trabalhadores que vão gerir, o que pode prejudicar a transição por parte dos trabalhadores. O autor ainda reforça, que também é importante que os sucessores tomem conhecimento da situação e funcionamento da empresa com antecedência, para preparar a sua atuação como gestor.

De acordo com Ussman (2004) o processo de sucessão nas PME familiares é longo e com passagens de experiências de geração para geração através de testemunho. É uma fase de grandes desordens na empresa, onde muitas não sobrevivem. Para a autora, para haver êxito na sucessão, faz-se necessário planejar o antes e o depois do processo, garantindo que ocorra em um período de crescimento económico e que o sucessor conheça a empresa e que está pronto para assumir a posição (Ussman,2004).

1.5.7 Separação

De acordo com alguns autores, nas organizações há um mecanismo dinâmico de entrada e saída de colaboradores. Esse mecanismo de saída de funcionários pode ser conhecido como rotação,

rotatividade, flutuação, saída ou turnover (Armstrong & Taylor, 2014; Pontes, 2015; Zhang et al., 2018).

Segundo Nandialath et al. (2018), no processo de separação, existem duas situações a atender: a primeira refere-se à intenção do funcionário de deixar a atual organização, onde Dessler (2013), afirma que esta rotatividade é inevitável quando a decisão parte do funcionário, mesmo sob as melhores práticas de retenção que a organização possua, o empregador terá que permitir o desligamento do funcionário da empresa. A segunda situação, que se refere à decisão da organização em dispensar o funcionário.

De acordo Rothausen et al. (2017) os modelos dominantes nas literaturas de gestão enfocam na insatisfação no trabalho como causa primária de rotatividade.

Para Cunha et al. (2017) embora a satisfação pareça ter alguma relevância em termos dos indicadores de turnover, ela não será certamente a única causa da rotatividade; o tipo de liderança, as oportunidades de carreira, de desenvolvimento pessoal, as "seduções" geradas por outras empresas, a necessidade de mudar por razões familiares, por exemplo, podem igualmente ser causas para a rotatividade.

De acordo com Nandialath et al. (2018) existem diversos fatores que contribuem para a intenção de saída do funcionário, sobretudo as condições do mercado de trabalho, particularidades da função, características relacionais e atitudes do empregado; todos, ao longo da história, foram abordados por teorias que procuram explicar a intenção do turnover.

Segundo Ribeiro e Veríssimo (2018), atualmente as organizações vêm encontrando dificuldades para recrutar e reter seus talentos pois, estes funcionários gostam de mudar de empresa com certa frequência, nomeadamente os mais jovens. Desta forma, a GRH exerce um papel fundamental na estratégia organizacional para desenvolver práticas que gerem interesse nos colaboradores em permanecerem leais à organização.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

O presente capítulo irá abordar os objetivos deste estudo, que procura identificar a forma de atuação e principais características das práticas de GRH nas PME do sector da restauração, buscando refutar a pergunta de partida: quais são as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas PME?

Buscando alcançar os objetivos propostos para este estudo, a metodologia a ser utilizada na construção do trabalho é um estudo multicaso, através de entrevistas semidiretivas, elaborada através da construção do Guião de entrevista que foi elaborado com dimensões e análises pré-definidas, que buscam os seguintes resultados: (1) caracterizar os entrevistados, (2) caracterizar as empresas, (3) caracterizar a função de RH e (4) caracterizar as práticas de GRH, onde foram estudadas 3 PME no sector da restauração, que foram escolhidas pela sua dimensão, sector e localização, que foi a cidade de Setúbal por ser o local de residência da investigadora.

2.1 - Objetivos do Estudo

Este trabalho propõe-se compreender a forma de atuação e as características específicas das práticas de GRH pelas PME's no setor da restauração em Portugal.

A escolha de um setor de atividade específico retoma a perspetiva de Marques (2010) e o estudo multicaso realizado pela autora, sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Modelos Organizacionais. Recordamos que o estudo referido sustenta o sector de atividade se apresenta como um fator com capacidade diferenciadora no que respeita ao sistema de práticas de GRH das empresas.

Por outro lado, o estudo realizado por Almeida (2009) leva em consideração que o tecido empresarial português é maioritariamente constituído por pequenas e médias empresas, muitas com características familiares e um modelo de gestão bastante reduzido. Nesta perspetiva, considera-se de elevada importância desenvolver um trabalho de investigação focado no modo como estas organizações realizam a gestão dos seus recursos humanos e quais as práticas que realizam ao longo da sua trajetória de vida.

Normalmente, no caso das PME, a gestão de recursos humanos não tem uma grande importância nem autonomia, estando muitas vezes “ (...) inserida nas funções de gestão administrativa, financeira ou mesmo de produção” (Brandão e Parente, 1998:14).

Recordamos que trabalharemos as seguintes práticas de GRH: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remuneração, gestão de carreiras e separação. Com base no estudo desenvolvido por Almeida (2009), que identificou estas práticas nas PME estudadas.

Para a concretização do estudo formulamos a seguinte pergunta de partida: quais são as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas PME do sector da restauração?

O objetivo geral do estudo consiste em analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas do setor da restauração em Portugal, visando compreender a forma de atuação e principais características destas práticas.

Os objetivos específicos do estudo são:

- Caracterização das PME estudadas;
- Caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos realizadas nas organizações;
- Analisar como se desenvolvem as práticas de GRH nas PME's do setor da restauração;
- Captar quais os fatores internos e externos que influenciam as práticas de Gestão de Recursos Humanos nas pequenas e médias empresas do setor da restauração.

2.2 - Métodos e Técnicas de Recolha

A construção do trabalho será realizada através de estudo multicasos nas PME's no sector da restauração em Portugal, utilizando como técnica de recolha as entrevista semidiretivas, onde foram definidos os perfis a serem entrevistados, buscando informadores que consigam comunicar o seu entendimento da realidade, através da sua vivência.

De acordo com Yin (2010), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para o autor, o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham características globais e significativas do acontecimento factual.

A pesquisa do estudo de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos. Os resultados obtidos através da metodologia multicaso têm um caráter mais robusto, pelo que são considerados mais convincentes (Yin, 2010).

Nesta sequência, a escolha do estudo multicaso se deu por esta metodologia permitir obter informação detalhada acerca de um determinado fenómeno num determinado contexto real, e estabelecer relações causais entre os fenómenos e os contextos onde se encontram (Fortin, 2009; Yin, 2009), permitindo uma argumentação mais forte e sustentada do que o estudo de caso com apenas um caso.

2.3 - Procedimentos

2.3.1- Delimitação do Objeto

Para delimitar o objeto de estudo, o sector da restauração com localização no concelho de Setúbal foi escolhido por conveniência, devido a facilidade de acesso e abordagem aos entrevistados, visto que, a investigadora reside no concelho de Setúbal.

Inicialmente foi realizado um contato presencial nos restaurantes, onde a autora se apresentou, e realizou uma abordagem com o objetivo de verificar se havia interesse por parte das empresas em fazer parte e contribuir com o estudo.

Durante este contato inicial foram apresentados os objetivos do estudo e a importância da participação para a investigação. O guião da entrevista foi também apresentado para que tornasse mais fácil o entendimento do que se desejava alcançar.

Após a aceitação, foram marcadas as entrevistas em dias escolhidos pelos entrevistados, de acordo com as suas disponibilidades.

2.3.2 – Escolha das Empresas

A escolha das empresas foi realizada tendo como critérios principais a dimensão e o setor de atividade. A abordagem foi realizada em 3 empresas do sector da restauração no concelho de Setúbal. Por se tratar de um estudo direcionado a PME a dimensão tornou-se um fator determinante na escolha das organizações a serem estudadas, e apenas foram abordadas empresas que estão enquadradas no conceito de pequenas e médias empresas definido pela Comissão Europeia (2018) e IAPMEI (2019).

De acordo com o estudo realizado por Marques (2010), são necessárias entre 3 e 10 empresas, dependendo dos objetivos do investigador, para aplicar a metodologia de estudo multi-caso.

Nas empresas A e C, foram entrevistados os proprietários das empresas, e na empresa B o gestor de unidade de uma das lojas.

O principal instrumento de recolha utilizado foram as entrevistas, aplicadas através do guião, construído com base nas dimensões de análise pré-definidas, em busca de respostas aos objetivos gerais e específicos do presente estudo.

As entrevistas apresentam-se com duas opções para método de instrumento de recolha, podendo ser entrevistas semidiretivas ou entrevistas centradas, a opção utilizada para esta pesquisa foi a entrevista semidiretiva.

A entrevista semidiretiva equipara-se a uma conversa informal e caracteriza-se por não ser nem muito aberta nem muito fechada, ou seja, o investigador tem um conjunto de perguntas-chave que servem de orientação, entretanto, permite que a conversa decorra abertamente. Desta forma, o investigador é apenas responsável pela condução e reencaminhamento, se necessário, da entrevista (Quivy & Campenhoudt, 1992; Fortin, 2009).

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1995), a entrevista mostra-se o melhor método de recolha de informação nos estudos que se assemelham ao presente estudo, em virtude de permitir uma análise em profundidade das práticas e acontecimentos dos casos a estudar, tal como a possibilidade de interpretação da problemática específica, funcionamento da organização, sistemas de valor e suas referências normativas, interpretação de situações, entre outros.

De acordo com Guerra (2006), a entrevista se dá através da construção do guião, que na sua primeira fase deve ser elaborado em função dos objetivos que desdobram-se da problemática.

A autora afirma ainda que a questão mais importante é o esclarecimento dos objetivos e proporção de análise que a entrevista compreende.

As dimensões de análise e variáveis definidas, conduzem o entrevistado a responder às questões elaboradas para atingir os objetivos propostos neste trabalho, conforme quadro constante no apêndice 5.

De acordo com Guerra (2006), Sugere-se também que, sempre que possível as entrevistas sejam gravadas, ao mesmo tempo que se tomam notas. A técnica de transcrição é aconselhável,

principalmente para os casos de entrevistas em profundidade. Em outras situações a autora, recomenda a construção de sinopses das entrevistas, recorrendo a sucessivas audições do material gravado.

As entrevistas recolhidas para a construção deste estudo foram previamente agendadas pelos entrevistados, de acordo com a sua disponibilidade. Os entrevistados foram informados dos objetivos do estudo, tendo sido assegurado o seu anonimato. Durante as entrevistas desenvolveu-se uma conversa durante a qual foram abordadas questões contidas no guião, sobre as seguintes dimensões: caracterização do entrevistado, caracterização da empresa, função de GRH e práticas de GRH (Cf. quadro 5).

O guião de entrevistas e a transcrição completa das entrevistas encontram-se em apêndice (1, 2, 3 e 4).

Quadro 5 – Quadro de Dimensões e variáveis

DIMENSÕES DE ANÁLISE	VARIÁVEIS
1 – Caracterização do entrevistado	Idade Formação Nacionalidade Experiência na Função
2- Caracterização da Empresa	História Dimensão Região onde opera Estrutura Organizacional Estrutura de Recursos Humanos
3- Caracterização da função de RH	Existência do departamento Perfil do responsável Autonomia Formalização e Planeamento
4 – Práticas de GRH	Recrutamento e seleção Acolhimento e integração Formação Análise de Desempenho Remunerações Gestão de Carreiras Separação

Fonte: Elaboração própria

2.3.3- Técnicas de Tratamento de Dados

Para Guerra (2006) a análise de conteúdo tem uma profundidade descritiva que objetiva dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que provém das interrogações do analista sobre o objeto de estudo, com recurso a uma série de conceitos teórico-analíticos cujo vínculo permite elaborar as regras de inferência.

Ainda de acordo com a autora, a escolha da técnica mais apropriada para análise do material levantado, sujeita-se aos objetivos e ao estatuto da pesquisa, assim como da opinião paradigmática e epistemológica do investigador. A análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito.

A análise de conteúdo possibilita inserir os dados recolhidos num enquadramento, que tem como base os objetivos do estudo, permitindo elaborar conclusões a partir dos dados e da conexão entre os conceitos críticos em estudo.

Nesta sequência, para este estudo será feita uma análise de conteúdo das entrevistas através das dimensões e variáveis de análise descritos no quadro 4 (apresentado no ponto 2.3.2). A análise será qualitativa, e elaborada com fim exploratório através da descrição e comparação dos casos estudados.

De acordo com Strauss e Corbin (1990), a avaliação qualitativa diferencia-se da quantitativa, pela falta de procedimentos estatísticos ou outros modelos que consiga quantificar para se chegar à análise de resultados. Ao citar a análise qualitativa, falamos em interpretações não matemáticas, utilizadas para descobrir conceitos e relações de dados inalterados e à sua organização num quadro teórico explicativo. Entrevistas, observações, documentos e filmes podem mostrar-se como pontos de inicialização para este tipo de investigação.

Para Deslauriers(1997), a expressão “métodos qualitativos”, designa uma variedade de técnicas interpretativas que tem por finalidade descrever, decifrar e traduzir alguns fenómenos sociais que correm naturalmente. Este método dá um foco maior ao significado do fenómeno que a frequência com que ele ocorre.

Para Guerra (2006), do ponto de vista qualitativo, considera-se que os sujeitos interpretam as situações, concebem estratégias e mobilizam os recursos e agem em função dessas interpretações. De acordo com a mesma autora, na pesquisa qualitativa “os resultados das pesquisas, mesmo as mais localizadas, exigem geralmente a situação dos acontecimentos num

conjunto global, inscritos em tendência a longo prazo, permitindo assim uma melhor compreensão dos contextos nos quais se inserem as múltiplas interações individuais”.

Segundo Guerra (2006), a pesquisa qualitativa procura a diversidade dos sujeitos e das situações em estudo e não a homogeneidade, garantindo assim a abordagem da realidade levando em consideração as variações necessárias. A autora exemplifica, que torna-se obrigatório numa pesquisa baseada em entrevistas, interrogar sujeitos que tenham opiniões divergentes, remetendo-se a uma maior variedade de situações e opiniões face ao objeto estudado.

Para Bertaux (1997), as entrevistas podem cumprir várias funções: exploratórias, analíticas e verificativas e de expressão na fase de síntese.

