

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME:

Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal

Alexandra Sofia dos Santos Felisardo

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – RAMO GESTÃO PME

Orientador: Professor Doutor António José Almeida

Setúbal, 2014

Aos meus pais...

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, por sempre me mostrarem o caminho e incentivarem a sonhar cada vez mais alto. Agradeço os valores e a educação que me transmitiram, pois sem essas bases não teria conseguido atingir os meus objetivos académicos.

Agradeço igualmente aos meus segundos pais, os meus avós Leontina e Joaquim, simplesmente pelo amor e presença contínua na minha vida e crescimento, e por me ensinarem a nunca desistir.

Agradeço-te também, meu amor, pela infindável paciência e palavras de encorajamento sempre que tive dúvidas do meu valor. O teu amor e compreensão foram essenciais para concluir esta etapa com sucesso.

Não posso deixar de agradecer também ao meu orientador, o professor Doutor António José Almeida, pela orientação, conselhos e constante e total disponibilidade, não apenas durante a realização da presente dissertação, mas também durante o meu percurso académico.

Finalmente agradeço às empresas do concelho de Alcácer do Sal que participaram na minha investigação, por prontamente se disponibilizarem a ajudar-me nesta jornada. Sem elas nada disto seria possível.

Resumo

Num contexto cada vez mais competitivo, a gestão de recursos humanos assume um papel cada vez mais importante na criação de vantagem competitiva sustentável, uma vez que os trabalhadores são a base de qualquer empresa. No entanto, nem todas as empresas, principalmente as pequenas e médias empresas (PME), compreendem a sua importância, ou têm capacidade de implementar as práticas de gestão de recursos humanos mais adequadas ao desenvolvimento da sua força de trabalho.

A presente investigação tem como principal objetivo perceber quais são as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas PME. Desta forma, optamos pela metodologia multi-caso e realizamos 4 entrevistas semidiretivas a responsáveis por empresas de diferentes setores de atividade do concelho de Alcácer do Sal, fundamentalmente para perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas por estas.

De acordo com os resultados obtidos nesta investigação, verificamos que as práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas pelas PME são o recrutamento e seleção, as práticas de recompensa e a formação profissional. Estas práticas são quase de utilização obrigatória, uma vez que o recrutamento e seleção é essencial para dar resposta às necessidades produtivas da empresa a cada momento, e as restantes devido a obrigações legais.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, PME, Alcácer do Sal.

Abstract

In an increasingly competitive environment, Human Resource Management (HRM) plays an important role in creating sustainable competitive advantage, since workers are the foundation of any enterprise. However, not all enterprises, especially SME, understand the importance of HRM, or have the ability to implement management practices best suited to the development of their workforce.

This research aims to understand the human resource management practices implemented by Small and Medium Size Enterprises (SME). Thus, we choose the multi-case methodology and conducted four semidirective interviews with different sectors enterprises managers from of the municipality of Alcácer do Sal, primarily to understand which human resource management practices are implemented by them.

Accordingly to the results obtained in this research, we found that the main human resource management practices used by the SME are recruiting and selection, reward practices and training. These practices are almost mandatory, because the recruitment and selection is essential to meet the enterprise production needs at all times, and the others due to legal obligations.

Keywords: Human Resources Management, SME, Alcácer do Sal

Índice

Introdução.....	1
I – Revisão da Literatura	2
Capítulo 1 – A realidade das PME em Portugal	2
1.1. A Importância das PME para a Economia.....	2
1.2. As PME e as Grandes Empresas	3
1.3. Caracterização da Gestão e do Funcionamento das PME	5
1.4. Os Trabalhadores e as Relações que se Estabelecem nas PME	7
1.5. Investigação sobre as PME.....	8
Capítulo 2 - A Gestão de Recursos Humanos nas PME.....	9
2.1. Investigação sobre a Gestão de Recursos Humanos nas PME.....	9
2.2. A Importância da Gestão de Recursos Humanos para as PME	10
2.3. A Influência dos Donos/Gestores das PME na Gestão de Recursos Humanos	11
2.4. A Gestão de Recursos Humanos e os Trabalhadores de PME e de Grandes Empresas	13
2.5. A Formalização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME.....	16
2.6. Implementação e Avaliação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME.....	18
Capítulo 3 – Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME.....	21
3.1. Práticas de Recrutamento e Seleção	21
3.2. Práticas de Avaliação de Desempenho.....	25
3.3. Práticas de Recompensa	26
3.4. Práticas de Formação Profissional	29
3.5. Práticas de Gestão de Carreiras.....	32
II – Investigação Empírica	34
Capítulo 1 – Objetivos e Metodologia	34
1.1. Objetivos do Estudo e Delimitação do Objeto.....	34
1.2. Opção Metodológica	34
1.3. Escolha das Empresas e Procedimento.....	35

1.4. Instrumentos de Recolha de Dados e Fontes de Informação	36
1.5. Técnicas de Análise de Dados Utilizadas	37
Capítulo 2 – Caraterização Empresarial do Concelho e dos Casos Estudados	39
2.1. As PME em Portugal e em Alcácer do Sal	39
2.2. O Caso da Empresa A	40
2.2.1. Evolução da Empresa	40
2.2.2. Produtos/ Serviços e Mercados	41
2.2.3. Organização da Função Gestão de Recursos Humanos	42
2.2.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	43
2.3. O Caso da Empresa B.....	45
2.3.1. Evolução da Empresa	45
2.3.2. Produtos/ Serviços e Mercados	46
2.3.3. Organização da Função Gestão de Recursos Humanos	47
2.3.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	47
2.4. O Caso da Empresa C.....	50
2.4.1. Evolução da Empresa	50
2.4.2. Produtos/ Serviços e Mercados	51
2.4.3. Organização da Função Gestão de Recursos Humanos	51
2.4.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	52
2.5. O Caso da Empresa D	55
2.5.1. Evolução da Empresa	55
2.5.2. Produtos/ Serviços e Mercados	56
2.5.3. Organização da Função Gestão de Recursos Humanos	56
2.5.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	57
Capítulo 3 – Análise e Discussão dos Dados Obtidos	60
3.1. Análise Comparativa e Discussão dos Resultados	60
Conclusão	67
Bibliografia.....	71

APÊNDICES	77
Apêndice 1 – Guião de Entrevista	78
Apêndice 2 – Transcrição da Entrevista da Empresa A	80
Apêndice 3 – Transcrição da Entrevista da Empresa B	90
Apêndice 4 – Transcrição da Entrevista da Empresa C	94
Apêndice 5 – Transcrição da Entrevista da Empresa D	101

Índice de Quadros

Quadro 1 - Distinção entre micro, pequena e média empresa	3
Quadro 2 - Dimensões de Análise e Variáveis	37
Quadro 3 - As PME em Portugal e em Alcácer do Sal.....	40
Quadro 4 - Evolução da Empresa A	40
Quadro 5 - Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa A.....	41
Quadro 6 - Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa A	42
Quadro 7 - Organização da Função Gestão de Recursos Humanos da Empresa A.....	42
Quadro 8 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa A	45
Quadro 9 - Evolução da Empresa B.....	46
Quadro 10 - Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa B	46
Quadro 11 - Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa B.....	47
Quadro 12 - Organização da Função Gestão de Recursos Humanos da Empresa B	47
Quadro 13 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa B.....	49
Quadro 14 - Evolução da Empresa C.....	50
Quadro 15 - Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa C	50
Quadro 16 - Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa C.....	51
Quadro 17 - Organização da Função Gestão de Recursos Humanos da Empresa C.....	52
Quadro 18 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa C.....	54
Quadro 19 - Evolução da Empresa D	55
Quadro 20 - Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa D	56
Quadro 21 - Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa D	56
Quadro 22 - Organização da Função Gestão de Recursos Humanos da Empresa D.....	57
Quadro 23 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa D	58

Introdução

As PME são a base da economia portuguesa e de muitas outras economias por todo o mundo. A importância do estudo destas empresas vai muito para além da curiosidade académica, tornando-se estes estudos essenciais para conhecer a realidade e funcionamento da esmagadora maioria das empresas que constituem o tecido económico português, e que, consequentemente empregam um grande número de trabalhadores.

As PME são empresas relativamente pouco estudadas, e o mesmo se verifica quando à temática das PME se junta a gestão de recursos humanos. A gestão de recursos humanos é uma área cada vez mais importante para a competitividade das empresas e consequentemente, para o seu sucesso, uma vez que os recursos humanos são os únicos recursos das empresas que não podem ser copiados e que permitem alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Tanto nas grandes empresas, como nas PME, não existe um conjunto universal de práticas de gestão de recursos humanos formalmente implementadas, uma vez que todas as empresas são diferentes. No entanto, no caso das PME, as práticas de gestão de recursos humanos são muito influenciadas pela dimensão das empresas e pelas relações de proximidade que se estabelecem entre os trabalhadores e os donos das PME.

O principal objetivo da nossa investigação é perceber quais são as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas PME. Desta forma, optamos pela metodologia multi-caso e realizamos 4 entrevistas semidiretivas a responsáveis de empresas de diferentes setores de atividade localizadas no concelho de Alcácer do Sal, fundamentalmente para perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos por estas implementadas.

O presente trabalho de investigação encontra-se dividido em duas grandes partes, a primeira corresponde à revisão da literatura e a segunda à investigação empírica. Na primeira parte desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica para compreender como é realizada a gestão de recursos humanos nas PME e na segunda parte apresentamos os objetivos e a metodologia adotada, caracterizamos as práticas de gestão de recursos humanos das empresas selecionadas para a nossa investigação e discutimos os resultados obtidos.

I – Revisão da Literatura

Capítulo 1 – A realidade das PME em Portugal

1.1. A Importância das PME para a Economia

O tecido empresarial português é composto maioritariamente por PME - Pequenas e Médias Empresas. Estas são as principais impulsionadoras do tecido económico português, contribuindo fortemente para o crescimento e sustentabilidade da economia, e a sua forte presença transforma-as nas principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal. Em 2012 existiam 1.061.952 PME do setor não financeiro, o que representava 99,9% da totalidade das empresas em Portugal (www.pordata.pt).

As PME “ (...) têm vindo a reforçar a sua enorme importância na estrutura empresarial nacional, crescendo (...) enquanto empregadoras e geradoras de volume de negócios, a ritmos superiores aos das empresas de grande dimensão” (Andrade, 2007:23). Apesar do número de PME em Portugal ter vindo a diminuir desde 2008 (www.ine.pt), devido à crise económico-financeira, as PME continuam a desempenhar um importante papel social através da criação de emprego, o que as torna essenciais para a economia nacional.

A importância das PME não é exclusiva da realidade portuguesa já que também se assumem como importantes motores de desenvolvimento de várias outras economias, como é o caso do Brasil, México, Estados Unidos da América e de países da Europa (Mendoza Moheno e Hernández Caldaza, 2008; Luna, 1983; Matlay, 2002; Lima, 2000).

Segundo o estudo de Luna (1983), desenvolvido no contexto brasileiro, para além do importante papel que desempenham na criação de emprego e de riqueza, as PME assumem-se também como importantes na redução dos desequilíbrios sociais e regionais, uma vez que possuem uma maior capacidade de flexibilidade em termos de localização.

A definição de PME varia de país para país, de acordo com o critério adotado, sendo que os critérios mais utilizados são o número de trabalhadores e o volume de negócios (Oliveira e Bertucci, 2003).

De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia (2003:39) relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, uma PME caracteriza-se por “ (...) empregar menos de 250 pessoas e de ter um volume de negócios que não exceda 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros”.

Fazendo uma distinção entre microempresa e pequena empresa, “ (...) uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros”, enquanto “ (...) uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros” (Comissão Europeia, 2003:39).

Por último, uma média empresa define-se como uma empresa que emprega mais de 50 e menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios se situe entre os 10 e os 50 milhões de euros (www.iapmei.pt). Abaixo apresenta-se um quadro ilustrativo das distinções que acabamos de apresentar (quadro 1).

Quadro 1 - Distinção entre micro, pequena e média empresa

Dimensão	Nº Efectivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	< 250	<= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	<= 2 Milhões de Euros
Pequena	< 50	<= 10 Milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Fonte: (www.iapmei.pt)

1.2. As PME e as Grandes Empresas

A realidade, funcionamento e gestão de uma PME é bastante diferente da de uma grande empresa, existindo também diferenças entre micro, pequenas e médias empresas em grande parte devido à sua dimensão (a categoria PME abarca empresas quer com 10 trabalhadores quer com 100 trabalhadores), aos seus recursos limitados e ao setor de atividade onde estão inseridas (Cassell *et al.*, 2002; Havenga, s.d.; Almeida, 2009; Kotey e Slade, 2005).

As PME não devem ser vistas como grandes empresas em ponto pequeno, pois uma PME é muito diferente de uma grande empresa, e por isso deve ter um tratamento específico de acordo com as suas características (Cassell *et al.*, 2002; Havenga, s.d.; Almeida, 2009; Lima, 2000).

Segundo De Kok *et al.* (2003) e McEvoy (1984) as PME, principalmente as PME familiares, são empresas menos complexas que as grandes empresas, maioritariamente devido à sua dimensão, recursos e características. Verifica-se que as PME, familiares ou não, são muito limitadas em termos de recursos financeiros, humanos e organizacionais (Lima, 2000), e são muito menos especializadas ou departamentalizadas do que as grandes empresas.

Normalmente as PME “pertencem a um indivíduo, a grupos de famílias ou mesmo a pequenas sociedades comerciais (...)” (Bortoli, 1980 *in* Carmo e Pontes, 1999:51), o que as torna, na grande maioria, empresas familiares.

No entanto, nem todas as PME são empresas familiares e nem todas as empresas familiares são PME. A grande maioria das PME são empresas familiares, no entanto algumas das maiores e mais prestigiadas empresas também são familiares, como é por exemplo o caso nacional da empresa Jerónimo Martins (Ussman, 2004).

Uma empresa familiar pode ser definida como “ (...) toda a organização na qual as decisões relacionadas com a sua posse ou gestão são influenciadas pela sua relação com uma família ou famílias” (Coelho, 2002:52).

Ussman (2004) refere a dificuldade de determinação e aceitação universal aquando da definição de um conceito. A autora explica que existem vários conceitos de empresas familiares uma vez “ (...) que cada investigador, por necessidades operacionais, propõe a sua própria definição” (Ussman, 2004:17). Apesar desta dificuldade, a autora define empresa familiar “ (...) como aquela em que propriedade (ainda que parcial) e controle estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo)” (Ussman, 2004:20).

De uma forma geral, e quando comparadas com empresas de maior dimensão, as PME caracterizam-se por terem poucos recursos financeiros, poucos recursos humanos

especializados, insuficientes competências de gestão e forte centralização (Vinha, 2009; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Lima, 2000).

1.3. Caracterização da Gestão e do Funcionamento das PME

Segundo Cassell *et al.* (2002), o setor das PME é um setor extremamente heterogéneo. Desta forma fazer generalizações pode levar a pobres e erradas caracterizações acerca destas empresas, uma vez que dentro da categoria das PME existe uma grande variedade de empresas (Cassell *et al.*, 2002; Pearson *et al.*, 2006a; Brewster, 2007; Kotey e Slade, 2005).

A grande maioria das PME é bastante mais volátil do que as grandes empresas, ou seja, a população das PME está constantemente a mudar, o que também dificulta uma apurada caracterização do setor (Cassell *et al.*, 2002).

A gestão das PME tende a ser bastante centralizada, normalmente no dono ou presidente da empresa, que na grande maioria das vezes é a mesma pessoa (Vinha, 2009; Carmo e Pontes, 1999; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Lima, 2000). Normalmente, as características do dono estão na base da criação destas empresas (Oliveira e Bertucci, 2003; Havenga, s.d.; Ussman, 2004), ou seja, são empresas criadas “ (...) à imagem e semelhança do proprietário” (Carmo e Pontes, 1999:51), prevalecendo sempre a sua opinião (Lima, 2000).

Segundo Lima (2000) e Ussman (2004) mesmo quando o dono abdica do “poder” e da gestão da empresa a favor do seu sucessor, este mantém-se presente na empresa continuando a sua opinião a ter um peso significativo na tomada de decisão.

De acordo com Carmo e Pontes (1999:51), nas PME “ (...) a tomada de decisão para a formulação de uma estratégia empresarial está a cargo de uma pessoa, o dono”, estando a delegação fora de questão (Matlay, 2002). O processo de tomada de decisão é normalmente baseado na intuição do dono/gestor, sendo posta de lado a análise do meio envolvente da empresa (Carmo e Pontes, 1999). Esta situação leva por vezes à perda de mercado, pelo fato da empresa não conseguir reconhecer oportunidades.

Para além de, normalmente, ser o único responsável pela tomada de decisões na empresa, o dono/gestor concentra nele ainda a total responsabilidade e gestão de várias

áreas da empresa, como é o caso do marketing ou da gestão de recursos humanos (Carmo e Pontes, 1999; Havenga, s.d.; Pearson *et al.*, 2006b; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Matlay, 2002; Pina e Cunha, 2010; Khan *et al.*, 2013). Estas são áreas ainda pouco reconhecidas e cuja importância não é totalmente entendida pelos donos/gestores destas empresas, daí estes tenderem a não investir nestas áreas.

Esta acumulação de funções por parte dos donos/gestores pode também ser explicada pelo fato das PME terem um reduzido número de trabalhadores, o que dificulta a organização funcional da empresa, como é comum nas empresas de maior dimensão (Carmo e Pontes, 1999).

Para além do dono/gestor acumular funções, também alguns trabalhadores de PME acumulam funções, podendo o mesmo trabalhador ser responsável por funções de áreas diferentes, o que não se verifica em grandes empresas (De Kok *et al.*, 2003).

Normalmente nas PME, principalmente familiares, não existe muita burocracia, uma vez que o poder está totalmente concentrado no dono/ presidente da empresa, tomando este todas as decisões relativas ao seu funcionamento e gestão. Com o crescimento da empresa, verifica-se um aumento da formalização e da standardização dos processos (Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004).

Estas empresas caracterizam-se por serem pequenas e por terem um reduzido número de trabalhadores o que se traduz numa estrutura organizacional simples, possibilitando uma mais rápida reação ao mercado, uma significativa redução da burocracia, um aumento da agilidade de processos, um ciclo de decisão mais curto e um sistema de comunicação informal (La Rovere, 1999; Alvim, 1998).

Tendo em conta a proposta de Mintzberg acerca das estruturas das organizações, Vinha (2009:9) concluiu que a grande maioria das PME tem uma configuração estrutural simples e caracteriza-se por apresentar “ (...) uma tecnoestrutura inexistente ou pouco desenvolvida, poucos profissionais de apoio logístico, uma divisão de trabalho imprecisa, uma diferenciação pequena entre as suas unidades mínimas e a hierarquia de gestão, comportamentos pouco formalizados, pouco recurso ao planeamento, à formação e aos mecanismos de ligação, uma minimização da dependência em relação aos especialistas informais e uma coordenação realizada pela supervisão direta”.

As PME caracterizam-se, geralmente, por serem empresas relativamente inovadoras, principalmente quando pertencem ao setor tecnológico. Esta característica assume-se como vital, na medida em que é essencial para a competitividade das PME, uma vez que a esmagadora maioria das PME têm dificuldade em aceder às novas tecnologias e a trabalhadores qualificados. A aposta na inovação ajuda a suprimir as limitações financeiras e humanas enfrentadas pelas PME (Lima, 2000).

Caraterizam-se também por ter uma postura mais reativa do que proativa, ou seja, “ (...) uma gestão estratégica mais centrada em reagir e responder a ameaças/obstáculos externos do que em antecipar as atuações do mercado (...) ” (Vinha, 2009:9). Esta situação verifica-se devido à participação do dono/gestor em todos os processos da empresa.

Segundo Lima (2000:97) “as finanças constituem uma área de fragilidade para as PME”. As PME, principalmente as familiares, raramente recorrem a capitais externos e estão pouco ligadas a empresas ou grupos financeiros, pois acreditam que “a empresa é um assunto de família e assim continuará”, o que condiciona fortemente o crescimento da empresa (Ussman, 2004:44).

Apesar de ser limitada, e por vezes ineficiente, a gestão característica destas empresas apresenta várias vantagens que devem ser aproveitadas estrategicamente em benefício do negócio da empresa, nomeadamente a proximidade dos clientes, que facilita perceber o que estes pretendem, a simplicidade do processo de tomada de decisão e a flexibilidade e rapidez na resposta às necessidades detetadas, uma vez que são empresas muito centralizadas e que obedecem a uma pequena hierarquia (Vinha, 2009).