A função exploratória será utilizada na construção da dissertação, que de acordo com Bertaux (1997) aponta que este estatuto é atrativo, quando deseja-se realizar pesquisas com objetivo de descobrir as linhas de força do fenómeno. Realiza-se através de uma observação direta e de entrevistas exploratórias a informadores privilegiados, tendo início com questionamentos extensivos no primeiro momento e com uma vasta diversificação da problemática e dos interlocutores. No transcorrer da pesquisa o material vai se “afinando” e aprofundando os elementos centrais, tornando-os cada vez mais precisos, convertendo assim para uma pesquisa mais intensiva.

De acordo com o mesmo autor, na função exploratória, o investigador deve garantir a variedade de interlocutores, mas não necessita endossar a saturação.

A elaboração do relatório finaliza o tratamento de dados, e de acordo com Guerra (2006), não é uma atividade simples, devido a variedade de público que se direcionam as conclusões, assim como o vocabulário concordante com o público-alvo da comunicação.

A autora reforça ainda que o direcionamento dos dados para os informadores privilegiados, é um dos elementos éticos, políticos e científicos indispensáveis neste tipo de pesquisa, e que geralmente faz-se necessário elaborar vários tipos de relatórios em função do público-alvo.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS

Neste capítulo será realizada a descrição de cada uma das empresas em estudo, assim como uma análise das informações recolhidas com base nas variáveis e dimensões pré-estabelecidas e na revisão de literatura que foi utilizada.

As empresas em estudos estão inseridas no conceito de Pequenas e Médias Empresas, de acordo com União Europeia. Como referimos todas as empresas pertencem ao sector da restauração e estão localizadas no Distrito de Setúbal.

Propomo-nos posteriormente realizar discussão dos resultados através de uma análise comparativa dos três casos estudados.

A reflexão realizada ao longo do capítulo realiza-se em diálogo com a teoria de referência.

3.1 Caso da Empresa A

A empresa A foi fundada em 2016, é uma empresa familiar, localizada no concelho de Setúbal, com atividade no sector da restauração registrada como pastelaria.

A transcrição da entrevista na íntegra encontra-se no apêndice 2 desta dissertação.

3.1.1 Caracterização do Entrevistado

A entrevista da empresa A foi concedida pela proprietária e também gerente da organização.

A gestora/proprietária tem 45 anos, casada, que trabalha e divide a vida profissional com o marido, que também compõe parte da equipa nas atividades da empresa. A entrevistada possui Licenciatura em Educação Básica, mas optou por investir em um negócio próprio para trabalhar junto à família.

”Decidi partilhar de um negócio com minha família, que estar a trabalhar para outros”.

3.1.2 Caracterização da Empresa

A empresa A foi fundada em Maio de 2006, pela atual proprietária e gerente com o objetivo de comercializar alimentos e bebidas.

É uma empresa familiar, possui 8 funcionários sendo 4 deles membros da família, que são marido e filhos da proprietária.

A atividade da empresa A funciona exclusivamente no Concelho de Setúbal, com funcionamento das 08:30 às 22:30h em regime de escala e com um descanso semanal, tendo iniciado com 4 funcionários e ao decorrer do crescimento aumentou para um total de 8 funcionários com a permanência dos 4 que iniciaram o negócio.

Produtos e Serviços

A atividade da empresa é comercialização de produtos alimentícios e bebidas, tendo como carro chefe a produção de Sandes personalizadas à gosto do cliente como podemos verificar através do seguinte trecho extraído da entrevista:

“Aqui, dispomos ao cliente uma ficha, contendo todos os ingredientes, e sabores para elaboração do “carro chefe da casa”, uma sandes, e o próprio cliente registra o seu nome e marca as opções desejadas”.

Estrutura Organizacional e de RH

A empresa A é gerida de forma familiar pela proprietária. De acordo com Guerreiro (1996) a relação entre a família e a empresa é uma relação nuclear. O autor afirma que este tipo de relação caracteriza-se essencialmente pelas relações diretas de conjugalidade e filiação e o capital da empresa é maioritariamente propriedade dos pais, havendo por vezes alguns sócios minoritários não familiares.

A empresa A possui uma estrutura simples, que de acordo com Mintzberg (2003), são assim caracterizadas por possuírem pouco pessoal de apoio, pouca diferenciação entre unidades e pequena hierarquia gerencial. Além disso, existe pouca formalização do comportamento, pouca utilização de planeamento e controle e pouca formação e doutrinação. O poder de tomada de decisão é totalmente centralizado.

A gestão financeira e administrativa é realizada pela proprietária, que fica responsável pela gestão e controle do sector financeiro e administrativo.

No total, a empresa conta com 8 funcionários, sendo 4 homens e 4 mulheres, sendo apenas a proprietária a tratar do sector financeiro e administrativo, e todos os demais trabalharam em multifunções.

A faixa etária dos trabalhadores é bastante variada, oscilando entre 21 e 58 anos, todos iniciaram 3º ciclo de ensino e 2 possuem licenciatura concluída.

Com relação a vínculos contratuais, apenas 6 funcionários possuem contrato sem termo, que, conforme artigo 147 da lei nº7/2009 : 1 - Considera-se sem termo o contrato de trabalho: a) em que a estipulação de termo tenha por fim iludir as disposições que regulam o contrato sem termo; b) celebrado fora dos casos previstos nos n.ºs 1, 3 ou 4 do artigo 140.º; c) em que falte a redução a escrito, a identificação ou a assinatura das partes, ou, simultaneamente, as datas de celebração do contrato e de início do trabalho, bem como aquele em que se omitam ou sejam insuficientes as referências ao termo e ao motivo justificativo; d) celebrado em violação do disposto no n.º 1 do artigo 143.º celebrado fora dos casos previstos nos n.ºs 1, 3 ou 4 do artigo 140.º e 2 funcionários encontram-se a recibos verdes, conforme artigos 140 e 168 da Lei nº2/2018, definido como 1 - As pessoas coletivas e as pessoas singulares com atividade empresarial, independentemente da sua natureza e das finalidades que prossigam, que no mesmo ano civil beneficiem de mais de 50 % do valor total da atividade de trabalhador independente, são abrangidas pelo presente regime na qualidade de entidades contratantes.

No que respeita à antiguidade quatro estão na empresa desde a sua fundação há 15 anos, e dois há 4 anos.

3.1.3 Caracterização da Função de RH

A empresa A não possui departamento de RH, mas reconhece que as atividades são exercidas pela proprietária e gerente, mesmo sem formalização das mesmas.

A inexistência de planificação e formalização caracterizam a função GRH na empresa A, o que reforça as conclusões retiradas por diversos autores, tais como Pearson et al. (2006 a) e Kok et al.(2003) que afirmam que geralmente as organizações menores não têm departamentos formais de GRH nem adotam práticas de GRH formais.

Quadro 6 – Função de RH na empresa A

Organização da Função de RH – EMPRESA A	
Responsável pela Gestão	Proprietária
Departamento de RH	Não possui
Apoio Externo	Contabilista
Vínculos Contratuais	Sem termo/recibos verdes
Formalização/ Planeamento	Não realiza

Fonte: Inquérito por entrevista

3.1.4 Caracterização das Práticas de GRH

A empresa A realiza as práticas de GRH de maneira informal e todas são implementada e executadas pela proprietária.

Na empresa A o recrutamento e seleção é realizado pela proprietária, através da busca de candidatos e entrevistas. E a mesma é responsável por ministrar formação e avaliar o desempenho dos novos funcionários.

Recrutamento e Seleção

Quando surge a necessidade de recrutar novos trabalhadores a empresa A recorre ao recrutamento externo, através do Centro de Emprego, redes sociais e indicações dos próprios funcionários.

Após a decisão de contratar, a proprietária traça o perfil do candidato, levando em consideração experiência, disponibilidade e características específicas, tais como a disposição em exercer multifunções na empresa e o concretiza o processo de seleção através de entrevista direta, previamente agendada, como é possível aferir na seguinte citação da entrevista.

“ Eu busco sempre pessoas que tenham responsabilidade, vontade de trabalhar, porquê se calhar, (pra mim) é mais importante que a experiência “.

De acordo com o conceito traçado por Kok e Uhlaner (2001) onde a formalização pode ser citada como a medida em que uma regra ou procedimento está escrito entende-se que, o processo usado pela empresa A para recrutamento e seleção é um processo informal.

Acolhimento e Integração

Em relação ao acolhimento e integração dos novos trabalhadores na empresa A, o processo é realizado pela gerente através de uma reunião, antes da abertura da empresa, onde são apresentadas as instalações da empresa e toda a equipa.

Não existe procedimento formalizado para realização das atividades, no entanto, a gerente ministra instruções básicas de cada atividade a ser realizada, e a quem deverá recorrer em caso de dúvidas na sua ausência. Não é definido um prazo padrão para o acolhimento e os colegas de trabalho são sempre orientados a auxiliar o novo funcionário até que o mesmo já esteja ambientado com as atividades.

“Ao decorrer dos dias, vou ensinando e atribuindo atividades e observando se já consegue desenvolver sozinho o que lhe foi pedido”.

Formação Profissional

A empresa A não recorre a serviços ou ferramentas externas para realização de formação profissional.

Diante o funcionamento intenso das atividades da empresa, a formação profissional é realizada pela própria gerente, para que não seja necessário reduzir ou interromper o ritmo de atendimento ou as atividades dos demais membros da equipa.

A formação profissional é no modelo *on the job*, também referenciada como *instrução direta*, ocorre no próprio ambiente de trabalho, quando alguém que conhece como desempenhar uma tarefa, demonstra a outro como realizá-la (Green, 1999). É realizada durante o horário de funcionamento, onde a gerente realiza uma pequena descrição e demonstração de cada uma das atividades a ser executada pelo novo funcionário, e permite que ele execute-as sob a sua supervisão até que o mesmo tenha autonomia e eficiência de realizá-la de forma independente.

O processo de formação dura em média de 3 a 5 dias.

“Não existe um procedimento, eu mesma costumo treinar por uma semana o novo funcionário, pois o serviço é bem fácil. Por vezes 3 a 5 dias são suficientes para já realizar sozinho. O treinamento é curto, pois temos uma grande demanda diariamente”.

Do mesmo modo que defende Cunha et al. (2010), as formações que existem na empresa são apenas focadas no curto prazo e estão associadas com necessidades pontuais da empresa, descurando assim das motivações individuais. A empresa não faz o levantamento das necessidades de formação.

Avaliação de Desempenho

Não existe avaliação de desempenho formalizada na empresa A, o procedimento é realizado diariamente, através de observação pela gerente da empresa.

Neste sentido a avaliação é realizada de maneira geral, pois os funcionários exercem multifunções. Algumas atividades são executadas com mais frequência por quem demonstra maior agilidade, eficiência e responsabilidade com a mesma. O que não impede, que em horários de grande movimento, ou excesso de demanda, este funcionário ofereça suporte nas outras atividades realizadas pelos demais membros da equipa.

“Eu observo a responsabilidade e cumprimento dos horários, a vontade de trabalhar e atender bem os cliente e a eficiência em realizar os trabalhos com iniciativa e rapidez”.

De acordo com o estudo de Barret & Mayson(2007) a práticas de avaliação de desempenho que são utilizadas para fins de monitorização de conformidade com os objetivos, ao invés de objetivar o desenvolvimento dos trabalhadores, são caracterizadas como informais e contínuas, assim como foi identificado na empresa A.

Remunerações e Incentivos

A empresa A oferece como remuneração um ordenado fixo acima da média do sector , que de acordo com dados da PORDATA em 2021 é de 764,10 € (setecentos e sessenta e quarto euros e dez cêntimos) em Portugal, o que significa uma rendimento maior que o atual salário mínimo português, de 665,00 € (seiscentos e sessenta e cinco euros). A empresa não oferece gratificações, no entanto o pequeno almoço, almoço e jantar dos funcionários é fornecido pelo próprio estabelecimento e é gratuito.

“Eles têm ordenado acima da média, todos ganham mais de um salário base por aqui. Não praticamos prémios ou gratificações, pois o tamanho da nossa empresa não nos permite realizar esse tipo de coisa.” “ o nosso faturamento, não dá pra dar prémios ainda”.

A empresa A não realiza prática de prémios ou bonificação aos seus funcionários, e não relaciona remunerações a ações de formação ou qualificações extras.

Gestão de Carreiras

A nível de gestão de carreiras, a prática não é realizada pela empresa A. Por se tratar de uma pequena empresa e com um número pequeno de funcionários, os cargos disponíveis são limitados, e o maior cargo é exercido diretamente pela proprietária.

Não existe rotação de atividades na empresa A. Todos os funcionários ganham experiência para realizar as múltiplas tarefas na empresa.

“Não, por aqui todos exercem multitarefas, até meu marido que é o chefe da cozinha”.

E a nível de funções, apenas um funcionário, que é o filho mais velho da proprietária assume a gestão temporariamente durante a sua ausência.

“Não, não temos cargos aqui, o único e maior deles é o meu, que sou a gerente. Quando estou ausente, meu filho fica responsável pelo restaurante”.

Separação

A empresa A tem uma equipa sólida, que já estão na empresa há algum tempo, porém quando existe a necessidade de desligamento, o processo é realizado diretamente pela gerente.

“Por norma, raramente acontece, mas quando acontece é porque o funcionário não consegue se adaptar ao tipo de trabalho, acha pesado”.

De acordo com Cunha et al. (2017) a satisfação é considerada um dos preditores do turnover, funcionários mais satisfeitos têm melhor desempenho e permanecem por mais tempo na organização.

Para a empresa A existe muita dificuldade em reposição de mão-de-obra no sector da restauração, e um dos fatores determinantes é a incompatibilidade de horários entre empregador e a disponibilidade do empregado. “O maior problemas são os horários. É uma dificuldade encontrar pessoas que tenham disponibilidade de horários como o que é procurado por nós aqui”.

“Há hoje no mercado, poucas pessoas a quererem trabalhar em serviços de mesa”.

De acordo com Das e Baruah (2013), o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é cada vez mais importante para o comprometimento e afeta a retenção de funcionários na empresa.

O quadro abaixo refere uma síntese das práticas investigadas na empresa A, onde observa-se que algumas das práticas não são realizadas e outras são realizadas de maneira centralizada pela proprietária.

Quadro 7 – Síntese das Práticas de GRH na empresa A

Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Empresa A	
Fonte de recrutamento	Centro de Emprego e redes sociais
Método de Seleção	Entrevista
Acolhimento e Integração	Realizada pela Gerente
Treinamento / Formação	Interna (realizado pela Gerente)
Avaliação de Desempenho	Não realiza
Remuneração / Incentivos	Ordenado acima da média + alimentação
Gestão de Carreiras	Não realiza
Separação / Demissão	Realizada pela Gerente

Fonte: Inquérito por entrevista

3.2 - Análise da Empresa B

A empresa B foi fundada em 1978, pelos pais do atual gestor, que hoje administra o negócio da família com a ajuda dos seus irmãos e seus filhos. Trata-se de uma empresa familiar, com 12 restaurantes distribuídos pelo país, especializada em comida tipicamente Portuguesa.

A transcrição da entrevista na íntegra encontra-se no apêndice 3 desta dissertação.

3.2.1 - Caracterização do Entrevistado

A entrevista da empresa B foi concedida pelo Gerente de Unidade de uma das 12 lojas da rede. O gestor possui o 12º ano de escolaridade completo e tem 27 anos de experiência no sector da restauração, sendo 20 anos na função de gestor.

3.2.2 – Caracterização da Empresa

A empresa B, é uma empresa familiar, no ramo da restauração, fundada em 1978, atualmente possui cerca de 120 funcionários, com lojas em diversas cidades de Portugal Continental, onde os principais sócios são irmãos e filhos pertencentes a segunda e terceira geração da família. Enquadra-se na definição de média empresa de acordo com indicação do IAPMEI (2019) (Cf. quadro 1 do presente estudo).

“ A empresa foi fundada pelos pais do meu patrão, por volta de 1978, e hoje é administrada pelos filhos e netos. A empresa tem 12 lojas e cerca de 120 funcionários”.

Produtos e Serviços

A empresa B, atua exclusivamente no ramo de produtos alimentares, com foco em comida tradicional portuguesa.

“ Quando fundada, ofertavam somente pratos tradicionais alentejanos, mas com os anos, expandiram a ementa”.

Estrutura Organizacional e de RH

A empresa B é administrada por membros de uma mesma família.

“A empresa é familiar, mas quem faz a gestão é o filho mais velho, que tem a decisão final”.

Na empresa B existe uma estrutura organizacional definida, apesar de não haver formalização com organograma, pois o filho mais velho é que tem plenos poderes para decisões finais a nível

de gestão. Entretanto, há cargos definidos para as atividades exercidas pelos seus irmãos e seus filhos.

A gestão de cada loja ou unidade, é realizada pelo gestor local, que responde diretamente aos sócios.

A empresa B é caracterizada por ter uma estrutura simples, onde, baseada na teoria de Mintzberg (1979), se assiste a uma tendência para a não utilização de mecanismos formais, não se recorrendo, nomeadamente, a uma profissionalização funcional: “a coordenação na Estrutura Simples é sobretudo realizada pela supervisão direta. Em particular, todas as decisões importantes têm tendência a serem tomadas pelo diretor geral. Assim, o vértice estratégico emerge como sendo o elemento chave da estrutura; de facto, a estrutura consiste em pouco mais de uma pessoa a comandar no vértice estratégico e um centro operacional orgânico”.

A unidade entrevistada possui 10 funcionários, com faixa etária entre 22 e 53 anos, sendo que 8 possuem o 12º ano de ensino e 2 cursaram até o 9º ano.

Com relação a vínculo contratuais, todos os funcionários tem contrato, sendo 4 sem termo conforme artigo 147 da Lei nº7/2009 e 6 a termo. Apenas o gestor e 2 cozinheiros tem faixa salarial diferenciada, 4 funcionários estão há mais de 5 anos na empresa, 4 funcionários a mais de 1 ano e 2 a menos de 8 meses.

3.2.3 - Caracterização da Função de RH

A empresa B possui um departamento de RH centralizado, que é responsável por toda a Gestão de Recursos Humanos das unidades da empresa. Este departamento conta com um responsável e mais 3 funcionários, e não possui nenhum outro serviço subcontratado a outra empresa.

De acordo com o estudo de Heneman et al. (2000), os fundadores das PME não entendem a gestão de recursos humanos numa perspetiva de um conjunto de práticas circunscritas e estanques. Para os autores, de maneira oposta, os empreendedores entendem os recursos humanos como um fluxo de atividades interrelacionadas, que inicia com a pessoa certa e adequada à organização, sendo capazes de atrair essa pessoa, e compensá-la com propósitos motivacionais e de retenção.

O gestor da unidade entrevistado não soube informar se existe formalização de alguma prática com procedimento registrados, mas garante que todos os assuntos de GRH relacionados aos

seus subordinados, são tratados diretamente com o departamento, o que leva a confirmar que a sua dimensão tem implicações nas práticas, apesar de não formalizadas.

Quadro 8 – Função de RH na empresa B

Organização da Função de RH – EMPRESA B	
Responsável pela Gestão	Gerente de unidade
Departamento de RH	Departamento de Rh centralizado
Apoio Externo	Não possui
Vínculos Contratuais	Contratos(a termo e sem termo)
Formalização/ Planeamento	Não realiza

Fonte: Inquérito por entrevista

3.2.4 – Caracterização das Práticas de GRH

Recrutamento e seleção

A nível de recrutamento, a empresa B realiza os recrutamentos através do departamento de Recursos Humanos, que utilizam como método de busca, anúncios nas lojas, redes sociais e referências de funcionários já contratados, determinando como critério obrigatório experiência na função, através de análise de curriculum vitae.

“O departamento de RH é quem faz recrutamento com anúncio nas lojas, redes sociais e análise de curriculum vitae”.

Segundo Cardon e Stevens (2004), diversos estudos comparativos entre PME e grandes empresas indicam que o recrutamento nas PME envolve principalmente a utilização das fontes que são as mais convenientes, baratas, e diretamente controláveis pela empresa.

Entretanto, o processo de recrutamento e seleção na empresa B é finalizado pelo gestor da unidade, que define através de entrevista direta o candidato que irá preencher a vaga.

“Quem define quem fica na vaga é o gestor de unidade, nesse caso, eu”.

Acolhimento e Integração

Segundo DeCenzo e Robbin (1994), na maioria das médias e grandes empresas o departamento de RH é responsável por explicar as políticas gerais da empresa enquanto nas PME todo o processo de acolhimento e integração é desempenhado pela chefia direta do novo trabalhador.

O processo de acolhimento na empresa B não é formalizado. É realizado por um colaborador, que na unidade entrevistada, é o que possui mais tempo de serviço.

Esse funcionário é responsável por apresentar as atividades diárias e de responsabilidade do novo contratado, e apresentá-lo e integrá-lo aos demais colegas nos turnos em que irá trabalhar.

“... são os colegas. Mostram as atividades, apresentam os outros colegas e orientam sobre como fazer o serviço”.

Formação Profissional

A formação profissional na empresa B não é planeada, e vai de acordo com a necessidade da vaga a ser preenchida.

Hornsby e Kuratko (1990) observaram através dos seus estudos, que as pequenas empresas recorriam a diferentes modalidades de formação, destacando-se a formação no local de trabalho como forma privilegiada.

“ Quando a vaga é para empregado de mesa, fica com o colega que calhar, mas se for para cozinha, vai ter formação com a cozinheira”.

A duração média da formação é de 15 dias, após esse período o funcionário já realiza as atividades sozinho.

A empresa B não recorre a nenhum subsídio de formação e não existe um sistema de avaliação sobre as formações.

Avaliação de Desempenho

A empresa B não possui um sistema formal de avaliação de desempenho, que segundo o gestor da unidade é medido através dos resultados apresentados diariamente no decorrer da atividade.

“ a avaliação é saber fazer o que lhe é solicitado!”

Nesse sentido Cassell et al. (2002) afirmam que apesar de metade das PME entrevistadas no seu estudo usarem algum tipo de avaliação de desempenho, foram raros os casos em que esta fazia parte de um sistema formal.

Remunerações e incentivos

A nível de remunerações e incentivos na empresa B todos tem salário fixo, com diferenciação apenas para o Gestor e os chefes de cozinha, que possuem atividade bem definidas.

No que se refere a benefícios, estão inseridos na empresa B alimentação gratuita e subsídio de Natal e férias. No que se refere a vínculos contratuais, 4 funcionários possuem contrato sem termo e 6 tem contrato a termo conforme Decreto da Lei nº 7/2009.

De acordo com Cardon & Stevens (2004) a remuneração é um tema essencialmente importante, porque muitas vezes esta área atinge de forma relevante os esforços de recrutamento e retenção das PME. Se estas empresas não podem remunerar de forma suficiente aos candidatos, consequentemente não podem recrutar ou reter funcionários com competências ou conhecimento específico de que precisam para operar de forma eficaz.

Gestão de Carreiras

A empresa B não realiza prática de gestão de carreiras, devido não haver dentro das atividades exercidas possibilidades para progressão, o que confirma que é difícil crescer e evoluir profissionalmente numa empresa que está fortemente condiciona em termos de recursos, ou seja, os trabalhadores chegarão a um ponto em que já não conseguem crescer mais. Quanto mais pequena for a empresa, mais dificilmente os trabalhadores conseguirão evoluir na carreira, pelo menos dentro de empresa (Almeida et al., s.d.).

A prática de rotatividade nas atividades é encontrada na empresa B, visto que a maioria dos funcionários na unidade desempenham diariamente diversos postos de trabalho, como atendimento ao cliente no balcão, serviços de caixa e de empregado de mesa.

“ Todo o trabalhador cá, tem de ser polivalente.”

Separação

A empresa B tem um elevado nível de rotatividade, que é justificado pelo gestor de unidade devido ao valor do ordenado pago, incompatibilidade com horários e a falta de mão-de-obra qualificada.

“Sim, nas vagas de empregado de mesa, por vezes acontece muito .

Acredito ser por conta do ordenado, dos horários e pelo tipo de trabalho. Não é todo mundo que consegue cá estar, na restauração”.

A justificativa vai de encontro ao estudo de Armstrong e Taylor (2014), que afirmam que a organização para permanecer com seus talentos, deve criar oportunidades de crescimento pessoal e profissional, principalmente para aqueles que estão em ascensão na carreira, mas este crescimento profissional está relacionado com desenvolvimento que o talento tem durante sua jornada na organização e fora dela. Este fator pode ser um problema para as PME que não conseguem criar oportunidades de crescimento.

Quando faz-se necessário, o gerente da unidade realiza a separação através de reunião pessoal com o funcionário a ser demitido e o encaminha para o RH da empresa, para conclusão do encerramento do contrato.

Para o gestor de unidade da empresa B, existe grande dificuldade em repor vagas neste setor, devido a falta de mão-de-obra qualificada, que se agravou nos últimos 2 anos , desde o início da pandemia.

“Nada fácil, achar pessoal para trabalhar”

Quadro 9 – Síntese das Práticas de GRH na empresa B

Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Empresa B	
Fonte de recrutamento	Anúncios na loja, redes sociais e análise de curriculum
Método de Seleção	Entrevista
Acolhimento e Integração	Realizada por um colega
Treinamento / Formação	Interna (realizado por uma colega)
Avaliação de Desempenho	Não realiza
Remuneração / Incentivos	Ordenado fixo + alimentação+ subsídio de natal e férias
Gestão de Carreiras	Não realiza
Separação / Demissão	Realizada pela Gerente da unidade

Fonte: Inquérito por entrevista

Os dados indiciam menor nível de centralização das atividades de GRH e tem um departamento de RH o que indicia também uma maior formalização.

3.3 Análise da Empresa C

A empresa C foi fundada em 2016, pelo atual proprietário/gerente, meses após o processo de imigração para Portugal com a família. A empresa enquadrada no sector da restauração, tem atividade registrada como pastelaria, entretanto, foca-se na venda e produtos maioritariamente brasileiros.

A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no apêndice 4 desta dissertação.

3.3.1- Caracterização do Entrevistado

A entrevista da empresa C foi concedida pelo proprietário e gerente da organização. O entrevistado é brasileiro, tem 47 anos e possui formação em Administração de empresas, tem 19 anos de experiência na área e 5 anos na função de gestor.

O entrevistado gerencia a empresa e conta com o apoio da esposa e uma irmã, ambas brasileiras que também fazem parte do quadro de funcionários.

3.3.2 – Caracterização da Empresa

A empresa C é uma empresa familiar, no sector da restauração, fundada pelo proprietário alguns meses depois de imigrar para Portugal com a família em 2016.

“Foi fundada por mim, e minha esposa alguns meses após chegarmos em Portugal em 2016”.

A empresa tem atualmente 6 funcionários, e está localizada no concelho de Setúbal. Ao longo dos 5 primeiros anos tem apresentado uma boa evolução.

“ A empresa vem crescendo desde 2016, quando fundamos”.

Produtos e Serviços

A empresa C, atua no ramo de alimentos e bebidas, com foco em comida tradicional brasileira. A empresa também atende em modalidade takeaway e delivery através de plataformas de entrega.

“Nós comercializamos produtos alimentares e bebidas aqui no restaurante, focando em comidas tipicamente brasileira, atendemos também na modalidade takeway e delivery através das plataformas de entrega”.

Estrutura Organizacional e de RH

A empresa C é gerida de forma familiar pelo proprietário com o auxílio da sua esposa que divide o ambiente familiar e corporativo, integrando também o quadro de funcionários da organização.

A empresa C não possui uma estrutura de RH formalizada, entretanto quem exerce a função de GRH é o proprietário. Atividades operacionais e financeiras do estabelecimento ficam sob os cuidados da sua esposa.

“Não temos departamento de RH, quem trata desses assuntos relacionado a equipe de trabalho, sou eu mesmo”.