1.4. Os Trabalhadores e as Relações que se Estabelecem nas PME

Grande parte dos trabalhadores das PME não são suficientemente qualificados, existindo também uma maior tendência para estas empresas terem poucos ou nenhuns trabalhadores internos especializados (Cassell *et al.*, 2002). Esta situação deve-se em grande medida à desconfiança do dono/gestor e à sua relutância em colocar trabalhadores exteriores e não familiares a desempenhar funções na sua empresa.

As PME têm uma maior preferência por trabalhadores com experiência em detrimento de trabalhadores com qualificações escolares (Khan *et al.*, 2013). No entanto,

as PME valorizam ainda mais a capacidade de adaptação dos trabalhadores do que as qualificações ou experiência (Zaharie e Osoian, 2013).

As PME, principalmente as familiares, privilegiam os membros da família em detrimento de outros profissionais, que muitas vezes têm mais qualificações. Desta forma as principais funções da empresa são normalmente desempenhadas por familiares e não por trabalhadores que tenham os conhecimentos, experiência e competências necessárias.

As relações e ligações entre os vários trabalhadores de uma PME são bastante fortes (Pearson *et al.*, 2006b), uma vez que, na grande maioria das vezes, estamos perante uma empresa familiar, com poucos trabalhadores e que já se conhecem de fora da empresa. Para além disso, os donos/gestores de PME tendem a contratar pessoas conhecidas devido ao receio e insegurança de contratar alguém desconhecido (Cassel *et al.*, 2002).

1.5. Investigação sobre as PME

Aquando da pesquisa para a realização do presente trabalho verificou-se que grande parte da investigação é realizada em grandes empresas, e por isso mesmo, direcionada para esse tipo de empresas. Um dos grandes problemas enfrentados pelas PME é exatamente a pouca investigação direcionada para este tipo de empresas, o que acaba por levar as PME a adotarem e a assumirem conclusões retiradas de estudos levados a cabo em grandes empresas ou em países e regiões diferentes, o que dificulta também a caracterização de empresas de menor dimensão (Almeida, 2009; Serrano, 2010; Havenga, s.d.; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Matlay, 2002; Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004; Lima, 2000).

Um estudo realizado por Heneman (2000, *cit in* Almeida, 2009) constatou que as PME pretendem saber mais, ou seja, pretendem que exista uma investigação mais profunda que tenha em consideração as suas características, o que revela uma falta de informação disponível para estas empresas e uma vontade explícita de melhorarem. Almeida (2009) alerta ainda para o fato de existirem grandes diferenças entre o que as PME realmente querem saber e o que os investigadores estudam.

Capítulo 2 - A Gestão de Recursos Humanos nas PME

O conceito da gestão de recursos humanos não é novo, remontando a sua origem aos anos 80 nos Estados Unidos da América. De acordo com Marques (2010) e Khan *et al.* (2013) alguns autores defendem que a gestão de recursos humanos é a evolução da gestão administrativa de pessoal, enquanto outros defendem que a gestão de recursos humanos é diferente da gestão administrativa de pessoal.

De acordo com 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”.

Ao nível da gestão de recursos humanos, as grandes diferenças entre PME e grandes empresas prendem-se essencialmente com o processo de desenvolvimento das políticas e sistemas de gestão de recursos humanos (Velo e Keating, 2008), com os procedimentos de recrutamento e avaliação de desempenho (Ng e Maki, 1993 *cit in* Golhar e Deshpande, 1997), com as políticas salariais e programas de incentivos (Morissette, 1993 *cit in* Golhar e Deshpande, 1997) e com a capacidade de retenção da força de trabalho qualificada (Hornsby e Kuratko, 1990).

2.1. Investigação sobre a Gestão de Recursos Humanos nas PME

Tal como referido anteriormente, são poucos os trabalhos de investigação direcionados às PME, o que também se verifica no campo da gestão de recursos humanos, área em que a maioria da investigação realizada se baseia na experiência das grandes empresas, obrigando as PME a adotarem resultados de estudos que em nada estão relacionados com as suas características (Pina e Cunha *et al.*, 2010; Almeida, 2009; Serrano, 2010; Hornsby e Kuratko, 1990; Pearson *et al.*, 2006a; Havenga, s.d).

Alguma da informação disponibilizada acerca da gestão de recursos humanos em PME é baseada em suposições e palpites dos investigadores, não existindo muitas das vezes dados concretos que as suportem, o que pode conduzir a algumas contradições quando pesquisamos diferentes autores, tornando difícil a caracterização da gestão de recursos humanos em PME (Hornsby e Kuratko, 1990; Golhar e Deshpande, 1997). Para

além disso, pode ocorrer também o caso das suposições dos investigadores serem influenciadas pelos resultados obtidos em estudos realizados em grandes empresas.

Para além das suposições, muita da literatura “está à frente” das práticas organizacionais, ou seja, a literatura não está a basear as suas conclusões em dados que tenham em consideração a situação concreta deste tipo de empresas, cujas especificidades discutimos anteriormente (Cassell *et al.*, 2002; Pearson *et al.*, 2006a).

Tal como tem sido demonstrado em vários estudos, as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho económico (Pina e Cunha *et al.*, 2010) e, conseqüentemente, o sucesso de uma empresa, sendo que no caso particular das PME é “ (...) um aspeto determinante para o seu crescimento” (Velo e Keating, 2008:37). Este fato 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; Velo e Keating, 2008; Havenga, s.d.).

2.2. A Importância da Gestão de Recursos Humanos para as PME

As pequenas empresas consideram a gestão de recursos humanos como a segunda área da gestão mais importante numa empresa (Hess, 1987, *cit in* Deshpande e Golhar, 1994; Almeida, 2009). No entanto, na prática quotidiana, isso não se verifica, perdendo a gestão de recursos humanos terreno, para outras áreas como é o caso das finanças, marketing ou produção (McEvoy, 1984; Hornsby e Kuratko, 1990; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008).

A realidade e importância percebidas da área de gestão de recursos humanos variam consoante as empresas, sendo que a maioria dos gestores de PME não têm as competências necessárias na área da gestão de recursos humanos e não consideram as suas práticas importantes para o aumento da produtividade (Deshpande e Golhar, 1994).

No entanto, algumas PME já perceberam a importância da gestão de recursos humanos e, por isso, já iniciaram esforços no sentido de minimizarem os problemas relacionados com esta área (Golhar e Deshpande, 1997). Como referem Deshpande e Golhar (1994:49), “uma gestão de recursos humanos inadequada e ineficiente resulta numa baixa produtividade e em altos níveis de insatisfação e *turnover*”.

Um estudo realizado por McEvoy (1984) revelou que a principal causa para o encerramento de PME são as práticas de gestão de recursos humanos adotadas. A gestão de recursos humanos é uma peça fundamental para que uma empresa seja bem-sucedida (Golhar e Deshpande, 1997). Por outro lado, outros estudos defendem que a gestão de recursos humanos não é tão essencial para o sucesso da empresa como a área de finanças ou de marketing (Curran, 1988 *in* Deshpande e Golhar, 1994). Desta forma conclui-se que não existe coerência acerca da importância do “ (...) papel da gestão de recursos humanos no sucesso das PME” (Golhar e Deshpande, 1997:31).

De acordo com Caetano e Vala (2000:299) “os recursos humanos são, cada vez mais, o vetor chave para o sucesso das organizações”. São vários os autores que defendem que os trabalhadores são o verdadeiro recurso que permite à empresa obter uma vantagem competitiva, e não os recursos materiais, tecnológicos ou de capital, como é frequentemente assumido, uma vez que os trabalhadores são únicos e dificilmente imitáveis. São os trabalhadores que levam a cabo e que operacionalizam as decisões da administração, desta forma a satisfação, necessidades e expectativas dos trabalhadores devem ser equacionadas aquando das decisões administrativas (Khan *et al.*, 2013).

2.3. A Influência dos Donos/Gestores das PME na Gestão de Recursos Humanos

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).

A grande maioria das PME não tem um departamento de gestão de recursos humanos, nem concede a esta área a independência e atenção necessárias. Tal como referido anteriormente, é raro encontrar PME com práticas de gestão de recursos humanos formalmente implementadas, e quando isso acontece é, normalmente, em empresas de forte intensidade tecnológica, e que, para se manterem competitivas, têm necessidade de cumprir determinadas exigências do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) por serem certificadas por normas ISO (Marques, 2010).

De acordo com Veloso e Keating (2008) as PME de forte intensidade tecnológica reconhecem a importância da gestão de recursos humanos e o seu impacto na *performance*

organizacional, atribuindo-lhe um valor instrumental, ou seja, a gestão de recursos humanos é utilizada intencionalmente como uma ferramenta para atingir uma determinada finalidade. Por outro lado nas empresas de mão-de-obra intensiva¹ a gestão de recursos humanos já não assume um papel tão importante para a competitividade, uma vez que estas empresas têm um funcionamento mais simples, não apostando normalmente na distinção dos seus concorrentes.

Em muitos casos a gestão de recursos humanos é realizada pelo dono/gestor da empresa e limita-se ao processamento salarial, ao cumprimento de obrigações legais e ao planeamento de férias e folgas, devido ao reduzido número de trabalhadores. Empresas com menos de 5 trabalhadores não precisam de um conjunto de práticas de recursos humanos muito sofisticado. No entanto, uma PME pode ter até 250 trabalhadores, o que justifica a necessidade de se devolver e aplicar um conjunto de práticas formais de gestão de recursos humanos que se adequem à realidade e necessidades da empresa (Hornsby e Kuratko, 1990; Havenga, s.d.; Pearson *et al.*, 2006b; Pina e Cunha, 2010; Lima, 2000).

Quando as empresas têm até 50 trabalhadores, normalmente são os donos/gestores das empresas que tratam dos assuntos relacionados com a gestão de recursos humanos (Little, 1986 *cit in* Hornsby *et al.*, s.d.). Quando as empresas já empregam mais trabalhadores é normal contratarem trabalhadores especializados para desempenhar as atividades de gestão de recursos humanos, sendo que algumas funções são apenas desempenhadas pelo dono/gerente da empresa, o que limita bastante a empresa pois este não tem as competências necessárias para desempenhar adequadamente estas atividades (Hornsby e Kuratko, 1990; Havenga, s.d.).

Tal como a empresa, também as práticas de gestão de recursos humanos são influenciadas pelas características do dono da empresa. Para além destas, também o ambiente de trabalho e a dimensão e estrutura da empresa influenciam as práticas de gestão de recursos humanos (Havenga, s.d.).

É comum encontrar donos/gestores de PME frustrados por não conseguirem lidar corretamente com as questões relacionadas com a gestão de recursos humanos, porque,

¹ Segundo Vasconcellos (2006:110) a “produção é o processo pelo qual uma firma transforma os fatores de produção adquiridos em produtos ou serviços para a venda no mercado”, podendo ser de mão-de-obra intensiva ou de capital intensivo, “dependendo do fator de produção utilizado em maior quantidade” em detrimento dos restantes.

para além de não terem as competências necessárias para lidar com esses problemas, muitos têm dificuldade em aceitar que existam situações que não conseguem controlar (Hornsby e Kuratko, 1990; Hornsby *et al.*, s.d.; Almeida, 2009; Barrett e Mayson, 2007).

Segundo um estudo realizado por Verser (1987 *cit in* Deshpande e Golhar, 1994), os gestores das PME, normalmente os donos não têm uma linha de orientação que permita lidar com todos os trabalhadores de modo equitativo, o que também contribui para baixos níveis de produtividade. A maioria das PME não têm um trabalhador, com formação na área, dedicado aos assuntos da gestão de recursos humanos, nem têm recursos para contratar especialistas. Muitas vezes os donos das PME recorrem aos seus contabilistas e advogados para desempenhar atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos, não estando estes normalmente a par das evoluções na área (McEvoy, 1984; Barrett e Mayson, 2007).

Heneman *et al.* (2000, *cit in* Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008:27), num estudo realizado nos Estados Unidos da América, concluiu que a gestão de recursos humanos é importante para os donos/gestores das PME. No entanto, estes não pretendem aplicar práticas inovadoras de gestão de recursos humanos, mas sim “ajustar as características da pessoa com os valores e cultura da organização”.

2.4. A Gestão de Recursos Humanos e os Trabalhadores de PME e de Grandes Empresas

Quando se analisa a gestão de recursos humanos das grandes empresas verifica-se uma maior preocupação com esta área funcional. Existe uma maior autonomia, sendo a área de gestão de recursos humanos tratada como uma parte independente e importante para o sucesso e produtividade da empresa, e uma maior preocupação “com a motivação e satisfação dos recursos humanos” (Brandão e Parente, 1998:14).

Apesar das grandes empresas reconhecerem a importância de uma adequada gestão de recursos humanos, muitas delas podem vir a retroceder e a extinguir algumas estruturas e processos relacionados com a gestão de recursos humanos, dado que esta é a primeira área a sofrer cortes quando a empresa encontra dificuldades económicas (Khan *et al.*, 2013). É possível que algumas empresas, de modo a reduzir custos, transformem a sua gestão de recursos humanos numa área apenas dedicada ao processamento salarial,

controle de absentismo e marcação de férias (Martins, 1995 *cit in* Brandão e Parente, 1998).

As PME e as grandes empresas precisam de trabalhadores com características parecidas, ou seja, precisam de trabalhadores qualificados, competentes e com experiência (Deshpande e Golhar, 1994; De Kok et al., 2003; Havenga, s.d.). Sendo também as PME importantes peças da economia do conhecimento, também elas, precisam de trabalhadores cada vez mais qualificados (Pearson et al., 2006a).

Pearson et al. (2006), através da sua investigação, concluíram que a grande maioria dos trabalhadores de PME têm um elevado número de anos de experiência mas baixas qualificações académicas. Acresce que, apesar das qualificações serem essenciais, “já não basta ter recursos humanos qualificados. É necessário que estes disponham de um amplo leque de competências que lhes permitam criar e inovar, e que tenham capacidade para aprender, pensar e saber valorizar as suas contribuições” (Santos, 2004:145).

As grandes empresas, devido aos seus recursos, têm uma maior facilidade em atrair e reter estes trabalhadores qualificados e competentes, sendo, a atração e retenção deste tipo de trabalhador um dos principais problemas das PME, na medida em que estas não detêm as estratégias necessárias para retê-los (Hornsby e Kuratko, 1990; Havenga, s.d.; Almeida, 2010; Almeida, 2009; McEvoy, 1984; Claus, 2003; Khan *et al.*, 2013).

Para que uma PME tenha sucesso, esta precisa de trabalhadores motivados, satisfeitos e com as competências necessárias, no entanto, “para desenvolver uma força de trabalho assim, esta tem de implementar uma estratégia de gestão de recursos humanos apropriada” (Deshpande e Golhar, 1994:49).

As práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas grandes empresas e pelas PME são bastante parecidas, o que indica uma maior sofisticação das práticas de gestão de recursos humanos nas PME do que se pensava (Deshpande e Golhar, 1994; Hornsby e Kuratko, 1990; Pearson *et al.*, 2006a; Pearson *et al.*, 2006b).

De acordo com um estudo realizado por Deshpande e Golhar (1994) a um vasto conjunto de grandes e pequenas empresas nos Estados Unidos da América, as grandes empresas apontaram como característica mais importante da força de trabalho a preocupação dos trabalhadores com o sucesso da empresa, enquanto as pequenas empresas

apontaram como principal característica a capacidade dos trabalhadores controlarem o seu próprio trabalho.

Apesar de considerarem como importantes algumas características da força de trabalho, tanto as grandes empresas como as PME pouco fazem para desenvolver essas mesmas características. Os gestores sabem o que é importante, mas não o desenvolvem. Tanto as grandes empresas como as PME sabem o que querem e o que esperam dos seus trabalhadores, no entanto nada ou pouco fazem para potenciar as competências e características dos trabalhadores (Deshpande e Golhar, 1994; Golhar e Deshpande, 1997; Almeida, 2007).

Algo comum que se verifica na grande maioria das PME dos Estados Unidos da América é o fato destas preferirem a adoção de métodos de gestão de recursos humanos mais básicos, como os anúncios nos jornais (recrutamento), as entrevistas (seleção), os bónus (práticas de recompensa) e o *coaching* (formação) (Hornsby *et al.*, s.d.).

Segundo Deshpande e Golhar (1994:53), “ (...) uma comunicação aberta, pagamento baseado no desempenho, salários competitivos, formação e segurança no trabalho (...) “ são as 5 práticas de recursos humanos mais importantes quer para as grandes empresas, quer para as PME. No entanto, no presente trabalho de investigação segue-se a lógica adotada por alguns dos principais manuais de referência de gestão de recursos humanos, abordando de seguida as práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, recompensa, formação profissional e carreiras.

Através da análise da literatura conclui-se que não existe consenso acerca de quais são as práticas de gestão de recursos humanos que mais contribuem para a eficiência da empresa. As práticas de gestão de recursos humanos devem ser implementadas em conjunto, uma vez que estas se complementam, caso contrário corre-se o risco de não se obter os resultados organizacionais esperados (Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008).

Um dos principais problemas enfrentados pela gestão das PME diz respeito aos problemas relacionados com a gestão de recursos humanos (McEvoy, 1984), nomeadamente com o recrutamento e seleção, com a falta de investimento em formação (Almeida, 2010), com as práticas de recompensa dada a falta de programas de incentivos,

pacotes de benefícios e salários competitivos (Almeida, 2010) e com a avaliação de desempenho a qual, por vezes, é ineficiente ou inexistente (Hornsby *et al.*, s.d.; Hornsby e Kuratko, 1990; Havenga, s.d.).

2.5. A Formalização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME

A formalização das práticas de gestão de recursos humanos é uma das grandes diferenças encontradas entre PME e grandes empresas (Hornsby e Kuratko, 1990; De Kok *et al.*, 2003; Veloso e Keating, 2008; Pearson *et al.*, 2006b; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Claus, 2003). As PME tendem a utilizar práticas de gestão de recursos humanos mais informais e a basearem-se na intuição, uma vez que têm uma reduzida dimensão e menos recursos ao seu dispor. A adoção de práticas de gestão de recursos humanos formais, por parte das PME dá-se, normalmente, quando as empresas já têm mais anos de vida e mais trabalhadores.

Principalmente nas micro e pequenas empresas, é extremamente difícil encontrar um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos formalmente implementadas, ou seja, um conjunto de práticas escritas e/ou que são utilizadas regularmente (De Kok *et al.*, 2003; Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004; Wagar e Langrock, 2004; Barrett e Mayson, 2007). Normalmente para estas empresas, as práticas de gestão de recursos humanos passam apenas pelas competências sociais e pela liderança demonstrada pelo dono/gestor da empresa (De Kok, 2003). Pina e Cunha *et al.* (2010) afirmam ainda que esta função é fortemente influenciada pelo senso comum e pela experiência própria.

O grau de formalização das práticas de gestão de recursos humanos depende da dimensão da empresa, da sua cultura, da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra, do setor de atividade, do acesso à tecnologia, do tipo de empresa e das suas opções estratégicas (Khan *et al.*, 2013). É de salientar que PME familiares têm práticas de gestão de recursos humanos menos formalizadas (Kotey e Slade, 2005).

Segundo De Kok *et al.* (2003:10) “à medida que as empresas crescem e se tornam mais complexas, estas tendem a desenvolver a gestão e processos mais formalizados”. As empresas em crescimento têm normalmente a descrição e análise das suas funções por escrito, um conjunto de práticas de recompensa que possibilita o reconhecimento e recompensa dos trabalhadores de modo equitativo e um plano de progressão profissional, de formação e de recrutamento e seleção (Khan *et al.*, 2013; Barrett e Mayson, 2007).

Ainda no que respeita ao grau de formalização, Kotey e Slade (2005) concluem que as práticas de gestão de recursos humanos destinadas aos trabalhadores operacionais tendem a ser mais formalizadas do que as práticas de gestão de recursos humanos destinadas às chefias, o que, segundo os autores, se deve à existência de uma maior proximidade e relação de confiança entre os gestores/ donos e as chefias.

Alguns investigadores alertam para o fato da formalização das práticas de gestão de recursos humanos tornar a gestão mais rígida e de reduzir a rapidez na tomada de decisão, que é apontada muitas vezes como uma das principais vantagens das PME (Kotey e Slade, 2005). Pearson *et al.* (2006b) e Khan *et al.* (2013) consideram a flexibilidade característica das PME, bem como a informalidade das práticas de gestão de recursos humanos, como importantes vantagens para competir num ambiente cada vez mais incerto. No entanto, alertam para a possibilidade dessa flexibilidade ser interpretada pelos trabalhadores como uma gestão pouco equitativa.