A empresa C possui 6 funcionários, sendo 3 deles membros da mesma família, com faixa etária entre 22 e 47 anos, e 2 possuem licenciatura e 4 possuem o ensino médio concluído.

No que diz respeito a vínculos contratuais, 4 são efetivos, na modalidade contrato sem termo e 2 trabalham a recibos verde, prestando serviços em dias específicos ou com alta demanda no estabelecimento.

3.3.3 - Caracterização da Função de RH

A empresa C não possui departamento de RH , e nem formalização das atividades deste setor, entretanto, o gestor reconhece que as atividades relacionadas a este departamento são realizadas na maioria da vezes por ele.

“Sou eu, o proprietário e minha esposa quando necessito de suporte”.

As estruturas simples caracterizam o aparecimento de organizações novas. As pequenas e médias empresas apresentam, no início da sua atividade, uma configuração estrutural deste tipo, podendo evoluir ou não para outras formas internas de organização. “Um grande número de organizações pequenas tem tendência para conservar a Estrutura Simples por um largo período de tempo” (Mintzberg, 1979).

A empresa não possui auxílio de empresas terceiras, para Gestão de Recursos Humanos, no entanto conta com o apoio de um escritório de contabilidade para tratar de assuntos financeiros e legais da organização.

“ Não, não para Recursos Humanos, mas temos uma contabilista para gestão da contabilidade e impostos”.

Quadro 10 – Função de RH na empresa C

Organização da Função de RH – EMPRESA C	
Responsável pela Gestão	Proprietário
Departamento de RH	Não possui
Apoio Externo	Contabilista
Vínculos Contratuais	Contratos(sem termo) e recibos verdes
Formalização/ Planeamento	Não realiza

Fonte: Inquérito por entrevista

3.3.4- Caracterização das Práticas de GRH

Recrutamento e Seleção

A nível de recrutamento e seleção, a empresa C utiliza a prática buscando candidatos por meio de anúncios na sua loja, assim como indicações de seus funcionários. Não estabelecem perfil para seleção dos candidatos, entretanto, priorizam pessoas que residam no concelho de Setúbal e que tenham disponibilidade com os horários de funcionamento do estabelecimento.

“Buscamos indicações das funcionárias que já estão cá, colocamos anúncio na loja e os candidatos surgem”.

Segundo Deshpande e Golhar (1994), as pequenas empresas recorrem com pouca frequência a fontes externas de recrutamento. Esta descoberta dificulta a renovação dos recursos humanos, podendo, no caso de se tratar de uma prática sistemática, não colaborar para a resolução de um dos principais problemas encontrados na gestão de recursos humanos das PME: o recrutamento de colaboradores qualificados.

O processo é realizado através de entrevista direta com o proprietário, responsável pela decisão final de contratar.

Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração na empresa C não é formalizado, mas é realizado pela esposa do proprietário, que fica responsável por apresentar as instalações do estabelecimento, os demais membros da equipe e as atividades que serão desempenhadas pelo novo contratado.

“A responsável pelo acolhimento é minha esposa. Ela apresenta as instalações, a equipe de trabalho e fornece suporte para o início da atividade”.

Formação

A nível de formação, a empresa C realiza o processo internamente e de maneira não planeada. A formação é realizada por uma das funcionárias, geralmente a esposa do proprietário com o auxílio de outros membros da equipa. O responsável pela formação, orienta, e de maneira prática passa as atividades acompanhando o novo colaborador durante o período de formação, que tem duração média uma semana.

“Não existe procedimento, mas o treinamento é fornecido por minha esposa e as demais colegas. E dura cerca de uma semana por serem atividades simples. Elas vão demonstrando na prática como confeccionamos os pratos do nosso cardápio”.

De acordo com Cunha et al. (2010), as formações que existem na empresa são apenas focadas no curto prazo e estão relacionadas com necessidades pontuais da empresa, descurando assim das motivações individuais.

A empresa C não faz o levantamento das necessidades de formação.

Avaliação de Desempenho

A empresa C não realiza avaliação de desempenho formalmente, mas afirma que elas ocorrem de forma contínua e com finalidade de monitorar as actividades.

“Não avaliamos formalmente, mas, sempre que identifico qualquer necessidade de melhoria ou intervenção, faço reunião com a equipe para alinhar qualquer assunto”.

Por se tratar de uma microempresa e estarem presentes diariamente nas instalações da organização, o proprietário e esposa, conseguem acompanhar e avaliar no dia a dia o desempenho dos funcionários na realização das atividades, confirmando o que defende a

literatura, que, as empresas de menor dimensão favorecem a utilização de métodos mais informais, como é o caso da observação. Devido à grande proximidade entre trabalhadores, é mais fácil nestas empresas observar o desempenho dos trabalhadores e proceder de imediato a possíveis alterações (Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004).

Remunerações e Incentivos

No que diz respeito a remunerações e incentivos, na empresa C todos os funcionários recebem salário fixo, e os dois colaboradores a trabalhar por recibos verdes, recebem por horas trabalhadas, calculada com base no salário mínimo português.

Segundo Hornsby e Kuratko (1990:13) “o tamanho da empresa afeta a sofisticação da metodologia utilizada para determinar os salários bem como a complexidade do pacote de benefícios oferecido.

A nível de benefícios , a empresa C paga aos funcionários efetivos, subsídio de Natal e férias.

Gestão de Carreiras

A empresa C não realiza prática de gestão de carreiras. Segundo o proprietário não é possível realizar promoções , pois a empresa não dispõe de estrutura para tal.

“a empresa não dispõe de condições para promoções, pois somos uma microempresa ainda em processo de crescimento”.

A empresa C realiza rotação de atividades, para evitar que, em caso de aumento de demanda ou ausência de algum colaborador, o atendimento não seja comprometido.

Separação

No que diz respeito a separação, a empresa C raramente realiza essa prática. A equipe de funcionários que hoje é composta por seis pessoas, apenas duas estão a trabalhar na organização há menos de um ano.

Quando necessário realizar a prática, seja por desejo do funcionário ou da empresa, é o proprietário que realiza, através de uma reunião individual com o funcionário.

“É bem raro acontecer, mas, as vezes que realizamos demissões, foi por identificar que o funcionário não tinha perfil para trabalhar em atendimento ao público, como empregado de mesa”.

Para a empresa C, a maior dificuldade no processo de GRH é recrutar, pois a cada dia torna-se mais difícil encontrar pessoas com disponibilidade para trabalhar no setor da restauração.

Quadro 11 – Síntese das Práticas de GRH na empresa C

Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Empresa C	
Fonte de recrutamento	Palavra-passe, Anúncios na loja, análise de curriculum
Método de Seleção	Entrevista
Acolhimento e Integração	Realizada por um colega
Treinamento / Formação	Interna (realizado por uma colega)
Avaliação de Desempenho	Não realiza
Remuneração / Incentivos	Ordenado fixo + subsídio de natal e férias
Gestão de Carreiras	Não realiza
Separação / Demissão	Realizada pelo proprietário/Gerente

Fonte: Inquérito por entrevista

3.4 - Análise Comparativa dos Casos

O presente capítulo apresenta uma análise comparativa dos resultados das empresas estudadas. Os critérios utilizados para a comparação são as dimensões pré-definidas no Quadro 4, apresentadas no capítulo II, especificamente (1) caracterização do entrevistado, (2) caracterização da empresa, (3) caracterização da função de RH e (4) práticas de GRH.

Planeia-se através da análise comparativa, identificar as convergências e divergências entre os casos, dentro do contexto em que as empresas estão inseridas, baseando-se na literatura para encontrar as possíveis explicações para os acontecimentos.

3.4.1 – Análise Comparativa dos Entrevistados

No presente estudo, as empresas analisadas tiveram entrevistas semidiretivas respondidas por um responsável pela organização, dos quais 2 eram do sexo masculino (empresa B) e (empresa C) e uma do sexo feminino (empresa A). Todos os entrevistados possuem mais de 40 anos de

idade, tendo a entrevistada da (empresa A) 45 anos, o entrevistado da (empresa B) 53 anos e o entrevistado da (empresa C) 47 anos.

Identificou-se que em duas empresas os responsáveis possuíam nível superior completo e um deles com o ensino secundário concluído, sendo (a empresa A) com formação em Educação Básica e (empresa C) formação em Administração de Empresas e (empresa B) com 12º ano concluído.

Também foi possível identificar que 2 responsáveis eram de nacionalidade portuguesa, sendo a entrevistada da (empresa A) e o entrevistado da (empresa B), e um entrevistado estrangeiro, sendo a (empresa C) representada por um brasileiro.

Todos os entrevistados possuem cargo de Gestão nas respectivas empresas, sendo que 2 também são os proprietários da empresa (empresa A), a entrevistada é proprietária e gerente, (empresa C) o entrevistado é também proprietário e gerente da organização e na (empresa B) o entrevistado é gerente de uma das unidades da rede.

Segundo Verser (1987, p.13), “a decisão de se tornar proprietário de uma pequena empresa é muitas vezes uma declaração de independência”. Esta decisão encontra-se carregada de um conjunto de expectativas relacionadas com um futuro inexplorado, o qual, provavelmente, se apresenta condicionado por planos que pretendem tornar visível algo que não existia: a minha organização, o meu negócio.

Apesar das diferenças identificadas entre os entrevistados, como idade, sexo e formação, existe convergência no que diz respeito a todos deterem o cargo de gestão e possuírem de forma centralizada o poder de decisão no que se refere as práticas de GRH realizadas nas empresas estudadas.

Quadro 12 – Quadro de análise comparativa dos Entrevistados

ANÁLISE COMPARATIVA - ENTREVISTADOS			
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino
Idade	45	53	47
Escolaridade	Licenciatura	Ensino Secundário	Licenciatura
Nacionalidade	Portugal	Portugal	Brasil
Cargo	Gerente/proprietária	Gestor de unidade	Gerente/proprietário

Fonte: Inquérito por entrevista

3.4.2 – Análise comparativa das Empresas

O estudo realizado, abordou 3 empresas no concelho de Setúbal, que atuam no sector da restauração. Todas as empresas estão enquadradas dentro dos parâmetros da comissão europeia como PME. No entanto, conseguimos identificar dimensões diferentes nos casos em estudo, sendo microempresas (empresa A) e (empresa C) e uma média (empresa B). As microempresas A e C possuem respetivamente 8 e 6 funcionários e a empresa B 120 funcionários.

Quadro 13 – Quadro de análise comparativa das empresas

ANÁLISE COMPARATIVA - EMPRESAS			
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Tipo de Empresa	Empresa Familiar	Empresa Familiar	Empresa Familiar
Dimensão(funcionários)	8	120	6
Faixa etária	21 a 58 anos	22 e 53 anos	22 a 47 anos
Escolaridade	Licenciatura/ secundário	12º ano	Licenciatura/secundário
Estrutura Organizacional	Informal	Formal	Informal
Idade da empresa	16	43	5
Função de RH	Sem departamento de GRH	Departamento de GRH centralizado	Sem departamento de GRH

Fonte: Inquérito por entrevista

Todas as empresas estudadas, são geridas de forma familiar, na empresa A, a proprietária/gerente juntamente com o marido e dois filhos estão inseridos no quadro de funcionários da organização. No caso B, a empresa é gerenciada pelo irmão mais velho da segunda geração da família, a empresa possui estrutura organizacional informal, onde os irmão mais novos e filhos possuem cargos específicos na sociedade, mas não formalizados.

O caso C é gerido pelo proprietário/gerente, não possui estrutura formalizada, e atua no negócio junto a sua esposa e sua irmã, que são funcionárias da organização.

Observa-se após a análise comparativa da estrutura das organizações, que todas convergem no que diz respeito a serem empresas familiares, possuem características de empresas com estrutura simples, sem formalização da estrutura organizacional.

Segundo Lane (1989), as estruturas organizacionais poderão ser vistas como importantes meios para atingir os objetivos organizacionais definidos pelos gestores, entendendo que existe uma relação entre características estruturais e comportamento organizacional.

Mintzberg (1979) explicita-nos cinco configurações estruturais: Estrutura Simples, Burocracia Mecanicista, Burocracia Profissional, Estrutura Divisionalizada e Adhocracia. Indo de encontro a análise comparativa das 3 empresas em estudo, que apresentam características de estruturas simples, segundo o autor, “a Estrutura Simples não é elaborada – esta é a sua característica principal. Tipicamente, a tecnoestrutura é inexistente ou pouco desenvolvida, tem poucos funcionais de apoio logístico; a divisão do trabalho é imprecisa, a diferenciação é, entre as suas unidades, mínima e a hierarquia de gestão é pequena. Os seus comportamentos são pouco formalizados, recorrem pouco ao planeamento, a formação e aos mecanismos de ligação. Esta estrutura é, acima de tudo, orgânica”.

O autor refere que, nas estruturas simples, assiste-se a uma tendência para a não utilização de mecanismos formais, não se recorrendo, nomeadamente, a uma profissionalização funcional: “a coordenação na Estrutura Simples é sobretudo realizada pela supervisão direta. Em particular, todas as decisões importantes têm tendência a serem tomadas pelo diretor geral. Assim, o vértice estratégico emerge como sendo o elemento chave da estrutura; de facto, a estrutura consiste em pouco mais de uma pessoa a comandar no vértice estratégico e um centro operacional orgânico”.

As estruturas simples caracterizam o aparecimento de organizações novas. As pequenas e médias empresas apresentam, no início da sua atividade, uma configuração estrutural deste tipo, podendo evoluir ou não para outras formas internas de organização.

3.4.3- Análise comparativa da função de RH

No estudo realizado, apenas a empresa B possui um departamento de RH, que é centralizado e é responsável pelo atendimento das 12 lojas da empresa. O departamento possui 1 gestor e 3 funcionários ligados a ele.

A empresa A não possui departamento de RH, porém as funções são realizadas pela proprietária, que desempenha também a função de gerente da organização. A empresa A conta com o apoio externo de um escritório de contabilidade para a parte financeira e tributária.

A empresa C não possui um departamento de RH, mas as funções são realizadas tanto pelo gerente e proprietário, quanto pela sua esposa que desempenha outras funções no estabelecimento.

Em todas as empresas constata-se que as ações são tomadas de acordo a necessidade momentânea e com finalidade específica. Não há planeamento das ações, e geralmente são criadas para uma solução pontual e a curto prazo, que são justificadas devido a dimensão da organização e o sector a que pertencem.

Apesar das diferenças identificadas ao nível de função de RH nas empresas em estudo, e da existência de um departamento de GRH na empresa B, todas convergem na ausência da formalização da GRH, onde não há procedimentos definidos para as práticas realizadas.

De acordo com o estudo realizado por Rowden (1995) conclui-se que, embora utilizem práticas promotoras do desenvolvimento dos recursos humanos (e.g. “*coaching*”, aprendizagem informal, entre outros) as PME parecem não revelar consciência relativamente à natureza dessas mesmas práticas, enquanto estratégias de desenvolvimento de recursos humanos. Esta constatação vem reforçar a importância de se aprofundar o conhecimento acerca do modo como este tipo de organizações encara a problemática da gestão dos seus recursos humanos e lida com ela.

3.4.4 – Análise comparativa das Práticas de GRH

No que se refere a prática de recrutamento e seleção, apenas a empresa B, tem a prática realizada por um departamento, que realiza apenas a etapa do recrutamento, selecionando os candidatos e direcionando-os para processo seletivo realizado pelo Gestor de cada unidade, através de entrevista. Na empresa B, apesar de haver departamento de RH, a decisão final de contratar é do Gestor da Unidade.

A empresa B, determina que o perfil do candidato contenha experiência na função.

Nas empresas A e C, o processo de recrutamento e seleção é realizado pelos proprietários. As empresas A e C convergem quando não definem de maneira clara um perfil para busca dos candidatos, determinando por conveniência os critérios que entendem ter uma maior importância para preenchimento da vaga, como por exemplo a compatibilidade com os horários exigidos pela empresa, devido ao tipo de sector que estão inseridos.

Todas as empresas convergem na busca de candidatos por indicação de algum funcionário que já trabalhe na empresa e também por candidatos externos através de anúncios na lojas ou redes sociais. Convergem também em utilizar as entrevistas como forma de seleção e de reconhecer dificuldade no processos de recrutamento e seleção, devido a falta de mão-de-obra qualificada

no mercado, o que valida as informações encontradas na literatura, que afirmam que, o recrutamento e seleção é a prática de gestão de recursos humanos mais utilizada pelas PME devido à imprescindível necessidade de ter os trabalhadores necessários para a empresa continuar a produzir (Cassell et al., 2002; Ribeiro, 2000).

Para Hornsby e Kurato (1990), enquanto as grandes organizações se confrontam com a necessidade de proceder a estratégias de “*downsizing*”, o desafio que se coloca às PME parece consistir na necessidade de recrutar e reter os seus colaboradores.

Ao nível de acolhimento e integração, nenhuma das empresas tem a prática formalizada, e apenas na empresa A a gestora participa do processo do início ao fim. Nas empresas B e C, o acolhimento é realizado por um dos colaboradores, que fica encarregado de apresentar a equipa de trabalho, as instalações e as tarefas a serem executadas.

Devido ao segmento em que estão inseridos, as empresas A, B e C convergem no que diz respeito a formação, pois, todas realizam a prática de formação *on the job*, que de acordo com Green (1999), ocorre no próprio ambiente de trabalho, quando alguém que conheça como desempenhar uma tarefa demonstra a outro como realizá-la. A formação “*on-the-job*” foi modernamente estruturado por John Dewey (1859-1952), filósofo e educador americano, e um dos precursores do movimento filosófico pragmático. Durante a Segunda Guerra Mundial, a necessidade de utilização de uma formação rápida e eficiente levou ao desenvolvimento de um método sistemático de formação “*on-the-job*” chamado de JIT (“*Job Instruction Training*”) dentro do programa TWI (“*Training Within Industry*”), tendo sido aplicado largamente na indústria no mundo todo.

A simplicidade é uma das características básicas do formação prática (“*on-the-job training*”), exigindo apenas a presença daquele que conhece a tarefa e as ferramentas para desempenhá-la.

O prazo de formação normalmente é de uma semana e justifica-se com a facilidade das tarefas a serem executadas.

Na empresa B, a formação é realizada por um colega, porém, a depender do cargo que será preenchido, o novo funcionário será treinado pelo chefe de cozinha.

Todas as empresa convergem no que diz respeito aos objetivos da formação, pois buscam alguém que consiga realizar o que lhe foi solicitado com rapidez e eficiência. As 3 empresas ainda convergem no que diz respeito a não avaliar formalmente o resultado da formação. Os

gestores confirmam que a avaliação é realizada diariamente de maneira informal, através de observação.

Segundo Westhead e Storey (1997), a formação nas grandes empresas é diferente da formação nas PME. Segundo os autores, nas grandes empresas os funcionários estão mais predispostos a participar em cursos externos, que têm maior probabilidade de serem validados e conduzirem a qualificações formais enquanto nas PME a oferta de formação é frequentemente informal e caracterizada por ser conduzida sem padronização, através de transmissão de habilidades de trabalho ou do conhecimento de um funcionário para outro.

No que diz respeito a avaliação de desempenho, nenhuma das empresa realiza a prática formalmente, porém todas informam que o prática ocorre de maneira repetitiva com o acompanhamento diário do desempenho dos funcionários.

A dimensão das empresas e a relação de proximidade entre os empregados e os proprietários permite que o desempenho seja observado de uma forma quase imediata e os entrevistados afirmam que não existe a necessidade de implementar um sistema formal de avaliação de desempenho. Nesta perspetiva, conclui-se que as práticas de avaliação de desempenho nas empresas A, B e C são informais, são utilizadas apenas para fins de monitorização da realização das atividades e não para fins de desenvolvimento, assim como confirma o estudo de conforme estudo realizado por Barrett e Mayson (2007). Observa-se que existe uma fraca interação entre a avaliação de desempenho e as outras práticas de GRH.

Relativamente as práticas de remuneração, as empresas A, B e C todas possuem vínculos contratuais, havendo convergência entre as empresa A e C, com os vínculos contratuais em duas modalidades (contratos sem termo e recibos verdes), enquanto na empresa B, 4 funcionários tem contratos sem termo e 6 funcionários trabalham com contrato a termo.

A empresa A diverge das demais, pois possui diferenciação no valor do ordenado acima da média do sector e do salário mínimo português. E a empresa B, pela sua maior dimensão possui uma maior grau de diferenciação interna e um departamento de Recursos Humanos.

De acordo com Cardon e Stevens (2004), a remuneração é um tema particularmente importante, porque muitas vezes esta área afeta diretamente os esforços de recrutamento e retenção das PME. Se as PME não podem pagar o suficiente aos candidatos, então estas empresas não podem recrutar ou reter funcionários com habilidades críticas ou conhecimento de que precisam para operar de forma eficaz.

No que se refere a Gestão de carreiras, todas as empresas convergem no sentido de não realizar a prática, que é justificada pela dimensão da empresa, onde não há propensão de mudar de cargos ou progressão de carreiras devido a limitações nos cargos e atividades.

Existe dificuldade em crescer e evoluir profissionalmente numa empresa que está fortemente condicionada em termos de recursos, ou seja, os trabalhadores chegarão a um ponto em que já não conseguem crescer mais. Quanto menor for a empresa, mais dificilmente os trabalhadores conseguirão evoluir na carreira, pelo menos dentro de empresa (Almeida et al., s.d.).

As empresas estudadas também convergem no que diz respeito a rotação de atividades relacionada a função, pois em nenhuma delas existe relação da rotatividade a nível de funções para outro departamento. A rotatividade é realizada para agregar funções dentro da mesma área e para evitar dependência ou sobrecarga de algum colaborador e para manter o normal funcionamento da empresa em caso de ausências.

Na prática da separação, a empresa B diverge das empresa A e C, quando afirma existir um alto índice de separação na organização que é justificado por algumas características particulares, tais como carga horária, execução de multitarefas e os baixos valores de ordenado pagos as funções.

O processo de comunicar a separação é realizado pelo gestor de unidade e depois encaminhado para o departamento de RH para rescisão contratual.

As empresa A e C, convergem no que diz respeito a separação, pois raramente acontece. O processo é realizado pelos proprietários/gerentes através de reunião e comunicação direta ao empregado.

De acordo com Huang et al. (2016), a satisfação dos funcionários no trabalho tem se mostrado cada vez mais um resultado importante para as organizações, pois está relacionada a variáveis como desempenho e intenções de rotatividade.

Segundo Cunha et al. (2017) a satisfação é considerada um dos preditores do turnover, funcionários mais satisfeitos têm melhor desempenho e permanecem por mais tempo na organização.

Todas as empresas convergem no que se refere a dificuldade em reposição de vagas, por falta de profissionais com disponibilidade para os horários requisitados, falta de qualificação para vagas específicas no sector e ordenados e prémios ofertados.

Um dos principais pontos desta análise inicial é que as práticas de GRH nas PME são diretamente afetadas pela dimensão da empresa e pelas características que lhe estão associadas, o que afirma os resultados obtidos nos estudos por Hornsby e Kuratko (1990), Cassell et al. (2002) e por Almeida et al. (s.d.). As PME não têm capacidade de implementar determinadas práticas de gestão de recursos humanos, devido aos seus limitados recursos, principalmente financeiros e humanos.

De acordo com Brandão e Parente (1998), conclui-se que normalmente, no caso das PME, a gestão de recursos humanos não tem uma grande importância nem autonomia, estando muitas vezes “ (...) inserida nas funções de gestão administrativa, financeira ou mesmo de produção” (Brandão e Parente, 1998:14).

Quadro 14 – Análise comparativa das Práticas de GRH

PRÁTICAS DE GRH	EMPRESAS		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Recrutamento e Seleção	Proprietário/Gestor	Departamento RH/Gestor	Proprietário/Gestor
Acolhimento e Integração	Gestor	Funcionário	Funcionário
Formação	<i>on the job</i>	<i>On the job</i>	<i>On the job</i>
Avaliação de Desempenho	Não realiza	Não realiza	Não realiza
Remuneração e Incentivos	Salário + subsidio Natal e férias	Salário + subsidio Natal e férias	Salário + subsidio Natal e férias
Gestão de Carreiras	Não realiza	Não realiza	Não realiza
Separação	Proprietário/Gestor	Gestor/Departamento de RH	Proprietário/Gestor

Fonte: Inquérito por entrevista

Conclusão

A análise da literatura sobre a temática das Práticas de GRH nas PME, permitiu identificar um conjunto de fatores com influência direta e indireta sobre as práticas de GRH utilizadas pelas pequenas empresas que já foram estudadas por outros autores, sendo que de acordo com Almeida (2009), algumas delas estão relacionadas ao tamanho da empresa, as relações interpessoais existentes, ao sector de atividade em que opera, a proximidade entre os funcionários e também a falta de recursos para implementação de algumas práticas, dentre outros.

No presente estudo, foram analisadas as práticas de GRH em três PME no sector da restauração, que confirmam o que a literatura revisada registra sobre a temática. No que diz respeito as práticas de RH, as organizações de pequeno porte são mais propensas a operar de maneira informal em comparação com as empresas maiores, consequentemente estes padrões de informalidade tendem a refletir-se nas práticas de GRH (Kok, Uhlaner & Thurik, 2003).

Buscando responder os objetivos propostos no estudo, no que se refere aos entrevistados, houve variação no gênero e na idade, entretanto essas diversidade não influencia a função ou a prática da GRH. Todos os entrevistados estão na função de gestor há mais de 5 anos, o que permitiu encontrar convergência na centralização da gestão e do poder de decisão final no que diz respeito a GRH das equipas de trabalho, pois, nas 3 organizações estudadas, o gestor tem o poder de decisão final.

O que vai de acordo com os estudos realizados por Mintzberg (1996), que confirmam que a visão compartilhada nas PME são tradicionalmente apoiados no entendimento de que ela emana de uma só pessoa: um único proprietário-dirigente que frequentemente é visto pelos pesquisadores como um empreendedor. Isto é um reflexo da perspectiva dominante em Administração que vê a PME como uma organização de estrutura simples e dirigida por uma só pessoa, conforme a descrição da configuração organizacional típica das pequenas empresas.

Com relação a caracterização das organizações, confirmam-se semelhanças, relacionadas ao modelo de gestão, onde as três empresas são geridas de forma familiar, e não possuem estrutura organizacional formalizada. No que diz respeito a dimensão, apenas a empresa B, enquadra-se como uma média empresa, por possuir cerca de 120 funcionários e possui departamento de RH centralizado, e as empresas A e C são microempresas e não possuem departamento de RH.

Também foi possível identificar que não há padronização e nem frequência de algumas práticas, algumas delas somente são realizadas, quando as empresas necessitam, o que confirma o estudo de Pina e Cunha et al. (2010), que identificou ausência de mecanismos estruturados e padronizados, observando-se conseqüentemente que as práticas de GRH acontecem, maioritariamente, como resposta as necessidades momentâneas e espontâneas da organização.

A prática de recrutamento e seleção é utilizada pelas três empresas investigadas, sendo que na empresa B, o departamento de RH faz o recrutamento e o gestor de unidade apenas faz a seleção através de entrevistas. Nas empresa A e C, os gestores realizam o recrutamento e a seleção, com busca de candidatos internamente por palavra-passe e externamente através de anúncios, redes sociais e centros de emprego, entretanto, apesar de diferentes metodologias para aplicar a prática, as empresas convergem no sentido que buscam a maneira mais rápida e com o menor custo para integrar um novo colaborador a equipa, assim como afirmam os autores Cardon e Stevens (2004), que o recrutamento nas PME em estudo envolve principalmente a utilização de fontes que são as mais convenientes, baratas, e diretamente controláveis pelas empresas.

Nenhuma das empresas estudadas tem a prática de acolhimento e integração formalizada. Para DeCenzo e Robbin (1994), na maioria das médias e grandes empresas o departamento de RH é responsável por explicar as políticas gerais da empresa enquanto nas PME todo o processo de acolhimento e integração é desempenhado pela chefia direta do novo trabalhador. Apenas na empresa A o acolhimento é realizado pela proprietária/gestora, nas empresa B e C um dos colaboradores é quem fica responsável pelo acolhimento, apresentação do local de trabalho e colegas de equipa, bem como das atividades que irá executar.