O planeamento de recursos humanos assume um papel importante na medida em que permite determinar o número de trabalhadores necessários no futuro, bem como os diferentes perfis de competências necessários. No entanto, na generalidade das PME existe um escasso planeamento de recursos humanos e pouca preocupação com o longo prazo. As empresas contratam apenas quando realmente precisam, ou seja, apenas quando a necessidade está patente. As PME conhecem bem as oscilações das suas produções, recorrendo assim à experiência passada para tomar decisões, e não ao planeamento (McEvoy, 1984; Khan *et al.*, 2013).

Quanto maior for a empresa, maior será a tendência para a implementação de um sistema formal de comunicação, para a formalização das práticas de gestão de recursos humanos, para a consciencialização da importância da gestão de recursos humanos estar integrada na estratégia da empresa e para contratar mais trabalhadores para desempenhar funções relacionadas com a gestão de recursos humanos (Pearson *et al.*, 2006a; Barrett e Mayson, 2007).

Quanto ao último aspeto referido, é preciso ter em consideração que uma empresa com mais trabalhadores exige mais horas de trabalho por parte dos profissionais de gestão de recursos humanos. Para além disso, uma empresa com um crescente número de trabalhadores, precisa de políticas e práticas formais de gestão de recursos humanos que

permitam lidar com a complexidade deste crescimento, bem como permitir o crescimento sustentado (Veloso e Keating, 2008; Barrett e Mayson, 2007).

2.6. Implementação e Avaliação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME

De acordo com Veloso e Keating (2008:49) o processo de implementação das práticas de gestão de recursos humanos tem um grande peso na “ (...) percepção de utilidade da função de gestão de recursos humanos, bem como no envolvimento e compromisso com a organização”.

Do mesmo estudo de Veloso e Keating (2008), conclui-se que a implementação gradual das práticas de gestão de recursos humanos, com a finalidade de dar resposta a problemas existentes (práticas negociadas), conduz à percepção clara dos trabalhadores quanto à identificação das práticas de gestão de recursos humanos existentes, e à compreensão dos objetivos da gestão de recursos humanos como estratégicos para a empresa. Assim, os trabalhadores “consideram a função de gestão de recursos humanos como diferenciadora e estratégica” (Veloso e Keating, 2008:49). Por outro lado, quando as práticas de gestão de recursos humanos são definidas e implementadas desde a criação da empresa (práticas impostas), os trabalhadores “percepcionam a gestão de recursos humanos como burocrática e sem valor/ contributo direto para o seu trabalho, ou seja, uma função administrativa e não estratégica” (Veloso e Keating, 2008:49).

São vários os fatores que influenciam o impacto dos resultados da implementação de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, como é o caso do “ (...) grau de harmonização da gestão de recursos humanos com os objetivos estratégicos organizacionais, (...) das especificidades do setor de atividade, do estágio de desenvolvimento da organização (...) e da estratégia de negócio” (Bamberger *et al.*, 1989 *cit in* Veloso e Keating, 2008:50). Para além destes, também a sua dimensão e o fato de ser uma PME familiar ou não, afetam a implementação das práticas de gestão de recursos humanos, bem como o seu impacto (Pearson *et al.*, 2006b; Claus, 2003).

Quando se tem em consideração o universo das PME, existe um variadíssimo leque de práticas de gestão de recursos humanos adotadas, existindo grandes diferenças de empresa para empresa aquando da escolha de quais as práticas de gestão de recursos humanos a aplicar (Cassell *et al.*, 2002; Pearson *et al.*, 2006b; Almeida, 2009).

Apesar da reconhecida importância da gestão de recursos humanos para o crescimento das empresas, é difícil “ (...) circunscrever claramente o efeito de uma prática de gestão de recursos humanos na *performance* da empresa (...) ” (Velo e Keating, 2008:38). As práticas de gestão de recursos humanos devem ser implementadas em conjunto, uma vez que se complementam, caso contrário corre-se o risco de não se obter os resultados organizacionais esperados (Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008).

Através da sua investigação, McEvoy (1984) concluiu que a grande maioria das PME não guarda um registo da aplicação e do desempenho das práticas de gestão de recursos humanos implementadas. Este registo é importante porque permite não só comparar resultados, como também perceber quais as práticas que geram melhores resultados.

Cassell *et al.* (2002) constataram que algumas PME não fazem uma avaliação formal do sucesso das práticas de gestão de recursos humanos implementadas, o que influencia a perceção da importância e eficácia destas práticas, resultando numa baixa probabilidade de continuidade de aplicação de práticas de gestão de recursos humanos que se mostrem mais potenciadoras do sucesso das empresas.

As PME estão preparadas para experimentar novas e diferentes práticas de gestão de recursos humanos que têm um historial de sucesso acima da média. Estas novas práticas, que ocorrem de uma forma menos formal do que nas grandes empresas, não estão, no entanto, integradas numa estratégia de gestão coerente (Storey, 1995 *cit in* Cassell *et al.*, 2002).

Segundo Cassell *et al.* (2002) as PME em vez de utilizarem uma estratégia de gestão de recursos humanos coerente, estruturada e integrada com a estratégia global da empresa, utilizam uma abordagem que consiste em escolher e aplicar apenas as práticas que melhor se adequam às suas necessidades em cada momento.

De acordo com Duberley e Walley (1995, *in* Cassell *et al.*, 2002:675) “um dos potenciais perigos acerca das práticas de gestão de recursos humanos é que estas sejam entendidas apenas como um conjunto de práticas, e não como um processo geral de incorporação das decisões de recursos humanos ao nível estratégico”. Daqui resulta que

não existe planeamento nem ligação entre a gestão de recursos humanos e os restantes subsistemas da empresa.

Capítulo 3 – Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME

Neste capítulo serão analisadas, recorrendo a conteúdos e fontes bibliográficas, as principais práticas de gestão de recursos humanos em contexto de PME, nomeadamente o recrutamento e seleção, e avaliação de desempenho, as recompensas, a formação profissional e as carreiras.

3.1. Práticas de Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção é uma das práticas de gestão de recursos humanos de maior importância para as empresas. O recrutamento visa atrair os potenciais candidatos, enquanto a seleção engloba todo o processo, desde a convocação dos potenciais candidatos até à admissão do candidato escolhido (Ribeiro, 2000).

O recrutamento e seleção é a prática de gestão de recursos humanos mais utilizada pelas PME devido à insubstituível necessidade de ter os trabalhadores necessários para a empresa continuar a produzir (Cassell *et al.*, 2002; Ribeiro, 2000). Pearson *et al.* (2006) afirmam mesmo que o sucesso das PME “ (...) depende do recrutamento e retenção do capital humano”, o que torna esta prática num elemento chave para a empresa (Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008).

Algo essencial para a prática eficaz do recrutamento é a descrição e análise de funções. No entanto, algumas PME optam por não utilizar esta prática por considerarem que limita a atuação dos trabalhadores, restringindo-os apenas ao que está por escrito, tornando-os menos polivalentes (Kotey e Slade, 2005; Heneman *et al.*, 2002).

Hornsby e Kuratko (1990) e McEvoy (1984) apuraram que o tamanho da empresa afeta o fato destas terem por escrito a descrição e análise das suas funções. Correia (2002) constatou que em Portugal os métodos mais utilizados para a análise de funções, tanto nas grandes empresas como nas PME, são: a entrevista com a chefia direta/ responsável da área e a entrevista com o trabalhador que desempenha essa função.

A realidade portuguesa das práticas de recrutamento e seleção é pouco conhecida devido à pouca investigação realizada nesta área. Correia (2002:43) explica que “o

reduzido número de estudos disponíveis baseia-se em populações muito específicas ou na análise da utilização dos métodos de seleção e não no processo de recrutamento e seleção” enquanto um todo integrado.

As PME privilegiam o recrutamento interno em detrimento do recrutamento externo, constituindo as promoções as formas de recrutamento interno mais utilizadas. Esta situação dificulta a entrada na empresa de novas pessoas com diferentes experiências, conhecimentos e competências, o que limita bastante as pequenas empresas e lhes reduz a probabilidade de encontrarem o candidato adequado (Golhar e Deshpande, 1997; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004). Apesar desta tendência, as PME são muitas vezes obrigadas a recorrer ao recrutamento externo porque não existem opções dentro da empresa, devido à sua dimensão (Zaharie e Osoian, 2013).

As constantes mudanças e exigências do mercado requerem que as empresas apostem e detenham trabalhadores cada vez mais qualificados e dotados de competências transversais, que facilitem a mobilidade funcional (Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Almeida, 2009). Estas alterações, e consequentes novas necessidades do mercado e das empresas, implicam que as empresas alterem os seus métodos de recrutamento e seleção (Correia, 2002).

É preciso que as PME estejam mais abertas ao recrutamento externo, pois existem formas de recrutamento externo de baixo custo, e que permitem o aumento do leque de possíveis candidatos com os requisitos necessários, bem como o crescimento sustentado da empresa (Deshpande e Golhar, 1994). Para além disso, com o crescimento das empresas torna-se cada vez mais difícil encontrar amigos e familiares disponíveis para preencherem vagas na empresa, ou seja, esta fonte de recrutamento esgota-se (Barrett e Mayson, 2007).

Desta forma, as PME deveriam estreitar relações com as universidades e politécnicos e apostar mais nestas fontes de recrutamento, pois ao mesmo tempo que ajudariam jovens a ingressar no mercado de trabalho, estariam mais perto de um dos principais centros de produção de investigação: as universidades e politécnicos. Esta relação pode favorecer ainda uma melhoria das capacidades competitivas das empresas e ajudar as escolas a preparar profissionais com as características que as empresas realmente precisam e valorizam (Correia, 2002; McEvoy, 1984; Zaharie e Osoian, 2013).

Existe uma maior proximidade entre as universidades e politécnicos e as grandes e médias empresas “por contraposição com as micro e pequenas empresas, ou seja, as empresas mais complexas e estruturadas são aquelas que tendem a absorver os diplomados” (Almeida, 2010:83), sendo que as micro e pequenas empresas que conseguem atrair trabalhadores qualificados num primeiro contato, normalmente não conseguem mantê-los a médio e longo prazo.

Quando as PME têm de recorrer ao recrutamento externo as fontes mais utilizadas são o Centro de Emprego (Kotey e Slade, 2005), as referências de outros trabalhadores (fonte mais utilizada porque oferece informação credível e detalhada acerca do candidato) (Kotey e Sheridan, 2004; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Khan *et al.*, 2013), as candidaturas espontâneas e os anúncios nos jornais (Hornsby *et al.*, s.d.; Correia, 2002; Kotey e Sheridan, 2004; Kotey e Slade, 2005; McEvoy, 1984), sendo estas duas últimas fontes as mais eficazes (Hornsby *et al.*, s.d.).

É bastante comum as PME recorrerem ao processo de “passa palavra” quando pretendem recrutar externamente, uma vez que é um processo que não acarreta custos iniciais, e que, de um modo geral, é bastante barato (Cassell *et al.*, 2002; Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004).

Os instrumentos de seleção mais utilizados pelas PME, e também pelas grandes empresas, são as entrevistas individuais com o responsável da área (Golhar e Deshpande, 1997; Havenga, s.d. Correia, 2002; Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004; McEvoy, 1984; Lima, 2000; Zaharie e Osoian, 2013), os testes escritos, as cartas de referência de outros empregos (Bergmann *et al.*, 1990; Lima, 2000), a análise curricular, o período experimental (Zaharie e Osoian, 2013) e a entrevista com o técnico de recursos humanos (Correia, 2002).

Em Portugal, tal como em outros países, assiste-se a uma crescente utilização, por parte das grandes empresas, dos testes de despiste de drogas, testes de personalidade e testes de aptidão (testes psicológicos) (Hornsby e Kuratko, 1990; Correia, 2002). A grande maioria das PME não tem capacidade para realizar este tipo de teste e, para além disso, não costumam contratar pessoas estranhas, uma vez que os donos/gestores destas empresas são bastante “protetores” e pretendem controlar tudo na sua empresa, incluindo quem entra e sai.

Os métodos de seleção privilegiados em Portugal não são os métodos com maior validade preditiva. Correia (2002:53) defende que as empresas continuam a favorecer estes mesmos métodos devido à “ (...) inadequada formação dos técnicos de recrutamento e seleção da organização (...), à falta de qualificação ou competências específicas por parte dos técnicos de recrutamento e seleção (...) ” e ao seu baixo custo. Os *assessment centres* e as provas situacionais são os métodos com maior validade preditiva, mas não são muito utilizados devido à sua complexidade e custo elevado. Esta escolha das empresas acarreta menores custos no curto prazo, mas maiores no longo prazo (Correia, 2002; Ribeiro, 2000; Zaharie e Osoian, 2013).

As PME preferem contratar pessoas conhecidas, dando, por isso, preferência a familiares seus ou dos seus trabalhadores, por considerarem que estes serão mais empenhados e leais e por implicar custos mais reduzidos (Cassell *et al.*, 2002; De Kok *et al.*, 2003; Havenga, s.d.; Matlay, 2002; Kotey e Slade, 2005; Khan *et al.*, 2013). Esta preferência por trabalhadores familiares permite também a existência de uma baixa rotatividade de pessoal (Ussman, 2004).

Tal como referido anteriormente, a atração e retenção do capital humano constitui um dos principais problemas enfrentados pelas PME (Hornsby e Kuratko, 1990; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008), uma vez que as grandes empresas conseguem proporcionar mais oportunidades de progressão na carreira e um conjunto de recompensas mais atrativo, com os quais as PME não conseguem competir, e porque as PME não utilizam as técnicas de recrutamento mais adequadas para chegar aos melhores candidatos (Zaharie e Osoian, 2013).

As PME são mais atrativas para trabalhadores em início de carreira e que pretendem ganhar experiência de trabalho. Como muitas vezes as PME não conseguem dar resposta às necessidades de progressão e crescimento dos seus trabalhadores, acabam por perde-los para as grandes empresas. Segundo um estudo conduzido pela University of Ulster International HRM Research Group (s.d., *cit in* Pearson *et al.*, 2006b) na Irlanda do Norte, as PME têm uma maior probabilidade de contratar e reter jovens com menos qualificações.

Aquando da seleção de novos trabalhadores, a maioria das PME não tem uma abordagem sistemática e formal, não existindo planeamento a longo prazo, descrição de

funções nem instrumentos de recrutamento e seleção formais (Behrends, 2007 *cit in* Havenga, s.d.; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Kotey e Slade, 2005).

3.2. Práticas de Avaliação de Desempenho

De acordo com Caetano e Vala (2000:360) “ a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”. É uma prática de gestão de recursos humanos geralmente utilizada para ajudar a empresa a determinar os seus níveis salariais, as promoções e prémios e a identificar as necessidades formativas dos trabalhadores (Wagar e Langrock, 2004).

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão de recursos humanos afetada pela dimensão da empresa, ou seja, quanto maior for a empresa maior é o grau de utilização e complexidade da avaliação de desempenho, sendo que a existência de um sistema formal é raro, existindo “uma grande diversidade em como o processo de avaliação de desempenho é interpretado e operacionalizado” (Cassell *et al.*, 2002:686).

Segundo Gilbert e Jones (2000, *cit in* Barrett e Mayson, 2007) a avaliação de desempenho levada a cabo nas PME, principalmente nas de menor dimensão, tem como principal finalidade a monitorização e controlo dos trabalhadores, e não o desenvolvimento das suas competências e melhoria da sua *performance*.

As empresas de menor dimensão privilegiam 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). Segundo um estudo conduzido por Wagar e Langrock (2004) a grande maioria das PME canadianas não tem implementado um sistema formal de avaliação de desempenho, e as que têm não dão formação aos responsáveis pela condução deste processo.

A utilização de alguns métodos de avaliação de desempenho, como é o caso da auto-avaliação e da avaliação por parte de colegas de trabalho, é proporcional ao tamanho da empresa, ou seja, quanto maior é a empresa, maior é o seu grau de utilização (Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004).

Algumas PME nos Estados Unidos da América utilizam vários métodos de avaliação de desempenho em simultâneo, sendo que os métodos mais utilizados são o da escala gráfica (Kotey e Slade, 2005; Kotey e Sheridan, 2004), o da pesquisa de campo e o de avaliação por resultados, sendo este último considerado como o mais eficiente (Hornsby e Kuratko, 1990; Hornsby *et al.*, s.d.).

De acordo com McEvoy (1984) as PME deveriam privilegiar a determinação de objetivos específicos para cada trabalhador, pois os trabalhadores que têm objetivos definidos para alcançar são, geralmente, mais produtivos do que os que não têm objetivos para alcançar. A determinação de objetivos facilita a avaliação de desempenho, o feedback e ajuda a clarificar os requisitos da função a desempenhar.

Apesar das PME procederem à avaliação de desempenho dos trabalhadores, no caso das chefias isso raramente se verifica, o que reflete o baixo número de chefias em PME, bem como o seu grau de proximidade com o dono/ presidente da empresa. Importa referir que as funções de chefia são normalmente ocupadas por familiares ou amigos do dono/ presidente da empresa (Kotey e Slade, 2005).

Khan *et al.* (2013) apuraram, no seu estudo desenvolvido no Paquistão, que algumas PME realizam anualmente a avaliação de desempenho dos seus trabalhadores, mas apenas avaliavam as competências transversais a todos os trabalhadores, ou seja, não existe o cuidado de ter em consideração as particularidades e exigências de cada função.

Segundo Almeida (2009) é possível que a avaliação de desempenho nas PME, e principalmente nas PME familiares, seja influenciada pelas características dos trabalhadores, uma vez que nestas empresas existe um elevado grau de proximidade, pois todos se conhecem de fora da empresa.

3.3. Práticas de Recompensa

Segundo Camara (2000:87) o sistema de recompensas é um “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

O sistema de recompensas é composto pelas recompensas intrínsecas e extrínsecas. Segundo Camara (2000:110), as recompensas intrínsecas “são as que estão internamente ligadas ao trabalho em si – responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira”, e são responsáveis pela motivação a longo prazo e pelo aumento do comprometimento entre trabalhador e empresa, ajudando a criar uma duradoura relação de trabalho. Por outro lado, as recompensas extrínsecas estão relacionadas com fatores externos ao trabalho, tendo-se como exemplos, o salário, os benefícios, os símbolos de estatuto e as promoções.

As recompensas constituem uma prática de gestão de recursos humanos fortemente afetada pela dimensão da empresa (Hornsby e Kuratko, 1990; Cassell *et al.*, 2002; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008). 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”.

Desta forma, existem diferenças significativas entre as políticas salariais das PME e das grandes empresas (Golhar e Deshpande, 1997). Quanto maior for a empresa, maior será a sua capacidade de oferecer um salário competitivo e um atrativo pacote de benefícios e programa de incentivos.

Na grande maioria dos casos, as práticas de recompensa numa PME são muito informais. Apesar de terem em consideração os níveis salariais praticados pelo mercado, e principalmente pelo setor de atividade em que estão inseridas, as PME não têm um sistema formal de determinação dos salários, o que propicia a perda de competitividade e a falta de equidade interna (McEvoy, 1984; Wagar e Langrock, 2004). Verifica-se também que estas não utilizam as práticas de recompensa como um fator diferenciador.

Os salários são uma das principais causas de criação de conflitos nas PME, exatamente por não existir uma formalização das práticas de recompensa. No entanto, verifica-se que os trabalhadores preferem estas empresas devido à proximidade e ligação com o dono, o que lhes transmite uma maior segurança (Lima, 2000; Ussman, 2004).

Hornsby *et al.* (s.d.), num estudo realizado nos Estados Unidos da América, verificaram que grande parte das PME oferece algum tipo de seguro de saúde, no entanto quando isso acontece estas tendem a não oferecer mais nenhum benefício. O mesmo estudo

afirma que uma grande parte das PME oferece um programa de incentivos, mas que é muito limitado. As comissões e os bônus são considerados como os incentivos mais eficazes e, por isso, são os mais utilizados (McEvoy, 1984). Por outro lado, Wagar e Langrock (2004) afirmam que os benefícios mais frequentes nas PME do Canadá são o pagamento das férias, o pagamento da baixa e o pagamento do seguro de vida.

Nesta área, as PME têm a difícil tarefa de recorrer à imaginação, e, de acordo com os seus recursos, determinar um pacote de benefícios atrativo o suficiente para competir com as grandes empresas, quando necessitam de profissionais com determinadas características (Golhar e Deshpande, 1997; Wagar e Langrock, 2004).

Segundo Mendoza Moheno e Hernández Calzada (2008) existe uma ligação direta e positiva entre as práticas de recompensa e o desempenho da empresa, pelo que o desenvolvimento e implementação de um apropriado conjunto de práticas de recompensa se torna crítico, dado que os trabalhadores que se sentem satisfeitos com a sua remuneração e com o ambiente de trabalho onde laboram são mais produtivos. McEvoy (1984) verificou que o salário e o reconhecimento do trabalhador contribuem fortemente para a melhoria da sua *performance*.

São vários os autores que defendem que os incentivos não funcionam e que estão destinados a falhar. Segundo Kohn (1995:14) os incentivos “não criam compromisso duradouro com nenhum valor ou ação, (...) estes apenas modificam aquilo que fazemos”. Também Bergamini (s.d.:19) considera que os incentivos e os prémios não são a solução defendendo que “ (...) os incentivos não substituem uma boa e consistente administração (...) ”. Para além disso, são uma medida que apenas afeta o curto prazo e não o longo prazo, como é desejável.

Apesar da utilização de programas de incentivos e de pacotes de benefícios, algumas PME não consideram prioritária a gestão destas medidas, o que pode causar sérios problemas à empresa, devido, por exemplo, à falta de equidade entre os trabalhadores (Cassell, *et al.*, 2002). Esta situação tende a agrava-se quando estamos perante uma empresa familiar, cujos trabalhadores para além do laço laboral têm também um laço familiar.

Devido ao laço familiar existente em muitas PME, é mais difícil implementar um sistema de remunerações baseado no desempenho, devido ao conflito de interesses entre a lógica familiar e a lógica profissional. Assim, em muitas PME as recompensas são consideradas uma prática de gestão de recursos humanos desnecessária (De Kok *et al.*, 2003).

3.4. Práticas de Formação Profissional

A formação é considerada por muitos, como uma prática de gestão de recursos humanos essencial para o sucesso das empresas, PME ou não. No entanto, as PME têm uma maior dificuldade em compreender os benefícios da formação. Um adequado programa de formação permite às empresas garantir que têm as competências base necessárias para atingir os seus objetivos (Vinten, 2000).

O processo e estrutura da formação são bastante influenciados pelo tamanho da empresa. A grande maioria das PME recorre à formação, no entanto estas tendem a dar preferência a formações para colmatar necessidades imediatas do negócio e não para contribuir para o desenvolvimento dos seus trabalhadores, sendo que a grande maioria das PME não tem um plano de formação a longo prazo nem um orçamento para esta prática (Cassell *et al.*, 2002; Havenga, s.d.; Almeida, 2007; Matlay, 2002; Pina e Cunha *et al.*, 2010).

São muitas as PME que encaram a formação que não seja destinada a colmatar necessidades imediatas da empresa, ou que não esteja relacionada com o posto de trabalho do trabalhador, “como um luxo que apenas deve ser fornecido quando a empresa tem grandes lucros” (De Kok *et al.*, 2002:10).

Cassell *et al.* (2002), De Kok *et al.* (2003) e Almeida (2007) concluíram que os trabalhadores das PME têm uma menor probabilidade de ter acesso a programas de formação estruturados do que os trabalhadores das grandes empresas. Almeida e Alves (2011:711) afirmam que “existe uma relação diretamente proporcional entre o número de trabalhadores ao serviço e a realização de ações de formação”.

Desta forma, as PME caracterizam-se por ter uma força de trabalho pobre em competências e com pouco acesso à formação (Matlay, 2002). Caracterizam-se ainda por ter uma maior rotação laboral do que as grandes empresas, o que dificulta uma apurada

caraterização da sua força de trabalho, tal como referido anteriormente (Mendoza Moheno e Hernández Calzada (2008).

Almeida (2007:54) alerta para o fato de existirem grandes desfasamentos em termos de “investimento em formação quer entre países quer entre empresas”, sendo que em Portugal se verifica “um fraco comprometimento com a promoção da formação profissional” (Almeida, 2007:56). No contexto europeu, os trabalhadores portugueses são dos que têm menos acesso à formação (Almeida, 2010).

Almeida (2007:54) refere que a adoção de políticas de formação profissional estruturadas permite “às organizações não só reforçar a sua capacidade competitiva (Matlay, 2002), (...) mas também promover um maior comprometimento dos trabalhadores com a organização (...)”. Mendoza Moheno e Hernández Calzada (2008:28) referem ainda “que a formação facilita o desenvolvimento da empresa e melhora a sua rentabilidade” e eficiência.

A formação é uma prática que pode gerar controvérsia nas PME, pois tanto pode ser vista como um custo ou como um investimento, uma vez que geralmente estas empresas têm de recorrer a entidades externas (Cardim, 2000). As PME devem passar a encarar a formação como um investimento no crescimento e na sustentabilidade da empresa, uma vez que permite o acompanhamento das necessidades dos mercados e “apoio nos processos de desenvolvimento ou mudança organizacional“ (Almeida e Alves, 2011:710), contribuindo para se manterem competitivas (Cardim, 2000; Almeida e Alves, 2011; Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008; Almeida *et al.*, 2008; Matlay, 2002). No entanto, e apesar da sua comprovada importância para o desenvolvimento das empresas, a formação não constitui a solução para todos os problemas (Almeida *et al.*, 2008).

Khan *et al.* (2013) verificaram que as PME, devido aos seus poucos recursos económicos e aos custos da formação, tendem a não dar formação aos seus trabalhadores, preferindo contratar pessoas com experiência e que consideram não precisar de formação. Em Portugal, apesar da utilização da formação profissional ter aumentado, a mesma situação se verifica (MSSS, 2013).

Vinten (2000) através da sua investigação concluiu que quanto mais pequena for a empresa, mais prática será a formação. Algumas PME consideram como formação a observação e correção, muitas das vezes imediata, de algumas funções e atividades (Kotey e Slade, 2005).

Para além dos custos e da incompreensão dos benefícios da formação (Storey e Westhead, 1997 *cit in* Barrett e Mayson, 2007), outro motivo que leva as PME a oferecer resistência à implementação de programas de formação, é o fato destas terem receio que os seus trabalhadores deixem a empresa e levem esse conhecimento para outras empresas. Matlay (2002:358) concluiu que “ (...) existem diferenças consideráveis na atitude e abordagem do dono/gestor das PME para com as necessidades de formação dos trabalhadores da sua família e dos trabalhadores que não são da sua família”. Os trabalhadores que não têm um laço familiar com o dono/gestor da empresa são encarados como “ferramentas com pernas” que podem deixar ou trocar a empresa por outra a qualquer momento, enquanto os trabalhadores que partilham um laço familiar com o dono/gestor da empresa são considerados como leais e de confiança.

A distinção entre trabalhadores acima mencionada pode influenciar fortemente a produtividade dos trabalhadores e, conseqüentemente, a competitividade da empresa. Uma possível solução para a preocupação demonstrada pelos donos/ presidentes em perder os seus trabalhadores depois destes receberem a formação, é a formação específica. Esta formação assume-se como uma solução para este problema, uma vez que “ (...) os conhecimentos e habilidades adquiridos pelos trabalhadores têm um escasso valor num contexto diferente da empresa” (Mendoza Moheno e Hernández Calzada, 2008:28).

Existe um favorecimento da formação interna por parte das empresas portuguesas, em detrimento da formação externa. Segundo Almeida e Alves (2011:717), este favorecimento pode indicar a preferência das empresas por práticas de formação “mais próximas do exercício concreto do trabalho” ou pode “refletir práticas de formação reprodutoras dos valores organizacionais (...) com pouco potencial de transferibilidade para novos contextos de trabalho“. Também Lima (2000) corrobora a preferência das PME pela formação interna, no contexto brasileiro.

Segundo estudos conduzidos nos Estados Unidos da América, tanto as grandes empresas como as PME utilizam mais do que um tipo de formação, sendo que os mais

utilizados são a formação *on-the-job* (Kotey e Slade, 2005), seminários, aprendizagem e *coaching*, sendo este último considerado como mais eficaz (Hornsby e Kuratko, 1990; Hornsby *et al.*, s.d.).

De acordo com Havenga (s.d.) é importante que a formação e as atividades de desenvolvimento estejam integradas nas decisões estratégicas da empresa, o que possibilita o aumento da flexibilidade (é mais fácil transferir trabalhadores para outras funções e/ou áreas) e prevenir possíveis faltas de trabalhadores.

3.5. Práticas de Gestão de Carreiras

Segundo Camara *et al.* (2001:367) o plano de carreira consiste num “ (...) conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado”.

Devido às características das PME, estas têm uma maior dificuldade em proporcionar uma evolução profissional aos seus trabalhadores. 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.).

Numa organização taylorista ou hierárquica progredir na carreira significava subir na hierarquia, no entanto, atualmente a grande maioria das empresas apresentam estruturas cada vez mais horizontais, o que significa que a progressão na carreira já não ocorre apenas verticalmente, mas sim horizontalmente (Camara *et al.*, 2001).

Devido à sua dimensão, as PME deveriam optar pela progressão horizontal, uma vez que esta possibilita o aumento e maior diversidade das competências dos trabalhadores, satisfazendo, mesmo que temporariamente, as suas necessidades de crescimento e progressão. A autonomia e a melhoria das condições de trabalho constituem também fatores que ajudam a satisfazer estas necessidades (Almeida *et al.*, s.d.).

Tal como referido anteriormente, manter os profissionais chave é uma das principais preocupações das empresas. As PME, devido às suas características e limitações, têm uma maior dificuldade em manter estes profissionais, não só porque têm um conjunto

de recompensas menos atrativo do que as grandes empresas, mas também porque dificilmente conseguem proporcionar crescimento profissional (Almeida *et al.*, s.d.).

Quando uma empresa é familiar, é natural que os descendentes diretos do dono da empresa o sucedam, pelo que os trabalhadores destas empresas já estão à espera desta alteração. No entanto, é importante preparar a sucessão para que os trabalhadores a aceitem, pois frequentemente os sucessores são mais jovens que a maioria dos trabalhadores que vão gerir, o que pode dificultar a aceitação por parte dos trabalhadores. Para além disso, é também importante que os sucessores se inteirem da situação e funcionamento da empresa com alguma antecedência de modo a prepararem a sua atuação (Lima, 2000).

De acordo com Ussman (2004) a sucessão nas PME familiares é um processo longo e complexo de passagem de testemunho de geração para geração. Esta é uma fase de grandes perturbações na empresa, a que muitas não sobrevivem. A autora alerta que para a sucessão ter sucesso é necessário planear o antes e o depois da sucessão, garantir que o processo ocorre num período de crescimento económico e que o sucessor conhece a empresa e está pronto para assumir a posição.

II – Investigação Empírica

Capítulo 1 – Objetivos e Metodologia

1.1. Objetivos do Estudo e Delimitação do Objeto

O presente trabalho de investigação tem um carácter exploratório, maioritariamente de natureza qualitativa (Yin, 2009). O seu principal objetivo é perceber quais são as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas PME, ou seja, pretendemos compreender as dinâmicas e as especificidades da gestão de recursos humanos nestas empresas.

Decidimos limitar a nossa investigação às PME de Alcácer do Sal, devido a motivos de facilidade, acesso e proximidade, uma vez que a autora reside no concelho de Alcácer do Sal. Desta forma, o objeto de estudo está delimitado às PME do concelho de Alcácer do Sal.

1.2. Opção Metodológica

Para atingir o objetivo proposto, optou-se pela metodologia de estudo de caso, mais precisamente pela metodologia multi-caso, que se assume como uma variante da primeira, sendo constituída por mais do que um único estudo de caso (Yin, 2009). Segundo Fortin (2009:241) o estudo de caso corresponde “a um exame completo e detalhado de um fenómeno ligado a uma entidade social”, podendo a entidade ser “um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização”.

Os principais objetivos do estudo de caso são explorar e descrever um determinado fenómeno (Yin, 2009) e aumentar o conhecimento acerca desse fenómeno (Fortin, 2009). Deve recorrer-se à utilização desta metodologia quando se pretende compreender questões como o “como?” e o “porque?” de um determinado fenómeno, quando é necessário recorrer a várias fontes de informação, quando existe uma ténue delimitação entre o fenómeno que se pretende estudar e o contexto em que este se insere (Yin, 2009) e quando existem poucos dados e informação acerca do fenómeno que se pretende compreender (Fortin, 2009).

Os resultados obtidos através da metodologia multi-caso têm um carácter mais robusto, pelo que são considerados mais convincentes (Yin, 2009). Esta metodologia permite 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. Desta forma, a metodologia multi-caso apresenta-se como a mais indicada para a nossa investigação.

São necessárias entre 3 e 10 empresas, dependendo dos objetivos do investigador, para aplicar a metodologia de estudo multi-caso (Marques, 2010). Desta forma, e para realizar a nossa investigação, decidimos utilizar 4 empresas (4 estudos de caso), essencialmente devido ao princípio da saturação. Segundo Guerra (2006:42) “a saturação 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.

1.3. Escolha das Empresas e Procedimento

As empresas foram escolhidas de acordo com os critérios dimensão e localização, uma vez que para fazerem parte da nossa investigação as empresas têm de ser PME e estar localizadas em Alcácer do Sal. A facilidade de acesso e disponibilidade das empresas foram também critérios tidos em consideração aquando da seleção das empresas.

Todas as empresas escolhidas foram contactadas por telefone de modo a verificar o seu interesse e disponibilidade para participar na investigação. Depois de explicadas a finalidade e importância da investigação, as empresas aceitaram fazer parte da investigação, e logo uma data e hora foram marcadas para a realização de uma entrevista.

Devido à sua dimensão, nenhuma das empresas selecionadas tem um departamento de recursos humanos. Desta forma, entrevistámos o responsável pela gestão de cada empresa estudada, excepto na empresa A e C. No caso da empresa A entrevistámos a filha do patrão, por sugestão do mesmo, no caso da empresa B entrevistámos um dos sócios, no caso da empresa C entrevistámos a chefe dos serviços administrativos, devido à

impossibilidade da gerente da empresa, e no caso da empresa D entrevistámos a dona da empresa.

1.4. Instrumentos de Recolha de Dados e Fontes de Informação

Em todos os casos optou-se pela aplicação de uma entrevista semidiretiva a testemunhas privilegiadas (Quivy e Campenhoudt, 1992), ou seja, em todas as entrevistas privilegiou-se o contato com interlocutores com um bom conhecimento das práticas de gestão de recursos humanos implementadas nas empresas.

A entrevista semidiretiva assemelha-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 questões-chave que servem de orientação, no entanto deixa a conversa fluir abertamente. Desta forma, o investigador é apenas responsável pela condução e reencaminhamento, se necessário, da entrevista (Quivy e Campenhoudt, 1992; Fortin, 2009).

As entrevistas constituem o melhor instrumento para perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas empresas, uma vez que permitem o contato direto com os entrevistados, uma elevada taxa de resposta (ao contrário do que se verifica nos inquéritos por questionário) e a obtenção de respostas detalhadas. No entanto, também existem alguns inconvenientes, como é o caso dos custos e do tempo despendido para realizar as entrevistas (Fortin, 2009).

Nas entrevistas foram abordadas dimensões como a evolução da empresa, os produtos/ serviços e mercados, a organização da função de gestão de recursos humanos e as práticas de gestão de recursos humanos (Quadro 2). Importa referir que o guião de entrevista, bem como a transcrição completa das entrevistas se encontram em apêndice (1, 2, 3, 4 e 5).

Foi também utilizado como fonte secundária de informação o *website* da empresa C, dado que era a única com um *website* disponível para consulta aquando da realização da presente investigação.

Quadro 2 - Dimensões de Análise e Variáveis

Dimensões	Variáveis
1. Evolução da Empresa	<ul style="list-style-type: none">- Setor de Atividade- História (compreender evolução)- Tipo de Empresa (familiar ou não)- Número de Trabalhadores (dimensão da empresa)- Caracterização dos Trabalhadores (idade, sexo, habilitações, tipo de contrato)
2. Produtos/ Serviços e Mercados	<ul style="list-style-type: none">- Produtos/ Serviços- Recursos Intensivo- Mercados- Principais Clientes- Principais Concorrentes
3. Organização da Função de Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- Responsável pela Gestão de Recursos Humanos- Apoio Externo- Formalização e Planeamento
4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- Recrutamento e Seleção- Avaliação de Desempenho- Recompensas- Formação Profissional- Carreiras

1.5. Técnicas de Análise de Dados Utilizadas

Para tratar a informação recolhida durante as entrevistas, recorreu-se à análise de conteúdo, que é uma técnica de tratamento de informação (Vala, 1986) com a principal finalidade de "efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração" (Bardin, 2011:45).

Desta forma, a análise de conteúdo "tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular regras de inferência" (Guerra, 2006: 62).

Para a realização da nossa investigação procedemos à análise dos dados, recolhidos através das entrevistas realizadas a 4 empresas do concelho de Alcácer do Sal, acerca da

evolução da empresa de modo a contextualizá-la e a compreender o seu funcionamento e realidade. A informação acerca dos produtos/ serviços e mercados permite-nos conhecer não só a evolução da empresa, como também a sua relação com o meio externo. Por fim, a organização da função gestão de recursos humanos e as práticas de gestão de recursos humanos permitem-nos caracterizar a gestão de recursos humanos da empresa e o seu grau de utilização e complexidade.

Capítulo 2 – Caracterização Empresarial do Concelho e dos Casos Estudados

No presente capítulo apresentamos uma pequena caracterização da estrutura empresarial portuguesa e em particular do concelho de Alcácer do Sal. Apresentamos também alguns dados relativos à população do concelho. Finalmente procedemos à caracterização das empresas estudadas, utilizando os critérios anteriormente mencionados (quadro 2).

2.1. As PME em Portugal e em Alcácer do Sal

Tal como referido anteriormente, as PME têm um grande peso no tecido económico português. Em 2012 existiam 1.062.782 empresas em Portugal, das quais 1.061.952 empresas eram PME do setor não financeiro, o que representava 99,9% da totalidade das empresas (quadro 3). Existiam 1.020.994 microempresas, 35.736 pequenas empresas e 5.222 médias empresas, existindo uma óbvia predominância das microempresas que representavam cerca de 96% do total de PME existentes em Portugal (www.pordata.pt).

Em 2012 existiam 3.511.666 trabalhadores ativos nas empresas não financeiras em Portugal, dos quais 2.762.323 trabalhadores estavam empregados em micro, pequenas e médias empresas não financeiras (78,7%), o que evidencia a importância das PME na criação de emprego em Portugal (quadro 3) (www.pordata.pt).

Relativamente ao concelho de Alcácer do Sal, local onde foi desenvolvido o trabalho de investigação apresentado de seguida, existiam em 2012, 1.578 empresas não financeiras que empregavam 3.008 dos 5.291 trabalhadores empregados no concelho, o que significa que as PME não financeiras do concelho empregam 56,9% dos trabalhadores ativos (quadro 3). Destas 1.578 empresas não financeiras, 1.537 eram microempresas, 39 eram pequenas empresas e 2 eram médias empresas. É de salientar que não existia em 2012 nenhuma grande empresa no concelho de Alcácer do Sal, o que significa que o tecido empresarial do concelho é composto unicamente por PME, maioritariamente microempresas (97,4%) (www.pordata.pt).

Quadro 3 - As PME em Portugal e em Alcácer do Sal

	Portugal	Alcácer do sal
PME	99,9%	100%
Microempresas	96%	97,4%
Trabalhadores empregados em PME	78,7%	56,9%

De acordo com os últimos censos, em 2011 o concelho de Alcácer do Sal era habitado por 13 046 habitantes, dos quais 6 332 eram do sexo masculino e 6 714 eram do sexo feminino. A sua população é bastante envelhecida tendo o concelho 3 342 habitantes com mais de 65 anos e apenas 1 592 habitantes com menos de 14 anos. Relativamente às habilitações literárias, verifica-se que 2 142 habitantes (18,9%) não têm qualquer nível de escolaridade, 3 661 habitantes (32,2%) têm apenas o 1º ciclo do ensino básico e que apenas 765 habitantes (6,7%) têm formação superior (www.pordata.pt).

2.2. O Caso da Empresa A

2.2.1. Evolução da Empresa

A empresa A é uma PME familiar do setor da pastelaria fundada há 21 anos, em 1993, pelo atual dono, nos arredores de Alcácer do Sal, mais precisamente em Castelo Ventoso. Iniciou a sua atividade com 4 trabalhadores operando unicamente na área da pastelaria e vendendo apenas a grossistas. Em 2000, 7 anos mais tarde, deslocou-se para Alcácer do Sal, passando a vender ao público, o que obrigou ao aumento do número de trabalhadores, os quais passaram a ser 5. Em 2013, expandiram a sua área de negócio passando a operar também na área da restauração e do *take away*, aumentando o número de trabalhadores para 10 (quadro 4).