Nas empresas em estudo, é realizada a prática *on the job*, que consiste em uma formação realizada por um colaborador mais experiente, a outro, que precisa aprender novos conhecimentos, e é instruído. Em nenhuma das empresas há formação externa. Segundo Hill e Stewart (2000), os autores fornecem duas explicações para este fenómeno: em primeiro lugar os autores apontam a ignorância das PME dos benefícios reais do investimento em formação, ou seja, a formação não é fornecida porque o seu benefício é subestimado pelo empregador; a segunda explicação apresentada prende-se com o "mercado", onde o custo da formação é muito alto e muitas vezes insuportável para as pequenas e médias empresas. Se, então, um número significativo de PME não estão a formar e a desenvolver a sua força de trabalho e a reduzir as lacunas de competências, esta parece ser uma área com que se deva preocupar.

No que se refere a avaliação de desempenho, nenhuma das empresas em estudo realiza de maneira formal a prática. Todas as empresas confirmam que a avaliação é realizada informalmente, durante a execução das atividades diárias, o que converge com as conclusões de Kotey e Slade (2005) e Kotey e Sheridan (2004), que as empresas de menor dimensão favorecem a utilização de métodos mais informais, como é o caso da observação. Devido à grande proximidade entre trabalhadores, é mais fácil nestas empresas observar o desempenho dos trabalhadores e proceder de imediato a possíveis alterações.

As práticas de remuneração e incentivos são distintas entre as 3 empresas investigadas. Na empresa A, os funcionários recebem ordenados acima da média do sector, e todos recebem iguais. Na empresa B existe diferença salarial de acordo com a função exercida, como chefe de cozinha e o gestor, e na empresa C, todos recebem o mesmo salário, sendo que dois funcionários recebem pagamento por hora trabalhada através da modalidade recibos verdes.

No que se refere a incentivos, as três empresas oferecem alimentação gratuita, subsídio de férias e Natal. A falta de incentivos ou melhor política salarial se deve ao fator dimensão, que comprova as conclusões do estudo de Barrett e Mayson (2007) que afirmam que a capacidade das PME de oferecer salários competitivos e recompensas apropriadas está ligada ao desempenho da empresa e ao seu crescimento.

Nenhuma das organizações em estudo realiza prática de gestão de carreira devido a limitação nos cargos e tamanho da empresa.

A prática da separação ocorre com maior frequência na empresa B, que são justificadas pelos baixos ordenados oferecidos, e pela incompatibilidade nos horários de trabalho. O efeito é explicado na literatura, onde segundo Bilhim (2016) o salário está diretamente ligado a posição que a organização procura ter no mercado. A empresa deverá continuar a estabelecer comparações com as restantes empresas e organizações do seu sector de atividade e avaliar o diferencial entre a sua tabela salarial e a do mercado, sendo a remuneração justa um fator de retenção dos talentos.

O estudo da metodologia a ser aplicada neste trabalho, reforça a importância de buscar uma maior diversidade nos entrevistados, para garantir assim uma maior variedade de opiniões sobre a temática, e consequentemente novos resultados e conclusões.

As conclusões retiradas deste estudo multicaso é que a GRH das empresas investigadas, são pouco formalizadas, e este fator afeta diretamente as suas práticas. Identificou-se também que

características como a dimensão, estrutura organizacional e objetivos das empresas tem forte influência sobre a realização das práticas de RH nas PME.

Por se tratar de pequenas empresas e com estruturas bastante limitadas, algumas empresas não possuem departamento de RH ou até mesmo um responsável de GRH, implicou de uma dificuldade de aceitação pelas empresas abordadas em participar da realização de uma investigação nesta área, o que limitou a quantidade de empresas investigadas. Não deixando de destacar o cenário do sector da restauração durante a pandemia, onde muitos restaurantes não conseguiram se manter em funcionamento após um longo período de confinamento estabelecido pelo governo. Na tentativa de explicar os padrões de informalidade da GRH nas PME, Westhead & Storey (1996), Kok, Hill & Stewart (1999, cit in Kok, Uhlaner & Thurik, 2003) e Uhlaner & Thurik (2003) afirmam que uma abordagem informal pode ser a mais adequada para as PME na medida em que para serem capazes de lidar com níveis mais elevados de incerteza no ambiente onde operam as PME devem ser mais flexíveis e informais e, nesse sentido, as PME são muito frequentemente obrigadas a operar dentro de uma estratégia de curto prazo e num regime de ações espontâneas e reativas.

Uma das principais limitações do presente estudo ocorreu pela dificuldade de encontrar empresas que aceitassem colaborar com o estudo e conceder entrevistas, devido à falta de conhecimento da temática e de tempo para atendimento da investigadora, além das entrevistas terem sido concentradas apenas no gestor ou responsável pelas organizações, o que levou a que o estudo se suportasse, em termos de resultados, apenas na perceção deste elemento dentro da organização.

Em futuras investigações seria interessante estudar também as perceções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH de forma a comparar a visão dos responsáveis das áreas de GRH com as perceções dos gestores/proprietários e trabalhadores. Seria igualmente interessante realizar um estudo com um maior número de empresas para que se consiga alcançar a saturação, que segundo Guerra (2006), é definida como um fenómeno pelo qual, depois de um certo número de entrevistas, o investigador, ou a equipa, têm a noção de nada recolher de novo quanto ao objeto da pesquisa, ou seja, operacionalmente este princípio indica ao investigador quando deve parar a recolha de dados.

Referências Bibliográficas

- AHRESP (2019) – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
<https://ahresp.com/dados-estatisticos-restauracao-bebidas/?s&cat=15>
- Almeida, A. J.; Marques, M. A. e Alves, N. (2002). Carreiras Profissionais: Novos Caminhos para as Relações de Trabalho? IV Congresso Português de Sociologia.
- Almeida, H. (2009). Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas, Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho. repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10158/1/tese.pdf
- Álvaro, P. (1997), “De Quelques Enjeux Épistémologiques d’Une Methodologie Générale pour les Sciences” in Poupart e outros, La Recherche Qualitative, Enjeux Épistémologiques et Méthodologiques, Gaetan Morin, Canadá.
- Argyris, C. (1992). On organizational learning. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10^a ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (14 ed.). London: Kogan Page.
- Banco de Portugal. (2021). <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1287>
<https://www.bportugal.pt/>
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. The Journal of Finance, 43(3), 593-616.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. Journal of Small Business and Enterprise Development, 14(2), 307-320.
- Bertaux, D. (1997), Les Récits de Vie: Perspective Ethnosociologique, Nathan-
- Bilhim, J. A. d. F. (2016). Gestão Estratégica de Recursos Humanos (5 ed.). ISCSP.
- Brandão, A. e Parente C. (1998). Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português. Organizações e Trabalho, n. 20, 23-40.

Camara, P.; Balreira Guerra, P. e Vicente Rodrigues, J. (2001). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human resource management review* 14 (3), 295-323.

Carroll, M.M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250.

Cassell, C.; Nadin, S.; Gray, M. e Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, v. 31, n. 5/6, 671-692.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2017). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6 ed.). Lisboa: Editora RH.

Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. 14(2), 8-16.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1994). *Human resource management: Concepts and practices* (4^a ed.). John Wiley & Sons.

Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n^o2, p. 49-56.

Deslauriers, J. P. (1997), “L’Induction Analytique”, in Poupart e outros, *La Recherche Qualitative, Enjeux Epistémologiques et Méthodologiques*, Gaetan Morin, pp. 173-209.

Eurostat (2019). European Statistical -https://ec.europa.eu/info/departments/eurostat-european-statistics_pt

Felisardo, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal*. Dissertação de Mestrado. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7680/1/Alexandra%20Felisardo_Pr%c3%a1ticas%20de%20Gest%c3%a3o%20de%20Recursos%20Humanos%20nas%20PME.pdf

Green, Paul C.(1999). *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos e estratégias organizacionais*.

Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B., & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164- 182.

Guerra, I. C. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso. Princípia Editora.

Guerreiro, M. (1996). Pequenas e médias empresas familiares: tipos de relações das famílias com as empresas. Práticas e Processos de Mudança Social - Actas do III Congresso Português de Sociologia.

Heneman, R. I., Tansky, J. W., Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, Vol. 25, Nº 1, pp. 11-26.

Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2), 105-117.

Hornsby, J. e Kuratko, D. (1990). Human Resource Management in Small Business: critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, v. 28, n. 3, 9-18.

Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.

Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Appl Ergon*, 55, 248-257.

IAPMEI(2019)PRODUTOS-E-SERVICOS.<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia/Historico-de-edicoes-antiores.aspx>

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(1), 78-93.

Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.

Kok, J.M.P., L.M. Uhlaner and A.R. Thurik (2003), “Human Resource Management with small and medium-sized enterprises: facts and explanations”, ERIM Report Series ERS 2003-015, Rotterdam: Erasmus University.

Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.

Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms*. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.

Lane, C. (1989). *Management and Labour in Europe*. Aldershot: Gower.

Lima, J. B. (2000). Temas de Pesquisa e Desafios da Produção Científica sobre PME. Universidade Federal de Lavras: ANAIS DO I EGEPE, 92-112.

Marques, M. A. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um Estudo Multi-caso*, Tese de doutoramento. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2250/1/tese%20maria%20marques.pdf>

Matlay, H. (2002). Training and HRD Strategies in Family and Non-Family Owned Small Businesses: a Comparative Approach. *Education Training*, Vol. 44, Nº 8/9, pp. 357-369.

Mintzberg, H.(2003). *Criando organizações eficazes*. 2. ed. Atlas, 2003.

Mintzberg, H (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Nandialath, A. M., David, E., Das, D., & Mohan, R. (2018). Modeling the determinants of turnover intentions: a Bayesian approach. Paper presented at the Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.

Parente, C.; Veloso, L. e Pinto, C. (2001). “Dinâmicas de Gestão de Recursos Humanos e Competitividade”, IV Simpósio Português de Sociologia (Comunicação apresentada) [acta066.PDF – CD-ROM]

Pearson, T.; Stringer, D.; Mills, L. e Summers, D. (2006a). Micro vs. Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems. *Journal of Management Research*, v. 6, n. 2, 102-112.

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

Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Campos e Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Alves Marques, C. e Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.

Pingle, S. S. (2014). A comparative study of the HRM practices in small and medium enterprises. *IUP Journal of Management Research*, 13(1), 55-65.

Pontes, B. R. (2015). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal* (8 ed.). LTr.

Portada(2019).[https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+\(PME\)-378](https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+(PME)-378).

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Ribeiro, R (2000). Recrutamento e Seleção. In: Caetano, A. e Vala, J. (Org.) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. (267-300). RH Editora, 267-300.

Ribeiro, S., & Veríssimo, A. (2018). A difícil tarefa das consultoras em reter jovens talentos. *Jornal de Negócios*, 18-21.

Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2017). Should I stay or should I go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover. 43(7), 2357-2385.

Rowden, R. (1995). The Role of Human Resource Development in Successful Small to Mid-Sized Manufacturing Business: A Comparative Case Study. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.6, Nº4, pp. 355-373.

Strauss, A. e Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage.

Toledo, Flávio e Milioni, B. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1986.

Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.

Veloso, A. e Keating, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos em PME's de Elevada Tecnologia. *Psicologia*, v. XXII (I), 35-58.

Verser, T.G. (1987). Owners perceptions of personnel problems in small business. *Mid-American Journal of Business*, (September), pp. 13-17.

- Wagar, T. H., & Langrock, L. (2004). Performance appraisal and compensation in small firms. *Canadian HR Reporter*, 17(13), 10.
- Westhead, P., & Storey, D. (1996). Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International Small Business Journal*, 14(4), 13.
- Westhead, P. & Storey, D. (1997). Training and Development of Small and Medium-sized Enterprises. Research Report N° 26, HMSO
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research – Design and Methods. *Applied Social Research Methods*. Londres: Sage Publications.
- Yin, R. (2010). Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 4ª edição . Bookman.
- Zhang, H., Li, X., Frenkel, S. J., & Zhang, J. (2018). Human resource practices and migrant workers' turnover intentions: The roles of post-migration place identity and justice perceptions. *Human Resource Management Journal*

Apêndices

Apêndice 1 – Guião da Entrevista

Meu nome é Karina Cristo de Souza Reis e frequento o Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresais do Instituto Politécnico de Setúbal. Encontro-me a desenvolver uma pesquisa sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequena e Médias Empresas em Portugal.

Solicito a sua colaboração respondendo a um conjunto de questões sobre o tema supra identificado, com o objetivo de conhecer as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas na sua empresa.

Caso não exista nenhuma objeção e com o intuito de facilitar a recolha e o tratamento dos dados fornecidos, a entrevista será gravada (gravação de áudio).

O trabalho destina-se apenas a fins académicos, estando salvaguardado o anonimato da empresa e dos respondentes.

1- Qual a sua nacionalidade? E qual a sua formação?

2- Qual a sua atual função na empresa?

3. Quantos anos de experiência possui nessa área? E há quantos anos exerce a função?

4- Poderia falar-me sobre a história da sua empresa? Quando foi criada? Quem a fundou? Quantos Trabalhadores possui? Se é uma empresa familiar e como tem sido a evolução?

5- Que tipo de produtos/serviços comercializam?

6- Em que região operam? (apenas no concelho, no distrito ou a nível nacional/internacional)?

7- Qual a estrutura organizacional da empresa? Poderia fazer uma caracterização dos recursos humanos da empresa (sexo, idade, formação, habilitações e vínculo contratual)?

8- O trabalho é individual ou em equipa?

9- Quantos trabalhadores têm vínculo permanente e a termo? Quanto tempo em média tem a duração de contrato dos trabalhadores na empresa?

10- A função de Recursos Humanos é realizada pela própria empresa, ou está vinculada a outro(s) departamento(s)? Existe um departamento de Gestão de Recursos Humanos?