Quadro 4 - Evolução da Empresa A

Evolução da Empresa A	
Data de Criação	1993
Número de Trabalhadores	10
Tipo de Empresa	Familiar
Número de Sócios	1
Setor de Atividade	Pastelaria

No que respeita à estrutura de recursos humanos, a empresa é composta maioritariamente por elementos do sexo feminino (8) e a idade média dos trabalhadores situa-se nos 40 anos. Existem 3 trabalhadores com o 12º ano, 3 trabalhadores com o 9º ano e 4 trabalhadores com a 4ª classe. Relativamente ao vínculo contratual, a maioria dos trabalhadores tem um contrato de trabalho estável (quadro 5).

Quadro 5 - Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa A

Sexo	Idade Média	Habilitações	Vínculo Contratual
Feminino	40 Anos	4ª Classe	Contrato Sem Termo

Esta empresa detém dois edifícios: uma fábrica e um restaurante, onde está sempre presente um membro da família. A esposa do dono controla a fábrica e a produção dos bolos, enquanto o dono e a filha partilham o controlo da atividade do restaurante. Para a nossa entrevistada, o fato de estar sempre um membro da família presente ajuda a controlar o surgimento de conflitos e a aumentar a produtividade dos trabalhadores:

“... sabemos que “patrão fora, dia santo na loja”, e isso aqui não acontece, porque lá em cima (na fábrica) está a minha mãe (...) e aqui estou eu e o meu pai. Quando eu não estou no meu horário, está o meu pai no dele. Portanto está sempre uma pessoa presente, e não dá para gerar esses conflitos”.

2.2.2. Produtos/ Serviços e Mercados

A empresa atua no mercado regional, abrangendo todo o Litoral Alentejano. No entanto, a sua atuação tem um maior predomínio no mercado local (Alcácer do Sal). Os principais clientes da empresa são mercearias, cafés e alguns supermercados, e os principais concorrentes são outras pastelarias da área circundante de Alcácer do Sal com fabrico próprio (quadro 6). De acordo com a nossa entrevistada, a empresa é conhecida pela qualidade e frescura dos seus produtos, tanto na parte da pastelaria como na parte da restauração, e pela simpatia dos seus trabalhadores, razões que explicam a sua longevidade e a fidelização de clientes:

“o cliente na parte da pastelaria espera o que sempre esperou e que está habituado, que é a qualidade e frescura dos produtos e... saber que compra e será bem atendido, essa é a temática da empresa, foi sempre, tanto a nível da pastelaria como a nível da comida”.

Conclui-se que a empresa A é de mão-de-obra intensiva, uma vez que a sua produção está principalmente dependente da utilização de mão-de-obra intensiva e não de capital intensivo (quadro 6).

Quadro 6 - Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa A

Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa A	
Produto/ Serviço	Bolos, Refeições e <i>Take-Away</i>
Recursos Dominantes	Mão-de-obra intensiva
Mercados	Local e Regional
Principais Clientes	Consumidores Intermédios (cafés, mercearias e supermercados)
Principais Concorrentes	Pastelarias com fabrico próprio

2.2.3. Organização da Função Gestão de Recursos Humanos

Na empresa A a gestão de recursos humanos é uma função partilhada pelo dono da empresa com a sua família: esposa, filha e genro, que também trabalham na empresa. Não tendo nenhum trabalhador com formação na área de gestão de recursos humanos, e contando apenas com o apoio de um contabilista externo à empresa (quadro 7), todas as decisões relacionadas com a área de gestão de recursos humanos são tomadas pelo dono da empresa em conjunto com a sua família, no que a nossa entrevistada refere como um:

“... conselho de família, porque acaba por ser uma empresa familiar e os recursos humanos acabam por ser o que é mais selecionado com a família”.

Quadro 7 - Organização da Função Gestão de Recursos Humanos da Empresa A

Organização da Função de Gestão de Recursos Humanos da Empresa A	
Responsável pela Gestão de Recursos Humanos	Esposa, filha e genro do dono
Apoio Externo	Gabinete de Contabilidade
Formalização/ Planeamento	Não/ Não

A empresa caracteriza-se por ter um ambiente bastante informal, o que acaba por influenciar a forma como os recursos humanos são geridos. As práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa não estão formalizadas e não existe nenhum tipo de planeamento a curto ou longo prazo (quadro 7). Quando a empresa precisa de contratar novos trabalhadores esta procura pessoas humildes, com vontade de trabalhar e com alguma formação em cozinha e/ ou pastelaria, para que possam suprimir as necessidades da empresa tanto na parte da pastelaria como na parte do restaurante, aumento assim a sua flexibilidade e capacidade de resposta às necessidades do negócio.

2.2.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A empresa recruta os seus trabalhadores através do Centro de Emprego, quando precisa de recrutar alguém com qualificações específicas, no entanto recruta mais trabalhadores através de anteriores relações laborais dos trabalhadores ou mesmo dos donos: “... *mas a maior parte das pessoas, são aquelas que vamos conhecendo ou com quem trabalhámos, ou quem vimos a trabalhar noutra estabelecimento*”.

A empresa contrata apenas pessoas conhecidas, de familiares ou amigos, e que considera de confiança, tendo já privilegiado a contratação de pessoas sem experiência que já conheciam, em detrimento de pessoas com experiência mas que não conheciam, o que reflete a importância das relações informais e de confiança no processo de seleção.

Relativamente à seleção dos candidatos, a nossa entrevistada revelou que não utiliza nenhum método de seleção em particular (quadro 8), uma vez que quando pretendem contratar um novo trabalhador já tem alguém em mente e de confiança, ou seja, não sentem necessidade de realizar uma seleção. No processo de acolhimento e integração, os novos trabalhadores são acompanhados pelos trabalhadores mais antigos e pelos donos da empresa, quando possível.

As PME têm uma grande dificuldade em atrair e reter trabalhadores qualificados. No entanto, a grande dificuldade sentida pela empresa A é encontrar trabalhadores dispostos a realizar funções mais simples e a cumprir horários rigorosos e considerados “fora do normal”:

“... nós agora precisamos de uma pessoa que lave loiça aqui no restaurante, e que atenda às mesas quando há muita gente, e há uma dificuldade em arranjar uma pessoa que faça os dois trabalhos e que queira e que tenha flexibilidade de horário”.

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão de recursos humanos que não é aplicada na empresa. O desempenho dos trabalhadores é apreciado pelos donos da empresa, no entanto muito informalmente, uma vez que os donos da empresa vão corrigindo certos comportamentos à medida que estes vão acontecendo (quadro 8). Esta situação verifica-se devido à grande proximidade que existe entre os trabalhadores e os donos da empresa.

No que respeita às práticas de remuneração, os trabalhadores da empresa A auferem o salário base, o subsídio de férias e de natal e as horas extraordinárias que trabalharem. Estes recebem ainda o subsídio de alimentação, que na parte da fábrica é pago em espécie e na parte do restaurante é pago em género, ou seja, estes trabalhadores comem no restaurante (quadro 8). As sobras do restaurante, bem como as da pastelaria são diariamente divididas entre os trabalhadores, de modo a evitar o desperdício, o que é considerado pela empresa como uma espécie de benefício.

As diferenças salariais entre os trabalhadores resultam do grau de responsabilidade inerente à função desempenhada, pelo que a cozinheira e as pasteleiras são quem tem um salário mais elevado. Esta situação verifica-se devido à lógica de mercado, uma vez que estas são profissões especializadas e cada vez menos frequentes.

Ao nível da formação, a empresa limita-se a cumprir a lei², e anualmente fornece aos seus trabalhadores 35 horas de formação remuneradas na área da segurança alimentar (HACCP/ ISO 22000:2005)³.

² Segundo o disposto no número 2 do artigo 131º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, o trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de 35 horas de formação contínua.

³ A metodologia HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points ou Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo*) define as medidas a implementar para controlar os perigos alimentares. “O HACCP é um sistema aplicável a qualquer empresa da cadeia alimentar e (...) é um sistema de implementação obrigatória deste 1 de janeiro de 2006, após a emissão do Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho a 29 de abril de 2004, referente à higiene dos géneros alimentícios, obrigatoriamente aplicável a todas as empresas que operam nas fases de produção, transformação e distribuição de géneros alimentícios, estando apenas excluídas as de produção primária” (www.consulai.com). Por sua vez, a norma ISSO 22000:2005 – Sistema de Gestão da Segurança Alimentar baseia-se nos princípios do HACCP do *Codex Alimentarius*, que pretende a segurança alimentar em todas as etapas da cadeia de fornecimento (www.certif.pt).

Para além desta formação externa, a empresa considera que a possibilidade de trabalhar continuamente com uma equipa apresenta um forte potencial de desenvolvimento dos trabalhadores, logo uma forma de formação interna no posto de trabalho.

Quadro 8 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa A

Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa A	
Fontes de Recrutamento	“Passa Palavra” e Recomendações de amigos e familiares
Métodos de Seleção	Relação de Confiança
Acolhimento e Integração	Donos e Trabalhadores mais antigos
Avaliação de Desempenho	Correção de comportamentos no momento imediato
Práticas de Recompensa	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação
Diferenças Salariais	Grau de Responsabilidade e função
Formação Profissional	35h/ Ano em HACCT
Tipo de Formação Profissional	Externa
Carreiras	Sim, mas muito limitada

Segundo foi apurado, é possível progredir profissionalmente na empresa A, tendo essa situação ocorrido já algumas vezes: *“a evolução na pastelaria é muito mais acentuada, porque as funções vão desde ajudante de pasteleira a pasteleira”*. No entanto, a progressão está limitada uma vez que a empresa é de reduzida dimensão e a certa altura já não existe espaço para progredir (quadro 8).

2.3. O Caso da Empresa B

2.3.1. Evolução da Empresa

A empresa B é uma PME do setor da panificação localizada no concelho de Alcácer do Sal. Com 58 anos de existência, foi criada a 27 de novembro de 1956 por 13 sócios fundadores e contava na altura com mais de 40 trabalhadores. Atualmente emprega 20 trabalhadores e tem 9 sócios, sendo muitos deles já de 2^a e 3^a geração (quadro 9).

Quadro 9 - Evolução da Empresa B

Evolução da Empresa B	
Data de Criação	1956
Número de Trabalhadores	20
Tipo de Empresa	-
Número de Sócios	9
Sector de Atividade	Panificação
Geração/ Gestão	1ª, 2ª e 3ª geração

De acordo com o nosso entrevistado, a empresa é atualmente composta por 20 trabalhadores, existindo uma predominância de elementos do sexo feminino (12). Os trabalhadores têm uma idade média de 50 anos e ao nível das habilitações literárias a grande maioria não foi além do ensino básico. Relativamente ao vínculo contratual, a maioria dos trabalhadores encontra-se abrangida por um contrato coletivo de trabalho (CCT), existindo no entanto exceções (quadro 10).

Quadro 10 - Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa B

Sexo	Idade Média	Habilitações	Vínculo Contratual
Feminino	50 Anos	Ensino Básico	CCT

2.3.2. Produtos/ Serviços e Mercados

Esta empresa dedica-se à fabricação, comercialização e distribuição de pães e bolos, atuando nos mercados local e regional, tendo o mercado local uma maior expressão. Os seus principais concorrentes são os supermercados e os panificadores industriais, assentando o seu negócio na venda direta ao consumidor final, uma vez que esta se dedica principalmente à distribuição porta a porta de pão e bolos em toda a área do concelho de Alcácer do Sal, detendo também alguns espaços de venda que explora diretamente (quadro 11).

Quadro 11 - Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa B

Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa B	
Produto/ Serviço	Bolos e Pão
Recursos Dominantes	Mão-de-obra intensiva
Mercados	Local e Regional
Principais Clientes	Consumidor Final
Principais Concorrentes	Supermercados e Panificadores Industriais

Através da entrevista realizada conclui-se que a empresa B é igualmente de mão-de-obra intensiva (quadro 11), uma vez que a sua produção está maioritariamente dependente da utilização de mão-de-obra intensiva e não de capital intensivo.

2.3.3. Organização da Função Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é uma função desempenhada pelos sócios da empresa, tendo estes apoio externo de um gabinete de contabilidade para a realização de algumas atividades, como é o caso do pagamento de salários e subsídios e do pagamento de impostos (quadro 12).

Quadro 12 - Organização da Função Gestão de Recursos Humanos da Empresa B

Organização da Função de Gestão de Recursos Humanos da Empresa B	
Responsável pela Gestão de Recursos Humanos	Sócios da Empresa
Apoio Externo	Gabinete de Contabilidade
Formalização/ Planeamento	Não/ Não

Apesar de ser uma empresa com alguma estruturação funcional (funções e posições bem definidas), as práticas de gestão de recursos humanos implementadas não são formalizadas e não existe planeamento a curto ou longo prazo (quadro 12).

2.3.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Devido às características da região, principalmente devido à sua dimensão, quando a empresa precisa de recrutar novos trabalhadores normalmente não tem de procurar muito, uma vez que a notícia se espalha rapidamente, atraindo vários possíveis candidatos. Para

além disso, é comum a empresa receber várias candidaturas espontâneas, mesmo quando não está a recrutar novos trabalhadores:

“normalmente até nem procuramos, eles é que nos vêm pedir emprego. Por vezes até são pessoas sem experiência. Não utilizamos anúncios, nem jornais nem nada, eles simplesmente aparecem. Aqui em Alcácer todos se conhecem... transmite-se lá para fora que precisamos de uma pessoa e aparecem aqui logo 3 ou 4 pessoas”.

Para selecionar os candidatos, a empresa utiliza o método da entrevista. A empresa tem preferência por pessoas com experiência na área. Segundo o nosso entrevistado, algo altamente valorizado pela empresa, para além dos conhecimentos e experiência, é a assiduidade. Relativamente ao processo de acolhimento e integração, os novos trabalhadores são acompanhados nos primeiros dias pelos trabalhadores mais experientes, de modo a melhor se integrarem e a perceberem as suas funções.

Segundo o apurado, o desempenho dos trabalhadores não é formalmente avaliado. Os sócios ficam a conhecer o desempenho dos trabalhadores através do *feedback* das chefias:

“... se tiver que trocar impressões com alguém sobre os trabalhadores é com o encarregado, com os chefes de serviço. E eles é que me vão dando essas informações, que me vão mantendo ao corrente”.

Quando as chefias não concordam com algum comportamento procedem imediatamente à sua correção, pelo que o desempenho dos trabalhadores é sempre uniforme e de acordo com o esperado pelos sócios. Desta forma não consideram relevante a avaliação de desempenho.

O sistema de remuneração da empresa é composto pelo salário fixo e pelos subsídios de férias, natal e de alimentação (quadro 13). As diferenças salariais entre os trabalhadores resultam das diferentes categorias profissionais, que de certa forma são baseadas no grau de responsabilidade inerente à função desempenhada, pelo que os

amassadores e os forneiros são quem tem um salário mais elevado, como se pode verificar no Contrato Coletivo de Trabalho que abrange a empresa⁴:

“a diferenciação é feita através do contrato coletivo de trabalho (CCT). Existe um CCT em que os trabalhadores estão abrangidos por um salário base de acordo com a categoria que têm”.

A formação disponibilizada pela empresa aos seus trabalhadores é constituída apenas por aquela que é obrigatória por lei, ou seja, 35 horas anuais, sendo privilegiada a área da segurança alimentar (HACCP) (quadro 13). Para este efeito é contratada uma empresa externa responsável pela formação dos trabalhadores. Segundo o nosso entrevistado, a empresa não considera a formação como uma prioridade, uma vez que acredita deter o *know-how* necessário para produzir produtos de qualidade.

Quadro 13 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa B

Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa B	
Fontes de Recrutamento	“Passa Palavra” e Candidaturas espontâneas
Métodos de Seleção	Entrevista
Acolhimento e Integração	Trabalhadores mais antigos
Avaliação de Desempenho	Correção de comportamentos
Práticas de Recompensa	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação
Diferenças Salariais	Categorias profissionais determinadas no CCT
Formação Profissional	35h/ Ano em HACCT
Tipo de Formação Profissional	Externa
Carreiras	Sim, mas muito limitada

A progressão profissional na empresa é uma realidade, ou seja, é possível progredir, tendo essa situação ocorrido já algumas vezes no passado. No entanto, há vários anos que a empresa não promove um trabalhador, devido à sua reduzida dimensão, o que indica que a empresa não está a crescer, ou seja, que se encontra na fase de maturidade ou até mesmo no início da fase de declínio (Oliveira *et al.*, 2007).

⁴ O Contrato Coletivo de Trabalho que abrange a empresa B foi celebrado entre a ACIP — Associação do Comércio e da Indústria de Panificação, Pastelaria e Similares e a FESAHT — Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal e outras, e determina as condições salariais dos trabalhadores (www.acip.pt).

2.4. O Caso da Empresa C

2.4.1. Evolução da Empresa

A empresa C começou a laborar em 1967 como uma sociedade anónima. Nesta altura era uma PME com mais de 100 trabalhadores efetivos, maioritariamente mulheres, devido à sua natureza agro-industrial, porque era mais barato e porque requeria mão-de-obra intensiva. Em 1996 a empresa que existia foi vendida à atual empresa C tendo adquirido os contornos que possui atualmente (quadro 14).

Quadro 14 - Evolução da Empresa C

Evolução da Empresa C	
Data de Criação	1967
Número de Trabalhadores	14
Tipo de Empresa	Familiar
Número de Sócios	1
Sector de Atividade	Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos
Geração/ Gestão	1ª Geração

Esta empresa é uma PME familiar do setor da preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos e emprega 14 trabalhadores efetivos durante todo o ano (quadro 14). Num período de normalmente 5 ou 6 semanas, durante o verão, a empresa contrata a termo cerca de 100 trabalhadores, maioritariamente mulheres, para conseguir completar com sucesso a campanha do tomate.

A empresa C tem 14 trabalhadores efetivos, 11 dos quais são do sexo masculino e apenas 3 do sexo feminino, visto que durante o ano a maioria do trabalho se prende com a manutenção da fábrica e preparação da próxima campanha. A idade média dos trabalhadores efetivos situa-se entre os 40 e os 45 anos e a moda das suas habilitações literárias situa-se entre o 6º e o 9º ano (ensino básico) (quadro 15).

Quadro 15 - Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa C

Sexo	Idade Média	Habilitações	Vínculo Contratual
Masculino	40-45 Anos	Ensino Básico	Contrato Sem Termo

Segundo a nossa entrevistada, devido à proximidade e ligação de vários anos entre os trabalhadores efetivos da empresa, “... não há dificuldade nenhuma em gerir este número de trabalhadores”. Durante o verão, quando a empresa emprega mais de 100 trabalhadores, também não se verificam dificuldades nessa gestão, uma vez que, sendo Alcácer do Sal uma região pequena, as pessoas se conhecem e muitas vezes já trabalharam juntas. Para além disso, a empresa funciona por turnos, o que possibilita reduzir o número de trabalhadores presentes na empresa em simultâneo.

2.4.2. Produtos/ Serviços e Mercados

Esta empresa dedica-se à produção de concentrado de tomate e triturados, com ou sem condimentos, e exporta cerca de 95% da sua produção para a Europa, maioritariamente para a Europa do Norte, para os Países Árabes e para o Japão (quadro 16). Relativamente aos seus concorrentes, a nossa entrevistada afirma existirem alguns a nível nacional, mas que os principais são os grupos Sugalidal e Italgro. Os seus principais clientes são outras empresas dos países para que exporta (consumidores intermédios).

Quadro 16 - Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa C

Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa C	
Produto/ Serviço	Concentrado de Tomate e Triturados
Recursos Dominantes	Mão-de-obra intensiva
Mercados	Europa do Norte, Países Árabes e Japão
Principais Clientes	Consumidores Intermédios (outras empresas)
Principais Concorrentes	Sugalidal e Italgro

Segundo a entrevista realizada, e tendo em consideração as contratações que a empresa realiza na altura do verão para conseguir produzir, conclui-se que a empresa C é de mão-de-obra intensiva (quadro 16), uma vez que a sua produção está maioritariamente dependente da utilização de mão-de-obra intensiva, apesar da tecnologia assumir um papel relevante nesta empresa.

2.4.3. Organização da Função Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é desempenhada pela gerente da empresa, que é esposa do dono, sem qualquer tipo de apoio externo. Pelo referido ao longo da entrevista,

deduz-se que não existe formalização das práticas de gestão de recursos (quadro 17). No entanto, existe algum planejamento ao nível dos recursos humanos, uma vez que a empresa prepara com alguma antecedência a campanha do tomate que se realiza todos os verões, o que significa que tem de perceber quantas pessoas precisa. Apesar desta preparação, a empresa baseia-se muito nas experiências passadas, como referencia aquando da tomada de decisão.