11- Existe apoio de alguma empresa externa para gerir os Recursos Humanos?(ex: contabilista)

12- Quem é o principal responsável pela Gestão de Recursos Humanos e qual o seu cargo na empresa? Existem outros funcionários a trabalhar nesta área?

13 -Existem procedimentos formalizados para gestão de Recursos Humanos?

14- Quais as principais dificuldades identificadas na gestão de recursos humanos?

15- Quando necessário recrutar novos colaboradores, como procedem?

16- De que modo é definido o perfil dos candidatos? Quem define?

17- Quais os critérios são utilizados? Onde procuram os candidatos?

18- Existem algumas competências gerais (característica ou experiência) que normalmente são valorizadas nos candidatos?

19 - Poderia descrever como é realizado o processo de recrutamento e seleção? Quem tem a decisão final de contratar?

20 - Quais as principais dificuldades identificadas no processo de recrutamento e seleção?

21- Após a contratação, existe algum responsável pelo acolhimento no início da atividade? Em caso positivo, quem realiza e poderia descrever como ocorre?

22- Existe um procedimento definido para realização das atividades? Quem realiza o treinamento?

23- Como é avaliado o resultado do treinamento ou formação?

- 24- Como o desempenho (ou produtividade) dos colaboradores é avaliado?
- 25- Como é que são remunerados os trabalhadores? Tem salários fixos, recebem gratificações ou prémios? O que é mais valorizado? Após a avaliação existe alguma ação? Qual?
- 26- A empresa disponibiliza algum tipo de benefício/apoio?
- 27- Como é feita a diferenciação salarial/prémio entre trabalhadores?
- 28 - Existe algum plano de promoção para o colaborador? e quais os critérios?
- 29- Existe rotação de atividades? Se sim como é feita e com que objetivo?
- 30- Existe rotatividade de mão-de-obra na empresa (contrato x separação/demissão)? Qual a frequência? Por quais motivos?
- 31- Quando um trabalhador sai, quem contacta com ele? Que procedimentos realiza?
- 32- Existe facilidade em reposição das vagas? Qual a maior dificuldade?
- 33- Quais as principais dificuldades identificadas no processo de gestão de recursos humanos?

Muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice 2 - Transcrição da Entrevista da Empresa A

Então, boa tarde! Vamos começar me falando um pouco sobre a Senhora. Qual a sua nacionalidade e qual a sua formação?

Sou portuguesa e tenho licenciatura em Educação Básica.

Qual a sua atual função na empresa?

Gerente e também a proprietária.

Pode me dizer quantos anos de experiência possui nessa área? E há quantos anos exerce a função?

Tenho 15 anos de experiência na área, e o mesmo tempo que exerco a função. Desde que fundamos a empresa. Decidi partilhar de um negócio com minha família, que estar a trabalhar para outros.

Poderia falar um pouco sobre a história da sua empresa? Quando foi criada?

Quem a fundou? Quantos trabalhadores possui? Se é uma empresa familiar e como tem sido a evolução?

A nossa empresa foi fundada em 2006, por mim e meu marido que já tinha experiência de um antigo serviço na restauração. Hoje temos 8 trabalhadores, sendo que metade desses trabalhadores são da família, eu, meu marido e dois filhos. A empresa é totalmente familiar, mais não conseguiríamos fazer tudo sozinhos, por isso temos mais funcionários. Mas a evolução tem sido muito positiva e considerável desde que começamos a funcionar.

Que tipo de produtos ou serviços vocês comercializam?

Somos uma empresa do ramo de cafés e restaurantes e comercializamos comidas e bebidas.

Vendemos comida e bebida.

Aqui, dispomos ao cliente uma ficha, contendo todos os ingredientes, e sabores para elaboração do “carro chefe da casa”, uma sandes, e o próprio cliente registra o seu nome e marca as opções desejadas.

Em que região operam? Somente no Concelho, no distrito ou a nível nacional e internacional?

Só temos uma loja, aqui mesmo no concelho.

Qual a estrutura organizacional da empresa? Pode me descrever como é o recursos humanos? Exemplo idade, sexo, formação e vínculos contratuais.

Somos 8, são 4 mulheres e 4 homens com idades entre 21 a 58 anos. Tem as funcionárias com 21, com 24 , 32 e 45 e funcionários com 25,40, 42 e 58 anos, o mais velho é o meu marido. Todos tem o terceiro ciclo e dois possuem licenciatura. Temos 6 funcionários efectivos.

O trabalho é individual ou em equipa?

O trabalho é em equipa, mesmo sendo o meu esposo o chefe de cozinha daqui.

Quantos trabalhadores tem vínculo permanente e a termo? E quanto tempo em média tem a duração de contrato dos trabalhadores na empresa?

Temos 6 funcionários efetivos, dos quais 4 estão na empresa desde que abrimos e outros 2 estão comigo há 4 anos.

A função de Recursos Humanos é realizada pela própria empresa, ou está vinculadaa outros departamentos?

Não temos departamento de Recursos Humanos, somos uma empresa muito pequena.

Existe apoio de alguma empresa externa para gerir os Recursos Humanos? Por exemplo, uma contabilista ou escritório de RH?

Não. Nós temos uma contabilista, para a parte financeira e tributária, mas ela só auxilia com orientações e os encargos, não se envolve em nada relacionado as pessoas por cá.

Quem é o principal responsável pela Gestão de recursos Humanos e qual o seu cargo na empresa? Existem outros funcionários a trabalhar nesta área?

Apenas eu sou responsável pelos recursos humanos aqui, que sou a gerente. Não necessito de apoio de outros para tratar destes assuntos.

Existem procedimentos formalizados para Gestão de Recursos Humanos na empresa?

Não

Quais as principais dificuldades identificadas na Gestão de Recursos Humanos?

Na minha opinião, contratar, pois está difícil encontrar quem queira trabalhar mesmo.

Quando é necessário recrutar novos funcionários, como vocês procedem?

Geralmente busco no centro de emprego ou nas redes sociais.

De que modo é definido o perfil dos candidatos? E quem define?

Eu busco sempre pessoas que tenham responsabilidade, vontade de trabalhar, porquê se calhar, (pra mim) é mais importante que a experiência. E a escolha sou eu quem faço.

Quais os critérios utilizados? Onde vocês procuram candidatos?

Não estabeleço critérios não, mas, não costumo entrevistar pessoas muito jovens, ou que tenham outros compromissos com horários. Eu faço post's na página do facebook e peço indicações dos funcionários por aqui também.

Existem algumas competências gerais(características ou experiência)que normalmente sejam valorizadas nos candidatos?

Não, quem não sabe, se quiser mesmo, aprende rápido o serviço.

Poderia descrever como é realizado o processo de recrutamento e seleção? E quem tem a decisão final de contratar?

Para contratar eu faço apenas entrevista.

Quais as principais dificuldades identificadas no processo de recrutamento e seleção?

O maior problemas são os horários. É uma dificuldade encontrar pessoas que tenham disponibilidade de horários como o que é procurado por nós aqui.

**Após a contratação, existe alguma responsável pelo acolhimento no início da atividade ?
Em caso positivo, quem realiza e pode me descrever como ocorre?**

Eu faço o acolhimento. Eu apresento o espaço e os demais funcionários antes de abrir a loja, e dou uma pequena orientação sobre cada atividade que a pessoa irá ter que fazer. Ao decorrer dos dias, vou ensinando e atribuindo atividades e observando se já consegue desenvolver sozinho o que lhe foi pedido.

Existe um procedimento definido para realização das atividades? Quem realiza o treinamento?

Não existe um procedimento, eu mesma costumo treinar por uma semana o novo funcionário, pois o serviço é bem fácil. Por vezes 3 a 5 dias são suficientes para já realizar sozinho. O treinamento é curto, pois temos uma grande demanda diariamente.

Como é avaliado o resultado do treinamento ou formação?

O resultado é avaliado diariamente, pois é preciso atender ao que foi pedido para conseguir ficar aqui no serviço.

Como o desempenho, ou produtividade do funcionário é avaliado?

Eu observo a responsabilidade e cumprimento dos horários, a vontade de trabalhar e atender bem os cliente e a eficiência em realizar os trabalhos com iniciativa e rapidez.

Como é que são remunerados os trabalhadores? Tem salários fixos, recebem prêmios ou gratificações? E o que é mais valorizado? Após a avaliação tem alguma ação? Qual?

Eles tem ordenado acima da média, todos ganham mais de um salário base por aqui. Não praticamos prêmios ou gratificações, pois o tamanho da nossa empresa não nos permite realizar esse tipo de coisa. É o nosso faturamento, não dá pra dar prêmios ainda.

A empresa disponibiliza algum tipo de benefício ou apoio?

Oferecemos as refeições gratuitas, desde o pequeno almoço, porque às vezes chegam bastante cedo, até o jantar antes de fechar e ir pra casa.

Como é feita a diferenciação salarial entre trabalhadores?

Aqui todos recebem igual.

Existe alguma plano de promoção para o colaborador? E quais os critérios?

Não, não temos cargos aqui, o único e maior deles é o meu, que sou a gerente. Quando estou ausente, meu filho fica responsável pelo restaurante.

Existe rotação de atividades? Se sim, como é feita e com qual objetivo?

Não, por aqui todos exercem multitarefas, até meu marido que é o chefe da cozinha.

Existe rotatividade de mão-de-obra na empresa? Tipo: contrato versus demissão? Com qual frequência? E Por quais motivos?

Por norma, raramente acontece, mas quando acontece é porque o funcionário não consegue se adaptar ao tipo de trabalho, acha pesado.

Quando um trabalhador sai, quem contacta com ele? Que procedimentos realiza?

Sou eu, geralmente as separações são tranquilas, resolvemos com uma conversa.

Existe facilidade em reposição de vagas? Qual a maior dificuldade?

Não, hoje repor vagas seria um bocadinho difícil. Poucas pessoas querem esse tipo de trabalho, percebe? Açam pesado, não tem disponibilidade com os nossos horários.

Quais as principais dificuldades no processo de Gestão de recursos Humanos?

Para mim, que acabo por tratar de tudo por aqui, é recrutar. Porque não é fácil admitir uma pessoa sem garantias de que a mesma irá atender a necessidade do meu negócio.

Então, bom dia! Poderíamos começar me falando um pouco do senhor. Qual a sua nacionalidade e qual a sua formação?

Sou português e tenho o 12º ano.

Qual a sua atual função na empresa?

Sou gestor de unidade.

Pode me dizer quantos anos de experiência possui nessa área? E há quantos anos exerce a função?

Bem, eu tenho 27 anos de experiência na área, e 20 como gestor.

Poderia falar um pouco sobre a história da sua empresa? Quando foi criada?

Quem a fundou? Quantos trabalhadores possui? Se é uma empresa familiar e como tem sido a evolução?

A empresa foi fundada pelos pais do meu patrão, por volta de 1978, e hoje é administrada pelos filhos e netos. A empresa tem 12 lojas e cerca de 120 funcionários.

A empresa é familiar, mas quem faz a gestão é o filho mais velho, que tem a decisão final.

Que tipo de produtos ou serviços vocês comercializam?

A empresa comercializa produtos alimentares. Quando fundada, ofertavam somente pratos tradicionais alentejanos, mas com os anos expandiram a ementa.

Em que região operam? Somente no Concelho, no distrito ou a nível nacional e internacional?

Operamos a nível nacional, mas só em Portugal Continental.

Qual a estrutura organizacional da empresa? Pode me descrever como é o recursos humanos? Exemplo idade, sexo, formação e vínculos contratuais.

Não tenho muitas informações sobre o RH, pois é um departamento separado. Mas possuí 4 funcionários, sendo que 1 é a gerente e mais 3 colaboradores.

Na minha unidade, somos 10 funcionários, 4 estão na empresa há mais de 5 anos, 4 estão a cerca de 1 ano e 2 funcionários a menos de 8 meses

O trabalho é individual ou em equipa?

O trabalho é em equipa. Tem de ser.

Quantos trabalhadores tem vínculo permanente e a termo? E quanto tempo em média tem a duração de contrato dos trabalhadores na empresa?

Todos os funcionários tem contrato, e a maioria trabalha em regime part-time. Os funcionários mais antigos desta unidade já estão cá a 5 anos.

A função de Recursos Humanos é realizada pela própria empresa, ou está vinculada a outros departamentos?

Pela própria empresa. Tem um departamento que trata dessa parte.

Existe apoio de alguma empresa externa para gerir os Recursos Humanos? Por exemplo, uma contabilista ou escritório de RH?

Não. Eu e a equipa da minha unidade, tratamos direto com o departamento de recursos humanos da empresa.

Quem é o principal responsável pela Gestão de recursos Humanos e qual o seu cargo na empresa? Existem outros funcionários a trabalhar nesta área?

Há uma gestora de recursos humanos e mais 3 funcionários a tratar destes assuntos, mas não conheço muito sobre o funcionamento.

Existem procedimentos formalizados para Gestão de Recursos Humanos na empresa?

Não

Quais as principais dificuldades identificadas na Gestão de Recursos Humanos?

Não sei informar, mas se calhar é a busca de pessoas para trabalhar neste setor, na restauração.

Quando é necessário recrutar novos funcionários, como vocês procedem?

O departamento de RH é quem faz recrutamento com anúncio nas lojas, redes sociais e análise de curriculum vitae.

De que modo é definido o perfil dos candidatos? E quem define?

A empresa busca sempre profissionais com experiência, sei que isso é um requisito. Quem define quem fica na vaga é o gestor de unidade, nesse caso, eu.

Quais os critérios utilizados? Onde vocês procuram candidatos?

Experiência, o departamento de RH é quem busca os candidatos, e muitas vezes pedem recomendações aos funcionários mais antigos por aqui.

Existem algumas competências gerais(características ou experiência)que normalmente sejam valorizadas nos candidatos?

Experiência

Poderia descrever como é realizado o processo de recrutamento e seleção? E quem tem a decisão final de contratar?

O departamento de RH seleciona, analisa os currículos e o gestor de unidade faz a entrevista pessoalmente e decide.

Quais as principais dificuldades identificadas no processo de recrutamento e seleção?