Quadro 17 - Organização da Função Gestão de Recursos Humanos da Empresa C

Organização da Função de Gestão de Recursos Humanos da Empresa C	
Responsável pela Gestão de Recursos Humanos	Esposa do dono (gerente)
Apoio Externo	Não
Formalização/ Planeamento	Não/ Algum

2.4.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Quando precisa de recrutar, a empresa procura trabalhadores com alguma experiencia, preferencialmente que já tenham realizado campanhas anteriores na fábrica, e por norma não exige qualificações específicas. As qualificações e experiência exigidas dependem da responsabilidade e exigências da função. A qualificação máxima que a empresa requer para algumas funções mais exigentes, como é o caso dos analistas de laboratório, é o 12º ano. No entanto, nos últimos anos, devido à faltam de empregos, a empresa tem admitido muitos trabalhadores com formação superior para desempenhar várias funções indiferenciadas.

A empresa recruta os seus trabalhadores através do “passa palavra” (quadro 18), porque na região já é do conhecimento comum que na altura do verão a empresa abre inscrições para a campanha do tomate: *“nós abrimos inscrições. E depois é o “passa palavra”. Abrimos as inscrições e depois as pessoas vêm aqui inscrever-se”*. São várias as gerações de famílias que já trabalharam na empresa durante o verão, o que facilita quer o processo de recrutamento, quer o processo de socialização profissional.

De acordo com a nossa entrevistada, a seleção dos trabalhadores é feita pela gerente, que baseia as suas decisões sobre quem contratar em experiências passadas (se o trabalhador já esteve na empresa anteriormente) e através de recomendações de

trabalhadores e familiares, visto que a empresa está inserida num meio pequeno onde todos se conhecem:

“ela (gerente da empresa) é que trata dos recursos humanos... para a admissão de pessoal com a indicação dos respetivos chefes de serviço. É ela que seleciona as pessoas”.

Devido ao fato de contratarem todos os anos um grande número de trabalhadores sazonais, a empresa entrega no início do contrato, um formulário com as normas gerais de funcionamento da empresa, o que facilita a integração e reduz o tempo de acompanhamento. No entanto, os trabalhadores são acompanhados de perto no primeiro dia de trabalho pelos seus chefes diretos.

A avaliação de desempenho é realizada pelos chefes diretos, através da observação direta, sendo a apreciação final do desempenho decidida pela gerente, de acordo com o que os chefes lhe transmitem informalmente (quadro 18). A gerente tem também em consideração os desempenhos passados dos trabalhadores:

“... os chefes diretos é que geralmente fazem as avaliações... E depois... o diretor de serviços faz a avaliação e depois a gerente dá a avaliação final. Somos todos avaliados”.

De acordo com a entrevistada, o mais valorizado pela empresa, depois da assiduidade e da pontualidade, é o esforço e dedicação do trabalhador no desempenho das suas funções.

Relativamente à remuneração, os trabalhadores efetivos têm um salário fixo e recebem os subsídios de férias, de natal, de turno, de alimentação e de transporte (quadro 18). Os trabalhadores contratados a termo recebem o equivalente ao período trabalhado (determinado entre a empresa e o trabalhador) e os proporcionais dos subsídios de férias, de natal, de turno, de alimentação e de transporte.

As diferenças salariais entre os trabalhadores efetivos e entre os trabalhadores a termo são determinadas através do grau de responsabilidade inerente à função desempenhada. Segundo a nossa entrevistada, há vários anos que não existem aumentos salariais na empresa C, mas quando existiam os aumentos eram iguais para todos.

A empresa C promove a formação dos seus trabalhadores efetivos, mas apenas no quadro das exigências legais (35 horas anuais), recorrendo a uma entidade externa (quadro

18). Recorre também a uma entidade externa para dar formação aos operadores de monta-cargas.

A empresa promove ainda formação interna para as funções mais específicas (quadro 18), como é o caso dos analistas de laboratório e dos responsáveis pela balança e pela sonda. De acordo com a entrevistada, a empresa considera a formação importante, principalmente a formação interna dos analistas de laboratório e dos trabalhadores da balança e da sonda e a formação externa dos monta-cargas:

“Nós temos formação. Aliás somos obrigados a ter formação. São 35h por ano. Portanto nós temos uma empresa que vem cá, e que nos dá formação. Para os “montacarguistas” também há formação, temos uma empresa que vem cá na altura da campanha (verão) para lhes dar formação. E também damos formação interna aos analistas e ao pessoal da balança e da sonda. Somos nós que damos essa formação. Há formação interna e há formação externa”.

Quadro 18 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa C

Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa C	
Fontes de Recrutamento	“Passa Palavra”
Métodos de Seleção	Recomendações de familiares e familiares e se já trabalhou na empresa
Acolhimento e Integração	Chefes diretos e Formulário com normas gerais
Avaliação de Desempenho	Observação direta do chefe direto que depois comunica à gerente para decidir a avaliação a atribuir
Práticas de Recompensa	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação + Sub. Turno + Sub. Transporte
Diferenças Salariais	Grau de responsabilidade
Formação Profissional	35h/ Ano
Tipo de Formação Profissional	Externa e Interna
Carreiras	Sim, mas muito limitada

A progressão profissional é possível, se as condições se reunirem para isso acontecer, ou seja, se sair um trabalhador da empresa. No entanto, segundo a nossa entrevistada, a progressão é muito limitada devido à dimensão da empresa. Na empresa C a

promoção de trabalhadores já aconteceu, mas apenas 2 ou 3 vezes, devido à reforma de alguns trabalhadores.

2.5. O Caso da Empresa D

2.5.1. Evolução da Empresa

A empresa D é uma microempresa do setor das limpezas industriais e domésticas, criada em 2008 por uma jovem do concelho de Alcácer do Sal, que seguiu os passos do seu marido e abriu um negócio próprio. Iniciou a sua atividade há 6 anos com 3 trabalhadoras em regime *part-time* atuando apenas na limpeza de condomínios (quadro 19). Atualmente a empresa conta com um total de 7 trabalhadoras com contrato de trabalho a termo indeterminado, o que reflete a existência de estabilidade contratual, e expandiu o seu negócio passando a limpar também casas particulares, empresas e espaços detidos pelas Câmaras Municipais.

Quadro 19 - Evolução da Empresa D

Evolução da Empresa D	
Data de Criação	2008
Número de Trabalhadores	7
Tipo de Empresa	-
Número de Sócios	1
Sector de Atividade	Limpezas industriais e domésticas
Geração/ Gestão	1ª Geração

A empresa é composta apenas por elementos do sexo feminino, sendo que a idade média se situa entre os 40 e os 50 anos e a moda das habilitações literárias entre a 4ª e a 6ª classe (quadro 20). Quanto ao vínculo contratual, sem contar com a dona, 6 das trabalhadoras têm um contrato de trabalho permanente em regime *part-time*, e 4 encontram-se a recibos verdes. Esta situação contratual verifica-se devido à grande variação e incerteza da procura, que faz variar muito a quantidade de trabalho em cada momento: “... o trabalho que eu tenho aí no dia-a-dia por fora, não é trabalho que tenha de ter aquelas pessoas fixas”.

Quadro 20 - Estrutura dos Recursos Humanos da Empresa D

Sexo	Idade Média	Habilitações	Vínculo Contratual
Feminino	40-50 Anos	Ensino Básico	Contrato Sem Termo em regime <i>part-time</i>

2.5.2. Produtos/ Serviços e Mercados

A empresa atua no mercado regional, no entanto, a sua atuação tem uma maior predominância no mercado local (Alcácer do Sal). Os seus principais concorrentes são duas outras empresas locais, no entanto a dona da empresa afirma, que até à data, não tem tido problemas concorrenciais significativos. Por outro lado, os seus principais clientes são os consumidores finais, uma vez que também se dedica à limpeza de casas particulares e condomínios e instalações de empresas (quadro 21).

Quadro 21 - Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa D

Produtos/ Serviços e Mercados da Empresa D	
Produto/ Serviço	Limpeza de casas particulares e instalações públicas e privadas
Recursos Dominantes	Mão-de-obra intensiva
Mercados	Local e Regional
Principais Clientes	Consumidor final
Principais Concorrentes	Empresas de limpeza locais

Tal como nas restantes empresas estudadas, e através da entrevista realizada, conclui-se que a empresa D é igualmente de mão-de-obra intensiva (quadro 21), uma vez que a sua produção está maioritariamente dependente da utilização de mão-de-obra e não de capital intensivo.

2.5.3. Organização da Função Gestão de Recursos Humanos

As poucas práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa são implementadas pela dona, não existindo nenhuma formalização e muito pouco planeamento (quadro 22). Segundo o apurado durante a entrevista, até à data, das várias práticas de gestão de recursos humanos, a empresa apenas pratica as relacionadas com o recrutamento e seleção e com a remuneração, recorrendo a um gabinete de contabilidade para proceder ao pagamento de salários, subsídios e impostos.

Quadro 22 - Organização da Função Gestão de Recursos Humanos da Empresa D

Organização da Função de Gestão de Recursos Humanos da Empresa D	
Responsável pela Gestão de Recursos Humanos	Dona
Apoio Externo	Gabinete de Contabilidade
Formalização/ Planeamento	Não/ Não

2.5.4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Quando a empresa precisa de recrutar novas trabalhadoras esta recorre ao “passa palavra”, tal como acontece em muitas outras empresas localizadas em meios pequenos onde todos se conhecem. A empresa costuma receber várias candidaturas espontâneas mesmo quando não está a recrutar, o que espelha o desemprego local em Alcácer do Sal:

“normalmente as pessoas é que me procuram a mim. Por norma, como é um meio pequeno e me conhecem e vêm a carrinha a andar de um lado para o outro, procuram-me para saber se tenho trabalho”.

De acordo com a entrevistada, por enquanto a empresa ainda não recorreu ao Centro de Emprego, mas pretende fazê-lo se se confirmar a renovação de um contrato de limpeza de um grande espaço, uma vez que precisa de uma pessoa que resida perto desse local.

As trabalhadoras são selecionadas através de entrevista, e depois passam por um período experimental para avaliar se se adequam às funções (quadro 23). Nos primeiros dias, as novas trabalhadoras são acompanhadas por trabalhadoras mais antigas, que lhes explicam como desempenhar as funções, garantindo o seu processo de acolhimento e integração.

A empresa não tem preferência por trabalhadores com experiência e/ ou com formação, visto ser, segundo a nossa entrevistada, uma área cujas atividades são relativamente simples e praticadas doméstica e regularmente pela grande maioria das pessoas. No entanto, a empresa tem preferência por mulheres por considerar que estas têm uma maior predisposição para estas funções. De acordo com a nossa entrevistada, das 11 trabalhadoras, 6 já tinham trabalhado noutra empresa local de limpezas, que atualmente já não existe, e têm “certificados de limpeza”.

A avaliação de desempenho é outra prática de gestão de recursos humanos que não é praticada pela empresa D (quadro 23). Segundo o apurado, a dona da empresa considera que esta prática não é importante nem acarreta nenhum tipo de benefício ou vantagem para o desempenho das funções na empresa.

As 6 trabalhadoras em regime *part-time* fazem um total de 3 horas diárias e recebem um salário fixo e os subsídios de férias, natal e alimentação. Sem contar com a dona, as restantes 4 trabalhadoras encontram-se a recibos verdes, sendo apenas chamadas quando existe trabalho para elas (prestação de serviços), recebendo unicamente o equivalente ao número de horas trabalhadas. Não existe diferenciação salarial entre as trabalhadoras, ou seja, as 6 em regime *part-time* recebem o mesmo, e as 4 a recibos verdes recebem o equivalente às horas trabalhadas, sendo o valor/ hora igual.

Quadro 23 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa D

Práticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa D	
Fontes de Recrutamento	“Passa Palavra” e Candidaturas espontâneas
Métodos de Seleção	Entrevista
Acolhimento e Integração	Trabalhadores mais antigos
Avaliação de Desempenho	Não
Práticas de Recompensa	Salário base + Sub. Férias e Natal + Sub. Alimentação
Diferenças Salariais	Não
Formação Profissional	Demonstração de Produtos
Tipo de Formação Profissional	Externa e Interna
Carreiras	Sim, mas muito limitada

Segundo o apurado, a empresa não promove formação, por considerar que as suas funções, na totalidade relacionadas com a limpeza, são do conhecimento geral da maioria das pessoas. No entanto, as trabalhadoras recebem formação através das explicações e demonstrações realizadas pelos fornecedores de produtos de limpeza e pela dona da empresa (quadro 23):

“basicamente qualquer pessoa sabe limpar, não é? Se for um serviço que tenha outras exigências, aí terei que ter formação das coisas. Eu até tenho um fornecedor que

quando é assim outras coisas até dá formação, de como se há-de utilizar os produtos. Agora, basicamente é limpezas normais, lavar escadas, limpar casas”.

Segundo a dona da empresa é possível progredir na empresa, mas de forma muito limitada, uma vez que abaixo da dona apenas existe uma encarregada. A progressão profissional aconteceu apenas uma vez, e só voltará a acontecer quando a encarregada deixar a empresa (por despedimento ou reforma).

Capítulo 3 – Análise e Discussão dos Dados Obtidos

3.1. Análise Comparativa e Discussão dos Resultados

Na presente investigação foram estudadas 4 empresas localizadas em Alcácer do Sal. Destas empresas, 3 são pequenas empresas (empresas A, B e C) e 1 é microempresa (empresa D), uma vez que, com uma relação contratual estável, a empresa apenas tem 7 trabalhadoras. Relativamente ao tipo de empresa, apenas 2 são empresas do tipo familiar, nomeadamente a empresa A e C). A empresa B funciona por quotas e atualmente tem um total de 9 sócios, de 1ª, 2ª e 3ª geração.

Todas as empresas, excepto a empresa D, estão relacionadas com o setor da alimentação e têm mais de 20 anos de vida, o que reflete a sua experiência e conhecimento do mercado onde estão inseridas. Estas empresas atuam maioritariamente no mercado local (Alcácer do Sal), excepto a empresa C que exporta 95% da sua produção para a Europa do Norte, Países Árabes e Japão. Importa referir que a empresa C é a única que exporta.

Tal como referido anteriormente, as empresas estudadas operam maioritariamente a nível local, pelo que a grande maioria dos seus clientes e dos seus concorrentes são locais. Desta forma, afirmamos que estas empresas, com excepção da empresa D, não têm uma grande representação no seu setor de atividade.

Das empresas estudadas, 2 aumentaram o seu número de trabalhadores desde a sua data de criação até ao momento da realização da nossa investigação para mais de metade (empresas A e D), e 2 reduziram o seu número de trabalhadores para menos de metade (empresas B e C). No entanto, atualmente, nenhuma das empresas tem mais de 20 trabalhadores. Desta forma, podemos concluir que as empresas A e D estão em fase crescimento, e que as empresas B e C se encontram numa fase de estagnação.

A força de trabalho das empresas estudadas é maioritariamente constituída por elementos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos de idade (média) e com habilitações ao nível do ensino básico. A grande maioria dos trabalhadores destas empresas tem um contrato sem termo, ou seja, um contrato estável. No entanto, na empresa B os trabalhadores encontram-se abrangidos por um contrato coletivo de trabalho e na empresa D as trabalhadoras laboram em regime *part-time*.

Verificou-se que todas as empresas são de mão-de-obra intensiva, ou seja, que em todas as empresas a mão-de-obra é o recurso essencial para produzir, apesar de na empresa C a tecnologia assumir também um papel importante.

Resumidamente verifica-se que os dados obtidos acerca do sexo, idade e habilitações literárias dos recursos humanos das empresas, comprovam as estatísticas apresentadas anteriormente acerca da população do concelho de Alcácer do Sal.

Em todas as empresas estudadas, com excepção da empresa B, a gestão de recursos humanos é desempenhada pelo dono da empresa (empresa D), ou por algum membro da sua família mais próxima, como é o caso da mulher (empresa C) ou dos filhos (empresa A), o que confirma os resultados obtidos nos estudos desenvolvidos por Hornsby e Kuratko (1990). No caso da empresa A, a gestão de recursos humanos é uma função desempenha em conjunto pelo dono da empresa com a sua esposa, filha e genro, numa espécie de “conselho de família”, segundo a entrevistada. Por sua vez, no caso da empresa B, que está dividida por quotas, a função da gestão de recursos humanos é desempenhada pelos sócios, principalmente por aqueles que desempenham uma função assídua e ativa dentro da empresa.

Tal como Marques (2010) verificou na sua investigação, é rara a existência de um departamento de gestão de recursos humanos em PME. A nossa investigação comprovou esta conclusão uma vez que em nenhuma das PME estudadas existia um departamento de gestão de recursos humanos, o que demonstra a pouca importância, autonomia e independência desta área nas PME, tal como defendem Brandão e Parente (1998) e Marques (2010). No caso das empresas estudadas, verificou-se que estas têm noção da importância da gestão de recursos humanos, no entanto, não é uma área muito explorada porque nunca sentiram necessidade de a explorar, o que se deve, possivelmente, à dimensão das empresas e poucos recursos humanos que mobilizam.

O fato dos donos de PME serem responsáveis pela gestão de recursos humanos e a inexistência de um departamento ou de profissionais internos especializados em gestão de recursos humanos, como comprovou Cassell *et al.* (2002) na sua investigação, obriga muitas PME a recorrerem a ajuda externa para realizarem funções como o pagamento de salários, subsídios e impostos. Todas as empresas estudadas, excepto a empresa C, recorrem a gabinetes de contabilidade para realizar funções que os donos das PME (os

responsáveis pela gestão de recursos humanos da empresa) não têm capacidade ou condições para realizar.

Relativamente à formalização das práticas de gestão de recursos humanos, verificou-se que nenhuma das PME estudadas tem as suas práticas formalizadas, o que corrobora as conclusões obtidas por De Kok et al. (2003), Kotey e Slade (2005), Kotey e Sheridan (2004), Wagar e Langrock (2004) e Barrett e Mayson (2007). As práticas de gestão de recursos humanos não são formalizadas no sentido literal, mas percebeu-se durante a investigação, que existe uma espécie de “formalização informal”, ou seja, não existe nada por escrito, mas as empresas tendem a proceder sempre da mesma forma, ou seja, têm uma determinada forma de proceder que utilizam ao longo do tempo.

O planeamento de recursos humanos é importante para que a empresa possa contar com os recursos humanos que precisa a cada momento. No entanto, apenas a empresa C procede ao planeamento dos seus recursos humanos, pois na altura do verão tem necessidade de aumentar temporariamente a sua força de trabalho para fazer face às suas necessidades produtivas. Apesar de fazer algum planeamento, a empresa C prefere recorrer às suas experiências passadas para tomar decisões, tal como McEvoy (1984) e Khan *et al.* (2013) verificaram nas suas investigações. Depreende-se que as restantes empresas (A, B e D) também recorram às suas experiências passadas para tomar decisões, uma vez que não recorrem ao planeamento.

Tal como Cassell *et al.* (2002) e Ribeiro (2000) verificaram nas suas investigações, o recrutamento e seleção é a prática de gestão de recursos humanos mais utilizada pelas PME. Esta prática é muito utilizada devido essencialmente à necessidade de contratarem trabalhadores para continuarem a produzir, o que não acontece, no entanto, regularmente.

As fontes de recrutamento mais utilizadas pelas PME estudadas são o “passa palavra”, o que confirma os resultados obtidos por Cassell *et al.* (2002), Kotey e Slade (2005) e Kotey e Sheridan (2004), as recomendações de amigos, familiares e trabalhadores, o que confirma os resultados obtidos por Kotey e Sheridan (2004), Mendoza Moheno e Hernández Calzada (2008) e Khan *et al.* (2013) e as candidaturas espontâneas, o que confirma os resultados obtidos por Correia (2002), Hornsby *et al.* (s.d), Kotey e Sheridan (2004), Kotey e Slade (2005) e McEvoy (1984). Os resultados obtidos na nossa investigação espelham os efeitos do elevado desemprego local, pois segundo o apurado,

normalmente são os candidatos a procurar as empresas e não o contrário. O “passa palavra” é a fonte de recrutamento mais utilizada pelas empresas estudadas, uma vez que estas se encontram localizadas numa cidade pequena onde todos se conhecem, e porque não tem custos de divulgação das ofertas de emprego.

Quanto à seleção dos trabalhadores, verificou-se que as PME estudadas recorrem fundamentalmente à entrevista, o que confirma os resultados obtidos por Golhar e Deshpande (1997), Havenga (s.d.), Correia (2002), Kotey e Slade (2005), Kotey e Sheridan (2004), McEvoy (1984), Lima (2000) e Zaharie e Osoian (2013), e às recomendações de amigos, familiares e trabalhadores. Foi perceptível ao longo das entrevistas, principalmente nas empresas A e C, que as PME estudadas preferem contratar pessoas que já conheçam, ou até com quem já tenham trabalhado anteriormente o que corrobora os resultados obtidos por Cassell *et al.* (2002), De Kok *et al.* (2003), Havenga (s.d.), Matlay (2002), Kotey e Slade (2005) e Khan *et al.* (2013). O acolhimento e integração é realizado, em todas as empresas estudadas, maioritariamente pelos trabalhadores mais antigos no serviço.

A avaliação de desempenho implementada pelas empresas estudadas é bastante informal, constituindo apenas correções imediatas de determinados comportamentos, que não estejam de acordo com os padrões dos donos ou dos chefes diretos da empresa, tal como Kotey e Slade (2005) e Kotey e Sheridan (2004) constataram nas suas investigações. Segundo o apurado na nossa investigação, que corrobora os resultados obtidos por Gilbert e Jones (2000, *cit in* Barrett e Mayson, 2007) as empresas recorrem a estas correções para controlar o desempenho dos seus trabalhadores e para garantir que os seus comportamentos estão em conformidade com os comportamentos padrão da empresa. As avaliações de desempenho dos trabalhadores são baseadas na observação direta dos chefes e donos das empresas, tal como verificaram Kotey e Slade (2005) e Kotey e Sheridan (2004) nas suas investigações, sendo bastante influenciadas pelos desempenhos anteriores e pelas opiniões que os observadores têm acerca do trabalhador enquanto pessoa, tal como afirma Almeida (2009). Verificamos ainda que este tipo de avaliação de desempenho é possível, devido à dimensão da empresa, que permite uma grande proximidade entre os trabalhadores e os donos das empresas, o que corrobora os resultados obtidos por Kotey e Slade (2005) e Kotey e Sheridan (2004), e às relações familiares e de amizade que se estabelecem, na maioria dos casos, antes do trabalhador integrar a empresa.

As práticas de recompensa das PME estudadas são bastante limitadas, principalmente devido à reduzida dimensão das empresas, tal como Hornsby e Kuratko (1990), Cassell *et al.* (2002) e Mendoza Moheno e Hernández Calzada (2008) verificaram nas suas investigações. O conjunto de recompensas das empresas estudadas é essencialmente constituído por itens de carácter obrigatório, nomeadamente o salário base, os subsídios de férias e natal e o subsídio de alimentação. Importa referir que a empresa C, para além dos itens acima mencionados, concede também aos seus trabalhadores os subsídios de turno e de transporte. Durante as entrevistas foi possível constatar que as empresas gostariam de conceder aos seus trabalhadores alguns benefícios e incentivos, no entanto, não o conseguem fazer devido à sua dimensão e falta de recursos, o que reduz a sua capacidade competitiva, quando comparadas com as grandes empresas, o que corrobora os resultados obtidos por Golhar e Deshpande (1997). Constatou-se que as empresas fazem a diferenciação salarial com base no grau de responsabilidade inerente às funções e, no caso da empresa B, nas categorias profissionais determinadas no contrato coletivo de trabalho que abrange a empresa. A diferenciação salarial não é afetada pelas relações familiares ou de amizade.

A formação profissional é uma prática de gestão de recursos humanos implementada no limite da lei, ou seja, as PME estudadas limitam-se a promover a formação para cumprir a legislação em vigor. Desta forma, promovem 35h anuais de formação, pagas pela empresa, privilegiando a área da segurança alimentar (HACCT), uma vez que 3 das 4 empresas estudadas atuam no setor alimentar e estão obrigadas por lei a estar certificadas em HACCP (www.consulai.com). Desta forma, com uma ação de formação cumprem a lei nas duas vertentes, suprimindo assim as suas necessidades e obrigações mais imediatas, tal como Cassell *et al.* (2002), Havenga, (s.d.), Almeida (2007), Matlay (2002) e Pina e Cunha *et al.* (2010) verificaram nas suas investigações.

Ao contrário do que Almeida e Alves (2011) e Lima (2000) referem nos seus estudos, as PME estudadas privilegiam a formação externa, uma vez que não têm recursos humanos internos especializados para promover a formação internamente. No entanto, é preciso ter em consideração que esses estudos foram desenvolvidos em contextos diferentes e tendo em consideração diferentes premissas.

Apesar de utilizarem mais a formação externa, as PME recorrem também à formação interna quando precisam de dar formação a trabalhadores com funções mais específicas. Apesar dos custos serem geralmente apontados como um dos principais responsáveis pela não promoção da formação, nesta investigação isso não se verificou, sendo apontado como principal motivo para a não promoção da formação a detenção do *know-how* necessário para desempenhar corretamente as funções.

A progressão profissional nas PME estudadas é possível, mas é muito limitada, mais uma vez, devido à dimensão das empresas, o que corrobora os resultados obtidos por Almeida *et al.* (s.d.). Em todas as PME estudadas já ocorreram promoções, no entanto estas ocorrem com grandes intervalos de tempo entre elas, pois é normalmente necessário que alguém deixe a empresa para que outro trabalhador progrida. Normalmente é possível progredir, mas apenas até determinada posição, pois as posições de maior importância e responsabilidade são reservadas sempre para os membros da família (no caso das PME familiares) ou para pessoas de confiança (mesmo que esse trabalhador não detenha os conhecimentos necessários).

Depois de analisadas as principais práticas de gestão de recursos humanos nas PME estudadas, estamos em condições de responder à principal pergunta da investigação: quais são as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas PME?

Chegamos à conclusão que nem todas as práticas de gestão de recursos humanos são utilizadas pelas PME. As principais práticas utilizadas pela maioria das PME estudadas são as práticas de recrutamento e seleção, de recompensa e de formação profissional, ainda que muito informalmente e sem planeamento. Estas práticas são quase de utilização obrigatória, uma vez que o recrutamento e seleção é essencial para dar resposta às necessidades produtivas da empresa a cada momento (sem ela a empresa não tem recursos humanos para produzir) e as restantes devido a obrigações legais.

Apesar de utilizarem estas práticas de gestão de recursos humanos, as PME não têm um sistema de controlo e de avaliação das práticas implementadas, não guardando um registo da aplicação das práticas que implementam, o que corrobora os resultados obtidos por McEvoy (1984) e por Cassell *et al.* (2002). Esta inexistência impossibilita perceber o impacto de cada prática, dificultando assim a sua reprodução futura. As PME apenas avaliam, muito informalmente, o impacto do seu recrutamento e seleção, de certa forma

através da avaliação de desempenho informal que realizam, ou seja, se o trabalhador tiver um bom desempenho significa que devem manter a sua forma de recrutamento e seleção.

Podemos concluir que as PME não utilizam mais práticas de gestão de recursos humanos devido, essencialmente, à sua dimensão e aos seus escassos recursos humanos e financeiros. O reduzido número de trabalhadores não exige a implementação formal de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos. Para além disso, as relações interpessoais que se estabelecem nestas empresas, permite uma gestão de recursos humanos muito mais próxima, pessoal e informal.

Conclusão

As PME têm um peso significativo no tecido económico português, e o mesmo se verifica no concelho de Alcácer do Sal, uma vez que o seu tecido económico é composto na sua totalidade por PME, o que as torna nas principais responsáveis pela criação de emprego, tanto a nível nacional como a nível local. Tal como verificou Cassell *et al.* (2002) o setor das PME é bastante heterogéneo, uma vez que abrange empresas que tenham até um máximo de 249 trabalhadores, no entanto, são as microempresas que têm um maior peso na economia nacional e local.

Tal como Pearson *et al.* (2006b) verificaram nas suas investigações, também nós verificámos que as PME se pautam pelo estabelecimento de relações de proximidade, familiares e/ ou de amizade, entre os trabalhadores e os donos das empresas, o que influencia fortemente as práticas de gestão de recursos humanos implementadas por estas empresas, não se justificando, na maioria das vezes, a necessidade de existência de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos formalizadas.

Segundo o apurado por Carmo e Pontes (1999) e Lima (2000) a gestão das PME, tal como a gestão de recursos humanos nas PME, caracteriza-se por ser bastante centralizada no dono/ gestor da empresa, sendo este o responsável pela tomada de todas as decisões relacionadas com a empresa, o que as torna maioritariamente reativas. A gestão de recursos humanos nas PME caracteriza-se ainda por ser uma área com pouca autonomia, como verificaram Brandão e Parente (1998), apesar dos donos/ gestores destas empresas compreenderem a sua importância, como verificou Hess (1987, *cit in* Deshpande e Golhar, 1994).

Com a nossa investigação concluímos que o recrutamento e seleção é uma prática implementada por todas as PME devido à insubstituível necessidade de contratar trabalhadores para fazer face às necessidades produtivas das empresas, o que corrobora os resultados obtidos por Cassell *et al.* (2002) e Ribeiro (2000). As principais fontes de recrutamento são o “passa palavra”, as recomendações de amigos, familiares e trabalhadores e as candidaturas espontâneas. A seleção dos trabalhadores é feita fundamentalmente através da entrevista, tendo em conta as recomendações de amigos, familiares e trabalhadores.

A avaliação de desempenho passa, maioritariamente, pela correção imediata de comportamentos que não estão em conformidade com o desejado pelos donos e chefes diretos das PME, tal como Kotey e Slade (2005) e Kotey e Sheridan (2004) verificaram nas suas investigações. Verificamos que esta prática é muito influenciada pelas relações interpessoais e opiniões pessoais, muitas vezes estabelecidas antes do trabalhador integrar a empresa.

As práticas de recompensa são muito limitadas, devido aos escassos recursos das PME, e são essencialmente constituídas por itens de carácter obrigatório, como o salário base e os subsídios de férias, natal e alimentação. No entanto, constatámos que as PME gostariam de ter capacidade para conceder mais benefícios e incentivos, pois compreendem a sua importância para o aumento da motivação dos trabalhadores e do seu comprometimento com a empresa, tal como defende Camara (2000).

Curiosamente constatámos também que as relações familiares e de amizade (proximidade) não influenciam as práticas de recompensa, ou seja, não são responsáveis pela diferenciação salarial. Contudo, tendo em conta que os lugares de maior responsabilidade e importância são reservados para a família e pessoas mais próximas, concluímos que existe uma influência indireta entre as relações familiares e de amizade e as práticas de recompensa. A diferenciação salarial é feita com base no grau de responsabilidade inerente às funções e com base nas categorias profissionais.

A formação é uma prática cujos benefícios são ainda pouco compreendidos pelas PME, e é implementada apenas para cumprir a legislação em vigor. Desta forma, as PME promovem 35h/ anuais de formação, normalmente numa área que vá ao encontro das suas necessidades mais imediatas ou das obrigações legais do seu setor de atividade. Constatamos ainda que as PME privilegiam a formação externa, uma vez que não têm recursos humanos internos especializados para a realizar.

A progressão profissional é também uma prática de gestão de recursos humanos muito limitada, devido à dimensão das PME. Verificámos que a progressão profissional já ocorre nas PME, no entanto com grandes intervalos de tempo, pois normalmente é preciso que saia um trabalhador para que outro possa progredir. Para além disso, verificámos que só é possível progredir até um certo ponto, uma vez que os lugares de maior importância e

responsabilidade estão reservados para a família, no caso das PME familiares, ou para pessoas de confiança.

Chegamos também à conclusão de que não existe um conjunto universal de práticas de gestão de recursos humanos formalmente implementado nas PME estudadas. No entanto, existem várias práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela maioria das PME estudadas, como é o caso das práticas de recrutamento e seleção, de recompensa e de formação profissional. Também verificámos que as PME ainda não tomaram consciência dos benefícios de determinadas práticas de gestão de recursos humanos, como é o caso da avaliação de desempenho ou da formação.

Para além disso, verificámos que as PME estudadas não fazem uma avaliação, ainda que informal, das práticas que implementam, o que impossibilita perceber os seus benefícios. As PME apenas avaliam, muito informalmente, os benefícios das suas práticas de recrutamento e seleção.

Uma das principais conclusões retiradas desta investigação é que a gestão de recursos humanos é fortemente afetada pela dimensão da empresa e pelas características que lhe estão associadas, o que corrobora os resultados obtidos 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 escassos recursos, principalmente financeiros e humanos.

No entanto, temos de ter em consideração que uma PME é muito diferente de uma grande empresa, como referem Cassell *et al.* (2002), Havenga (s.d.), Almeida (2009) e Lima (2000), pelo que muitas PME simplesmente não precisam de sofisticadas práticas de gestão de recursos humanos para gerirem os seus trabalhadores, devido às suas características, nomeadamente às relações interpessoais e de proximidade que se estabelecem entre os trabalhadores e os donos/ gestores das PME. Para além das PME terem um reduzido número de trabalhadores, o que facilita o estabelecimento de uma maior proximidade, normalmente esses trabalhadores já se conhecem antes de ter entrado na empresa, o que altera o quadro em que é realizada a gestão das pessoas.

Como principais limitações da nossa investigação destacamos a pouca diversidade de setores abrangidos, o fato do recurso dominante em todas as empresas estudadas ser a

mão-de-obra intensiva, em detrimento da tecnologia intensiva, o fato de não termos recolhido a perspectiva dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos e o fato de não termos caracterizado o papel dos prestadores externos de serviços de gestão de recursos humanos, neste caso os gabinetes de contabilidade, pois tanto os trabalhadores como os prestadores de serviços poderiam ter-nos oferecido uma perspectiva diferente sobre as práticas de gestão de recursos humanos, conduzindo-nos, com isso, a conclusões mais ricas.

Em futuras investigações consideramos importante que se tenha em conta uma maior diversidade de setores de atividade económica, pois cada setor tem especificidades que podem enriquecer a investigação, e que se abranjam empresas que recorram não só a mão-de-obra intensiva mas também a capital intensivo. Consideramos, ainda, importante que se incluam na investigação todos os envolvidos na gestão de recursos humanos, ou seja, que se recolha e cruze informação obtida junto dos donos de PME, dos trabalhadores e dos prestadores de serviço, uma vez que as diferentes perspectivas são um importante contributo para o enriquecimento da investigação.

Bibliografia

Almeida, A. J.; Marques, M. A. e Alves, N. (s.d.). Carreiras Profissionais: Novos Caminhos para as Relações de Trabalho? IV Congresso Português de Sociologia.

Almeida, A. J. (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*. 2, 51-58.

Almeida, A. J.; Alves, N.; Bernardes, A. e Neves, A. S. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. VI Congresso Português de Sociologia, n. de série 731. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

Almeida, A. J. (2010). Formação, mercado de trabalho e profissões: balanço de uma experiência na área das ciências empresariais. In: Marques, A. P. e Alves, M. G. (Org.). *Inserção Profissional de graduados em Portugal – Reconfigurações teóricas e empíricas*. (73-97). V. N. de Famalicão: Edições Humus.

Almeida, A. J. e Alves, N. (2011). Políticas de Formação Profissional Contínua em Portugal: Convergências e Divergências entre os Sectores Público e Privado. In: Araújo, M. e Martins, D. (coord.). *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. (709-722). Porto: Edições Politema.

Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*, Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.

Alvim, P. (1998). O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. *Ciência da Informação*, jan./abr. 1998, v. 27, n. 1, 28-35.

Andrade, C. (2007). *Dinâmicas de Gestão nas PME – O setor da Restauração e das Bebidas*, Dissertação de mestrado. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

Assembleia da República. (2009). *Código do Trabalho*. Consultado a 17 de setembro de 2014 em: <http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CodigoTrabalho2009.pdf>.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barrett, R. e Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 14, n. 2, 307-320.

Bergamini, C. (s.d.). Premiar Não é a Solução. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 1, 17-21.

Bergmann, T. J.; Decker, R. L. e Lorentz, R. D. (1990). Human resource management practices in small business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, v. 2, n. 2, 23-30.

Brandão, A. e Parente C. (1998). Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, n. 20, 23-40.

Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European J. International Management*, v. 1, n. 3, 239-259.

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

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

Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardim, L. (2000). *A Formação Profissional nas Organizações*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional. Consultado a 20 de março de 2014 em: <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.exe?key=edoc=12370eimg=966>.

Carmo, V. e Pontes, C. (1999). Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. *Ciência da Informação*, jan./abr., v. 28, n. 1, 49-58.

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.

Claus, L. (2003). Similarities and differences in Human Resource Management in the European Union. *Thunderbird International Business Review*, v. 45, n. 6, 729-755.

Coelho, A. (2002). *Aspetos Críticos numa Empresa Familiar – Estudo de um Caso*. *Gestin*, ano I, n. 1, 51-64.

Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Consultado a 6 de março de 2014 em:

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>.

Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Abr/Jun, 42-54.

De Kok, J. (2003). *Human Resource Management within Small and Medium-sized Enterprises*, Tese de doutoramento. Roosendaal: Erasmus University (Timbergen Institute Research Series Book Number 313).

De Kok, J.; Thurik, R. e Uhlaner, L. (2003). *Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises*. Zoetermeer. Scales paper N200319.

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

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

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

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncípia Editora.

Havenga, W. (s.d.). *Managing Human Capital to ensure Small and Medium-sized Enterprise Competitiveness*. South Africa: University of Johannesburg.

Heneman, R. L.; Wang, S.; Tansky, J. W. e Wang, Z. (2002). Compensation Practices in Small Entrepreneurial and High-Growth Companies in the United States and China. *Compensation and Benefits Review*, v.34, n. 4, 13-22.

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.; Kuratko, D.; LaFollette, W.; Hodgetts, R. e Cox, L. (s.d.). A Study of Human Resource Practices and Trends in U. S. Small Business. Consultado a 22 de março de 2014 em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.6312erep=rep1etype=pdf>.

Khan, S. H.; Cheema, F.; Syed, N. A. e Asim, M. (2013). Human Resource Management Practices in SMEs: An Exploratory Study. *GMJACS*, v. 3, n. 3, 78-93.

Kohn, A. (1995). Porque os Planos de Incentivo não Funcionam. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, 12-19.

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

Kotey, B. e Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 1, 16-40.

La Rovere, R. (1999). As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: Implicações para Políticas de Inovação. In: Lastres, H. e Albagli, S. (Ed.) *Informação e globalização na era do conhecimento*. (145-163). Rio de Janeiro: Editora Campus. Consultado a 29 de abril de 2014 em: http://www.liinc.ufrj.br/pt/attachments/055_saritalivro.pdf.

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

Luna, F. (1983). Pequenas e Médias Empresas e a Atuação das Venture Capital. *Revista Tibiriçá*, jan/jun, 63-74.

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.

Matlay, H. (2002). Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach. *Education & Training*, v. 44, n. 8/9, 357-369.

McEvoy, G. M. (1984). Small Business Personnel Practices. *Journal of Small Business Management*, v. 22, n. 000004, 1-8.

Mendoza Moheno, J. e Hernández Calzada, M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum Empresarial*, v.13, n.2, 23-43.

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2013). *Inquérito à Formação Profissional Contínua 2010*.

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

Oliveira, M.; Silva, A.; Idrogo, A. e Ribeiro, N. (2007). O Modelo de Ciclo de Vida das Organizações de Greiner e a Norma NBR ISSO 9001:2000 – Uma Perspetiva de Alinhamento. *Brasil: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.

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*. Lisboa: Edições Sílabo.

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

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

Santos, M. J. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, ano 6, n. 12, 142-158.

Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. *Socius Working Papers* nº1/2010.

- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo. In: Silva, A. S. e Pinto, J. M. (orgs.) *Metodologia das Ciências Sociais*. (101-128). Edições Afrontamento.
- Vasconcellos, M. A. S. (2006). *Economia Micro e Macro*. Editora Atlas.
- Veloso, A. e Keating, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos em PME's de Elevada Tecnologia. Braga. *Psicologia*, v. XXII (I), 35-58.
- Vinha, E. (2009). *Formar para Inovar: um estudo de caso com pequenas e médias empresas (PME) do Norte do País*, Dissertação de mestrado. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Vinten, G. (2000). Training in small- and médium-sized enterprises. *Industrial and Commercial Training*, v.32, n.1, 9-14.
- Wagar, T. H. e Langrock, L. (2004). Performance appraisal and compensation in small firms. *Canadian HR Reporter*, v. 17, n. 13, 10-10.
- WWW.acip.pt. Consultado a 26 de Agosto de 2014.
- WWW.certif.pt. Consultado a 26 de agosto de 2014.
- WWW.consulai.com. Consultado a 26 de agosto de 2014.
- WWW.iapmei.pt. Consultado a 6 de março de 2014.
- WWW.ine.pt. Consultado a 7 de maio de 2014.
- WWW.pordata.pt. Consultado a 5 de agosto de 2014.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods*. Applied Social Research Methods. Londres: Sage Publications.
- Zaharie, M. e Osoian, C. (2013). Job Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Organizations. *Studia UBB, OEconomica*, v. 58, n. 2, 86-94.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O meu nome é Alexandra Felisardo e estou a frequentar o segundo ano do mestrado em Ciências Empresariais – ramo PME da Escola Superior de Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Setúbal.