Experiência e horário. É difícil encontrar pessoas disponíveis com experiência na área e com os horários que a empresa precisa.

**Após a contratação, existe alguma responsável pelo acolhimento no início da atividade ?
Em caso positivo, quem realiza e pode me descrever como ocorre?**

Sim, são os colegas. Mostram as atividades, apresentam os outros colegas e orientam sobre como fazer o serviço.

Existe um procedimento definido para realização das atividades? Quem realiza o treinamento?

Não. O treinamento é realizado pelo colega, Quando a vaga é para empregado de mesa, fica com o colega que calhar, mas se for para vaga na cozinha, terá formação com a cozinheira.

Como é avaliado o resultado do treinamento ou formação?

Cá não se faz avaliação, a avaliação é diariamente, verificando se o funcionário sabe fazer o que lhe foi solicitado.

Como o desempenho, ou produtividade do funcionário é avaliado?

Observando no dia a dia, e ouvindo o colega que está treinando.

Como é que são remunerados os trabalhadores? Tem salários fixos, recebem prêmios ou gratificações? E o que é mais valorizado? Após a avaliação tem alguma ação? Qual?

Todos tem salário fixo mais subsídio de natal e férias, com a alimentação gratuita aqui na empresa.

Aqui valorizamos a experiência e o tempo que cá já está. Não temos ação.

A empresa disponibiliza algum tipo de benefício ou apoio?

os subsídios de natal e férias e a alimentação.

Como é feita a diferenciação salarial entre trabalhadores?

Somente o gestor de unidade e os chefes de cozinha tem salários diferentes.

Existe alguma plano de promoção para o colaborador? E quais os critérios?

Não.

Existe rotação de atividades? Se sim, como é feita e com qual objetivo?

Sim, todo trabalhador cá tem de ser polivalente. Sim, nas vagas de empregado de mesa, por vezes acontece muito.

Acredito ser por conta do ordenado, dos horários e pelo tipo de trabalho. Não é todo mundo que consegue cá estar, na restauração.

Existe rotatividade de mão-de-obra na empresa? Tipo: contrato versus demissão? Com qual frequência? E Por quais motivos?

Quando um trabalhador sai, quem contacta com ele? Que procedimentos realiza?

Eu, faço uma reunião com o funcionário e encaminho ao departamento de RH para encerramento do contrato.

Existe facilidade em reposição de vagas? Qual a maior dificuldade?

Não, nada fácil, pessoal para trabalhar. E a situação ficou mais difícil depois da pandemia.

Quais as principais dificuldades no processo de Gestão de recursos Humanos?

Encontrar pessoas com experiência e com horários compatíveis para trabalhar cá.

Apêndice 4 -Transcrição da Entrevista da Empresa C

Então, bom dia! Podemos começar me falando um pouco sobre o senhor. Qual a sua nacionalidade e qual a sua formação?

Sou brasileiro, graduado em Administração de Empresas.

Qual a sua atual função na empresa?

Sou o proprietário, ah e também o gerente.

Pode me dizer quantos anos de experiência possui nessa área? E há quantos anos exerce a função?

Tenho experiência de cerca de 19 anos nessa área, e estou a 5 anos nessa função

Poderia falar um pouco sobre a história da sua empresa? Quando foi criada?

Quem a fundou? Quantos trabalhadores possui? Se é uma empresa familiar e como tem sido a evolução?

Foi fundada por mim, e minha esposa alguns meses após chegarmos em Portugal em 2016.

Hoje temos uma equipe de 6 funcionários no total, e é sim uma empresa familiar, pois 3 funcionários, eu, minha esposa e minha irmã somos membros da mesma família. As outras 3 funcionárias foram contratadas durante esses 5 anos de funcionamento.

A empresa vem crescendo desde 2016, quando a fundamos.

Que tipo de produtos ou serviços vocês comercializam?

Nós comercializamos produtos alimentares e bebidas aqui no restaurante, focando em comidas tipicamente brasileira, atendemos também na modalidade takeaway e delivery através das plataformas de entrega.

Em que região operam? Somente no Concelho, no distrito ou a nível nacional e internacional?

Somente no concelho de Setúbal

Qual a estrutura organizacional da empresa? Pode me descrever como é o recursos humanos? Exemplo idade, sexo, formação e vínculos contratuais.

A nossa empresa é composta por 6 funcionários, como lhe disse, e 5 são mulheres. Destes, 2 possuem graduação(eu e minha esposa) e os outros 4 tem o ensino médio completo.

A idade varia, entre 22 e 47 anos. Sou o mais velho aqui. Temos 1 funcionária com 22, 1 com 27, uam com 30 , 1 com 31 e minha esposa com 42 e eu com 47

O trabalho é individual ou em equipa?

O trabalho é em equipe. São atividades muito simples

Quantos trabalhadores tem vínculo permanente e a termo? E quanto tempo em média tem a duração de contrato dos trabalhadores na empresa?

4 funcionários são efetivos e 2 trabalham a recibos verdes, são prestadores de serviço, e trabalham em dias especificos da semana , por exemplo: de sexta a domingo, quando há maior movimento.

Os 4 funcionário efetivos estão conosco desde que inauguramos

A função de Recursos Humanos é realizada pela própria empresa, ou está vinculadaa outros departamentos?

Não temos departamento de RH, quem trata desses assuntos relacionado a equipe de trabalho, sou eu mesmo.

Existe apoio de alguma empresa externa para gerir os Recursos Humanos? Por exemplo, uma contabilista ou escritório de RH?

Não, não para Recursos Humanos, mas temos uma contabilista para gestão da contabilidade e impostos.

Quem é o principal responsável pela Gestão de recursos Humanos e qual o seu cargo na empresa? Existem outros funcionários a trabalhar nesta área?

Sou eu, o proprietário e minha esposa quando necessito de suporte.

Existem procedimentos formalizados para Gestão de Recursos Humanos na empresa?

Não. Não temos processo ou procedimentos formalizados por aqui. Somos uma microempresa e não enxergo a necessidade para isso ainda.

Quais as principais dificuldades identificadas na Gestão de Recursos Humanos?

Gerir pessoas não é fácil. Mas percebo, que hoje encontrar pessoas com perfil e vontade de trabalhar no tipo de negócio que gerencio, não é fácil.

Quando é necessário recrutar novos funcionários, como vocês procedem?

Buscamos indicações das funcionárias que já estão cá, colocamos anúncio na loja e os candidatos surgem.

De que modo é definido o perfil dos candidatos? E quem define?

Na verdade não definimos perfil, procuro sempre por pessoas que tenham horários compatíveis com o funcionamento do meu negócio.

Quais os critérios utilizados? Onde vocês procuram candidatos?

Analisamos currículo primeiro, e damos preferência a quem já possui experiência. E buscamos também pessoas que morem aqui em Setúbal mesmo.

Existem algumas competências gerais(características ou experiência)que normalmente sejam valorizadas nos candidatos?

Acho que a experiência na função

Poderia descrever como é realizado o processo de recrutamento e seleção? E quem tem a decisão final de contratar?

Analisamos o currículo, selecionamos 2 ou 3 candidatos, entramos em contato e agendamos a entrevista aqui no restaurante.

A decisão de contratar é minha.

Quais as principais dificuldades identificadas no processo de recrutamento e seleção?

Encontrar candidatos com disponibilidade em trabalhar nos horários que precisamos. Só dispomos de uma folga semanal, e funcionamos das 09:30 às 23:00h

Após a contratação, existe alguma responsável pelo acolhimento no início da atividade ? Em caso positivo, quem realiza e pode me descrever como ocorre?

A responsável pelo acolhimento é minha esposa. Ela apresenta as instalações, a equipe de trabalho e fornece suporte para o início da atividade.

Existe um procedimento definido para realização das atividades? Quem realiza o treinamento?

Não existe procedimento, mas o treinamento é fornecido por minha esposa e as demais colegas. É dura cerca de uma semana por serem atividades simples. Elas vão demonstrando na prática como confeccionamos os pratos do nosso cardápio.

Como é avaliado o resultado do treinamento ou formação?

A avaliação ocorre no dia a dia. Como temos um negócio pequeno, estamos aqui diariamente, observamos de perto as atividades e a maneira como os funcionários se comportam, e conseguimos fazer essa avaliação, pra saber se houve ou não adaptação com a atividade.

Como o desempenho, ou produtividade do funcionário é avaliado?

Não avaliamos formalmente, mas, sempre que identifico qualquer necessidade de melhoria ou intervenção, faço reunião com a equipe para alinhar qualquer assunto.

Como é que são remunerados os trabalhadores? Tem salários fixos, recebem prêmios ou gratificações? E o que é mais valorizado? Após a avaliação tem alguma ação? Qual?

Recebem ordenado fixo. E as que trabalham por recibo verde, recebem por hora trabalhada, que é calculada com base no salário mínimo português.

A empresa disponibiliza algum tipo de benefício ou apoio?

Pagamos subsídios de natal e férias.

Como é feita a diferenciação salarial entre trabalhadores?

Todos recebem o mesmo salário.

Existe alguma plano de promoção para o colaborador? E quais os critérios?

A empresa ainda não dispõe de condições para promoções, pois somos uma microempresa ainda em processo de crescimento.

Existe rotação de atividades? Se sim, como é feita e com qual objetivo?

Sim, aqui todos sabem realizar todas as atividades. Quando a demanda aumenta, ou alguém se ausenta, o atendimento não é prejudicado.

Existe rotatividade de mão-de-obra na empresa? Tipo: contrato versus demissão? Com qual frequência? E Por quais motivos?

É bem raro acontecer, mas, as vezes que realizamos demissões, foi por identificar que o funcionário não tinha perfil para trabalhar em atendimento ao público, como empregado de mesa.

Quando um trabalhador sai, quem contacta com ele? Que procedimentos realiza?

Eu mesmo me reúno com o funcionário e comunico.

Existe facilidade em reposição de vagas? Qual a maior dificuldade?

Não, a maior dificuldade é encontrar pessoas com disponibilidade para os horários de funcionamento do nosso restaurante

Quais as principais dificuldades no processo de Gestão de recursos Humanos?

Recrutar, sem dúvidas é um desafio, principalmente para nós brasileiros que temos uma cultura diferente no quesito atendimento. Gostamos sempre de deixar o cliente em primeiro lugar.

Objetivo Geral	Objetivo Específico	Questões
Identificar as práticas de GRH	Caracterização do Entrevistado	1.Qual a sua nacionalidade? E qual a sua formação ?
		2.Qual a sua atual função na empresa?
		3.Quantos anos de experiência possui nessa área? E há quantos anos exerce a função?

nas PME do sector da restauração	Caracterização da Empresa		4. Poderia falar-me sobre a história da sua empresa? Quando foi criada? Quem a fundou? Quantos Trabalhadores possui? Se é uma empresa familiar e como tem sido a evolução?
			5. Que tipo de produtos comercializam (pratos locais, nacionais ou internacionais)?
			6. Em que região operam (apenas no concelho, no distrito ou a nível nacional/internacional)?
			7. Qual a estrutura organizacional da empresa (organograma)? Poderia fazer uma caracterização dos recursos humanos da empresa (sexo, idade, formação, habilitações e vínculo contratual)?
			8. O trabalho é individual ou em equipa?
			9. Quantos trabalhadores têm vínculo permanente e a termo? Qual o tempo médio de contrato dos trabalhadores na empresa?
	Caracterização da Função de RH		10. A função de Recursos Humanos é realizada pela própria empresa, ou está vinculada a outro(s) departamento(s)? Existe um departamento de Gestão de Recursos Humanos?
			11. Existe apoio de alguma empresa externa para gerir os Recursos Humanos?
			12. Quem é o principal responsável pela Gestão de Recursos Humanos e qual o seu cargo na empresa? Existem outros funcionários a trabalhar nesta área?
			13. Existem procedimentos formalizados para gestão de Recursos Humanos?
	Analisar e compreender quais fatores externos influenciam essas práticas	Recrutamento e Seleção	14. Quais as principais dificuldades identificadas na gestão de recursos humanos?
			15. Quando necessário recrutar novos colaboradores, como procedem?
			16. De que modo é definido o perfil dos candidatos? Quem define?
			17. Que instrumentos ou critérios são utilizados? Onde procuram os candidatos?
		Acolhimento e Integração	18. Existem algumas competências gerais que normalmente são valorizadas nos candidatos?
			19. Poderia descrever como é realizado o processo de recrutamento e seleção? Quem tem a decisão de contratar?
			20. Quais as principais dificuldades identificadas na gestão de recursos humanos?
		Formação profissional	21. Após a contratação, existem algum responsável pelo acolhimento ao novo colaborador no início da atividade? Em caso positivo, quem realiza? Poderia descrever como ocorre?
			22. Existe um procedimento definido para realização das atividades? Quem realiza o treinamento
		Avaliação de Desempenho	23. Como é avaliado o resultado do treinamento ou formação?
			24. Como o desempenho(ou produtividade) dos colaboradores é avaliado? E quem realiza a avaliação?
		Remuneração	25. O que é mais valorizado? Após a avaliação de desempenho existe alguma ação? Qual?
			26. Como é que são remunerados os trabalhadores? Tem salários fixos, recebem gratificações ou prémios?
			27. A empresa disponibiliza algum tipo de benefício/apoio?
		Gestão de Carreiras	28. Como é feita a diferenciação salarial/prémio entre trabalhadores?
			29. Existe algum plano de gestão de carreiras ou promoção? E quais os critérios de promoção?
		Separação	30. Existe rotação de atividades a fim de desenvolver maiores habilidades para atuar em outras tarefas/áreas da empresa? Se sim, como é feita e com quais objetivos?
			31. Existe rotatividade de mão-de-obra na empresa (contrato x separação)? Qual a frequência? Por quais motivos?
			32. Quando um trabalhador sai, quem contacta com ele? Que procedimentos realiza?
			33. Existe facilidade em reposição das vagas? Qual a maior dificuldade?
			34. Quais as principais dificuldades identificadas no processo de Gestão de Recursos Humanos?

Apêndice 5 – Tabela de Objetivos Gerais e Específicos

Fonte: Elaboração própria