De modo a concluir o mestrado com sucesso, encontro-me a desenvolver uma dissertação que pretende estudar as Pequenas e Médias Empresas (PME) da região de Alcácer do Sal, mais precisamente as práticas de gestão de recursos Humanos implementadas por essas empresas.

Desta forma gostaria de lhe colocar algumas questões acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela sua empresa.

Caso não exista problema, a entrevista será gravada para facilitar a recolha e tratamento da informação.

1. História da empresa

Para começar a nossa conversa gostaria que me falasse um pouco sobre a história da empresa, nomeadamente de quando foi criada, quem a criou, qual a dimensão (nº de trabalhadores), se é familiar e como tem sido a sua evolução. Gostaria que me fizesse uma caracterização dos recursos humanos da empresa (sexo, idade, habilitações e vínculo contratual).

2. Produtos/serviços e mercados

Que tipo de produtos/serviços é que a empresa produz? Sempre produziu esses produtos/serviços? Com que mercados trabalho (local, regional, nacional, internacional)? Quem são os principais concorrentes e os principais clientes da empresa?

3. Práticas de GRH

Quem é responsável pela GRH na empresa e que posição ocupa? A empresa tem apoio de alguma empresa externa para gerir os seus recursos humanos? A empresa tem procedimentos formalizados para gerir os recursos humanos? Existe planeamento dos recursos humanos? Quais são as principais dificuldades que sentem na gestão de recursos humanos?

3.1. Recrutamento e seleção

Quando tem de recrutar trabalhadores que tipo de trabalhadores procura, onde é que os recruta e como é que o faz? Como é que os escolhe? Tem algum procedimento para os acompanhar nos primeiros dias?

3.2. Formação profissional

A empresa forma os seus trabalhadores? Como é que o faz? Se não forma os trabalhadores quais as razões para o não fazer?

3.3. Remuneração

Como é que são remunerados os trabalhadores (têm salário fixo, há prémios)? Que tipo de apoios/benefícios é que a empresa disponibiliza? Como é feita a diferenciação salarial/prémios entre trabalhadores?

3.4. Avaliação de desempenho

Como é avaliado o desempenho dos trabalhadores? Quem o faz? O que é mais valorizado?

3.5. Carreiras profissionais

Que tipo de evolução profissional é que um trabalhador pode esperar ter na empresa? É habitual promover trabalhadores?

Obrigada!

Apêndice 2 – Transcrição da Entrevista da Empresa A

Transcrição da Entrevista da Empresa A

A entrevista que se segue foi realizada com a filha do dono da empresa A, que ocupa a posição de gerente da empresa, de modo a perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa.

Pergunta: Para começar a nossa conversa gostava que me falasse acerca da empresa, nomeadamente da data de criação, por quem foi criada, dos trabalhadores que têm...

Resposta: A empresa foi fundada há 21 anos na área da pastelaria, só. Foi fundada pelo meu pai e começamos só com 4 trabalhadores no Castelo Ventoso (Albergaria do Sado, Alcácer do Sal). Depois, ao fim de 7 anos mudamo-nos para a Quinta da Oriola (Alcácer do Sal). Aí já ficamos com 5 trabalhadores, portanto contratamos mais uma pessoa. E depois veio o restaurante, que tem 1 ano.

Pergunta: E agora quantos trabalhadores têm no total?

Resposta: No total temos 10 trabalhadores.

Pergunta: São 10 contanto com os patrões?

Resposta: Sim.

Pergunta: Portanto evoluiu de 4 pessoas para 10, e aumentou a área de negócio?

Resposta: Exatamente. O que antigamente era uma pastelaria só para grossistas passou a ser de venda ao público e a venda ao público, que era só de pastelaria, depois começou a evoluir e foi para cozinha e então formou-se o *Take Away*. Embora seja restaurante, é mais virado para o pronto a comer, para levar para casa.

Pergunta: Portanto da pastelaria evoluíram para a restauração. Vocês trabalham com que mercados?

Resposta: Com o mercado local.

Pergunta: Só com o local?

Resposta: Não, nem todo. É regional, mas o que é importante é que é tudo nacional. Abrange o Litoral Alentejano todo.

Pergunta: Quais são os principais concorrentes e clientes da empresa?

Resposta: As mercearias e os cafés são os principais clientes, isto na área da pastelaria. A área da pastelaria só vende a grossistas, só vende a comerciantes, e não ao público em geral. Pois, aí são os nossos clientes que vendem, mas a maior parte é mercearias, supermercados e cafés. Os concorrentes são outras pastelarias com fabrico próprio aqui da área de Alcácer do Sal.

Pergunta: O que é que os clientes esperam da empresa?

Resposta: O cliente na parte da pastelaria espera o que sempre esperou e que está habituado, que é a qualidade e frescura dos produtos e... saber que compra e será bem atendido, essa é a temática da empresa, foi sempre, tanto a nível da pastelaria como a nível da comida. A pessoa sabe sempre que vindo aqui comprar é bom, e se não for bom, há sempre uma atenção e... não há medo de devolver um produto por medo de ser mal interpretado. Não, aqui quando há essa situação, que são situações pontuais, mas que como em todas as casas já aconteceu, há sempre uma receptividade boa da nossa parte. A pessoa apresenta o produto e se de fato não está em condições nos devolvemos o dinheiro ou leva outra coisa.

Pergunta: Passando agora á parte da Gestão de Recursos Humanos, gostaria de saber se existe um responsável por esta área.

Resposta: Sim, acaba sempre por ser em conselho de família, porque acaba por ser uma empresa familiar e os recursos humanos acabam por ser o que é mais selecionado com a família. Acaba sempre por ser o meu pai a contratar, mas há sempre uma opinião minha, da minha mãe e do meu marido também. Pergunta se acha bem, porque nem sempre todos se conhecem, uns conhecem uma pessoa, outros conhecem outra.

Pergunta: Portanto convém conhecer a pessoa contratar?

Resposta: Exatamente. E aqui num meio pequeno onde vivemos é mesmo assim. Noutras partes já não é assim, porque não se conhece a vida de ninguém, mas aqui... nesse aspeto é bom.

Pergunta: Sentem-se mais seguros a contratar?

Resposta: Exato. E às vezes é importante dizer que nesta área da pastelaria e da restauração é importante a pessoa ter a formação. Leva-se isso em conta, mas também há muitas pessoas que têm a formação, mas não têm a vocação. Uma pessoa que vá trabalhar tem de ser humilde, porque vai para uma empresa... embora tenhamos trabalhado em duas pastelarias diferentes, cada pastelaria tem o seu trabalho e isso às vezes varia. A pessoa tem de se habituar ao trabalho em questão. Os requisitos são a formação, mas também se é humilde ou não para aceitar as diferenças.

Pergunta: Portanto decidem os assuntos relacionados com a gestão de recursos humanos em conselho de família. E têm algum tipo de apoio externo?

Resposta: Não. Temos um contabilista para fazer a contabilidade da firma, mas só. Os recursos humanos não são eles que escolhem, somos nós mesmo.

Pergunta: Existe alguma formalização das práticas de gestão de recursos humanos? Ou seja, existe algum plano, a forma de atuar está por escrito ou vai variando?

Resposta: Não existe um plano escrito. Sabemos automaticamente que a pessoa tem de ser humilde, honesta, trabalhadora e tem que ter formação. Se tiver formação em pastelaria e em culinária, é ótimo. Mas se não tiver... por exemplo, entre dois casos: se uma pessoa tem formação na área e outra pessoa tem as qualidades todas, é uma pessoa que está disposta há mudança e aceita uma ordem, e se não está bem nos ensinamos à nossa maneira, porque quer queira quer não, se trabalha para outra pessoa tem que acatar ordens, e isso é um fato que as pessoas hoje em dia não estão muito habituadas, muita gente quer ir para o trabalho e fazer o que quer. Não, não faz. Eu prefiro uma pessoa que acate uma ordem, que seja humilde e trabalhadora, a uma pessoa que só tenha formação. É essa a temática da empresa. A formação somos nós que cá damos com o tempo e o trabalho em si.

Pergunta: Portanto também não existe planejamento dos recursos humanos?

Resposta: Não... não.

Pergunta: Quais são as principais dificuldades que sentem na gestão dos recursos humanos?

Resposta: A dificuldade é mesmo essa. Nós agora temos uma situação, precisamos de uma pessoa que lave loiça aqui no restaurante, e que atenda as mesas quando há muita gente e há uma dificuldade em arranjar uma pessoa que faça os dois trabalhos e que queira e que tenha flexibilidade de horário. Porque o trabalho da restauração tem aqueles horários chatos, eu também sou mãe e tenho família e também sei como é que são, mas temos que trabalhar no que há. E acabei por sugerir uma pessoa com que já trabalhei, e que é de fato uma pessoa trabalhadora, e que nem ela nem o marido têm emprego e têm 4 filhos para sustentar. E o que é de fato é que contatei-a e a senhora disse que não estava disponível à hora do almoço. A questão é querer trabalhar e vamos trabalhar naquilo que houver. E sentimos uma certa dificuldade em encontrar alguém para fazer esse serviço.

Pergunta: E na gestão das pessoas quais são as dificuldades que sentem? Por exemplo, são conflituosos...

Resposta: Não. E quando há têm de ser resolvidos na hora porque senão gera mesmo conflito. Quando há algo que não agrada a qualquer um, vai falar com o patrão, e o patrão resolve. Mas tem de ser, e não entre colegas. E aqui não há muito espaço para existir conflitos, porque sabemos que “patrão fora, dia santo na loja”, e isso aqui não acontece, porque lá em cima (na fábrica) está a minha mãe, lá fora a vender (distribuição) está o meu marido e aqui estou eu e o meu pai. Quando eu não estou no meu horário, está o meu pai no dele. Portanto está sempre uma pessoa presente, e não dá para gerar esses conflitos.

Pergunta: Portanto há sempre uma autoridade, um controlo...

Resposta: Exatamente. E é essa a questão. Daí sermos 4, para termos os turnos separados. Então a minha mãe fica na fábrica, o meu marido vende lá fora, está a fazer

agora o trabalho que fazia o meu pai, e ele (pai) fica aqui no turno em que eu não estou. E pronto, vamos gerindo os conflitos que há, que vão surgindo no dia-a-dia, e procuramos também escolher as pessoas que não sejam muito conflituosas. É essa a gestão.

Pergunta: Portanto não há nenhum problema em concreto?

Resposta: Não.

Pergunta: De certa forma já respondeu, mas quando precisam de um trabalhador, que tipo de trabalhador procuram e onde é que o procuram? Como é que fazem?

Resposta: Quando precisamos de alguém com formação vamos ao Centro de Emprego, que foi o que fizemos agora com uma rapariga que contratamos. Ela acabou agora o curso de pastelaria e precisava de um estágio (estágio obrigatório do curso), e fê-lo aqui. E agora está a fazer um estágio profissional que é durante 1 ano. O curso era de pastelaria e cozinha, que é o que nos interessa. Por exemplo, ela trabalha a tempo inteiro, no inverno aqui (restaurante) não vale a pena porque o movimento morre muito e vende-se mais para fora (take away) porque as pessoas não vão tanto aos restaurantes, e então vai lá para cima (fábrica). Portanto tem que haver essa flexibilidade, de poder trabalhar em pastelaria em cozinha. Mas a maior parte das pessoas, são aquelas que vamos conhecendo ou com quem trabalhámos, ou quem vimos a trabalhar noutra estabelecimento.

Pergunta: E preferem esse sistema porquê?

Resposta: Porque funciona muito bem. E porque conhecemos a pessoa e ela é da área. O que acho que também minimiza o conflito é existir uma relação de amizade. A pessoa sabe perfeitamente bem... claro que eu sou a filha do patrão, há essa questão. Eu posso chegar, por exemplo...ela está aqui das 8h às 6h (das 8h às 18h), eu posso chegar às 6h (18h), mas eu não chego todos os dias às 6h (18h). Eu tenho o meu horário, cumpro o meu horário. E ela sabe que...ainda agora na sexta-feira passada eu estava no horário da manhã, das 8h às 6h (o horário que aqui fazemos é um das 8h às 6h (8h às 18h) que é o grosso do trabalho e outro das 3h (15h) até fechar, de modo a apanhar os dois turnos juntos para ajudar na cozinha a arrumar), e ela precisou da sexta-feira à noite e eu

troquei, não houve qualquer problema. E esse ambiente de também companheirismo e amizade facilita para que não existam tantos conflitos. E isso também tem de ser trabalhado. Se existe um problema fala-se e tenta-se resolver da melhor forma, e não com os conflitos. Porque se nos calamos acaba sempre por haver um conflito, e eu pessoalmente nunca quis isso, nunca quis ser vista como favorita. Quero ser sempre colega, acima de qualquer coisa.

Pergunta: Pelo que percebi, quando vocês recrutam já têm uma ideia de como é a pessoa, mas fazem algum tipo de prova de seleção, por exemplo entrevista ou período experimental?

Resposta: Não. Tem sido assim sempre, e quando se acerta... quer dizer o primeiro contrato é sempre um contrato mais pequeno, contrato de 3 meses, nunca é um contrato grande porque a pessoa pode ter-se dado bem no trabalho anterior, mas o trabalho aqui pode ser diferente e não se dar bem com as pessoas, o que também já tem acontecido. Depois termina o contrato, ou fica ou vai. Talvez seja esse o nosso período experimental. Fazemos inconscientemente, talvez. Mas uma seleção de entrevistas e isso não.

Pergunta: Tem algum procedimento para acompanhar os novos trabalhadores?

Resposta: Não. Como lhe disse, há sempre um membro (da família) que está presente em todos os horários. Lá em cima (na fábrica) está a minha mãe, é ela que ensina e orienta. Aqui no horário que eu não estou, está o meu pai.

Pergunta: Portanto é sempre um dos patrões que faz o acompanhamento inicial e orienta.

Resposta: Exatamente.

Pergunta: Relativamente à formação, promovem-na durante o contrato?

Resposta: A formação que vamos tendo não é formação de certificados com papeis e assim. É a experiencia de vida, que eu também acho que é muito importante.

Pergunta: Portanto é interna?

Resposta: Exato. E até mesmo as funcionárias mais antigas acabam por ensinar e dizer "olha isto não é assim, aqui fazemos assim". E acaba por funcionar e acabam por aprender mais qualquer coisa, quando saem daqui já sabem mais qualquer coisa, portanto a experiência não tem sido má.

Pergunta: Porque é que não opta pela formação externa? Quais são os motivos?

Resposta: Porque como disse á pouco cada casa trabalha de sua maneira e cada pessoas faz as coisas à sua maneira, e eu acho que a formação... eu fiz uma formação. Eu sou técnica de Jardinagem, que não tem nada a ver, para conseguir tirar o 12º ano, e então não tem muito a ver, mas já trabalhei 20 anos em Pastelaria e aquilo que eu aprendi com 16 pessoas da jardinagem... fizemos grupos em estágio, e na mesma formação cada um trabalhou à sua maneira. E cada caso é um caso. Acho que externa sim, uma formação teórica, acho que é importante, mas a prática mesmo acho mesmo que é mais importante.

Pergunta: Mas não consideram a formação ao longo da carreira importante?

Resposta: O que nós temos, e eu não disse, mas agora é que percebi a pergunta. A formação externa que nós temos e que é obrigatória e que é paga pelo patrão, é em HACCP (certificação da segurança alimentar / ISSO 22000). É essa a formação que temos. Essa formação é feita por uma firma externa, que é uma firma até que fiscaliza, até porque somos obrigados a ter, para percebermos como é que as coisas são afixadas, como é que fazemos o controlo dos frigoríficos... tudo isso é feito por nós, mas como uma formação dada por uma empresa externa.

Pergunta: Portanto dão formação ao nível da higiene e da segurança dos alimentos?

Resposta: Exatamente. Se bem que a pessoa quando foi contratada, a cozinheira foi com formação em cozinha, mas não é que ela tenha uma formação com papel, como é o caso da rapariga que contratamos agora para estágio profissional, que é técnica de pastelaria e cozinha, ela (a cozinheira) não tem, ela tem a experiência de 20 e tal anos de cozinha. E foi ai que fomos buscar a cozinheira, porque tinha esses anos de serviço e porque cozinhou e as coisas até estavam em sintonia. Mas a formação é sempre boa e aqui é

sempre feita, tanto aqui como lá em cima, 35h anuais, o obrigatório, e é paga pelo patrão.

Pergunta: Passando para a remuneração, o que é que os trabalhadores recebem para além do salário base?

Resposta: As horas extraordinárias.

Pergunta: E subsídio de alimentação, por exemplo?

Resposta: Sim.

Pergunta: Mas é pago em género ou espécie (dinheiro)?

Resposta: Não, aqui (restaurante) o subsídio de alimentação é pago com a comida porque o funcionário almoça aqui e lá em cima (fábrica) é pago em dinheiro.

Pergunta: Então, para além do salário base, os trabalhadores recebem as horas extraordinárias e o subsídio de alimentação.

Resposta: Mais o subsídio de férias e de natal.

Pergunta: Portanto não existe, por exemplo, nenhum tipo de prémio de produtividade, bónus?

Resposta: Não. Estamos em crise. É pena. Isso era um incentivo, mas... Por exemplo, aqui como é evidente sobra muita comida, e a comida nunca vai para o lixo, as funcionárias levam-na sempre para casa.

Pergunta: Então acaba por ser um incentivo, mas não monetário.

Resposta: Sem dúvida. Todas as funcionárias aqui levam comida. Todos os dias levam jantar para casa. E quando há um bolo ou outro, que está mais seco que ainda dá para comer, mas que não dá para vender, são elas que o levam. Ao domingo, porque fechamos à segunda-feira, todos os bolos que estão na montra são divididos por elas. Há sempre uma partilha. Acaba por ser um incentivo. Elas sabem perfeitamente bem que se quiserem um bolo de aniversário ou umas miniaturas ou uma coisa qualquer é sempre a um “preço de amigo”, é mesmo só o produto e não o trabalho.

Pergunta: Como é que é feita a diferenciação salarial? Existem diferenças?

Resposta: Sim há. A senhora que ajuda na cozinha e arruma a cozinha tem o ordenado mínimo, até porque é a única que temos a recibos verdes. Portanto ela ganha um salário menor do que o da cozinheira. A cozinheira e as pasteleiras ganham mais. Depois, eu e a funcionária do bar ganhamos igual à cozinheira. Ela tem a patente de cozinheira, tem muito mais responsabilidades, só que nós compensamos como o horário de empregada de balcão, que não são 8h, são 10h. Acabamos por receber o mesmo, mas porque fazemos mais horas.

Pergunta: Portanto é a responsabilidade que acaba por determinar a remuneração.

Resposta: Exato.

Pergunta: Fazem a avaliação de desempenho dos trabalhadores? Como é que fazem?

Resposta: Acabamos sempre por fazer. Ao fim de um tempo de contratar um funcionário ficamos logo a saber se ele é apto para o trabalho ou não. Como lhe disse, como escolhemos logo uma pessoa que dê para adaptar, e essa diferença é sempre resolvida no terreno. Quando não gostamos de algo, nós dizemos e eles ajustam.

Pergunta: Portanto é através da observação. Como existe uma proximidade, quando vêem algo com que não concordam avisam e explicam como fazer melhor.

Resposta: Exato. “Eu não gosto que faças assim, eu quero desta forma”.

Pergunta: Portanto não existe um período definido para avaliar os trabalhadores?

Resposta: Não.

Pergunta: Que tipo de progressão, de evolução profissional, é que o trabalhador pode ter na empresa? É possível evoluir?

Resposta: Sim, é, mas mais na parte da pastelaria do que aqui, porque aqui a função é sempre a mesma. A cozinheira é a cozinheira. A senhora que ajuda na cozinha, pode ou não evoluir para cozinheira, se ela for apta acaba por acontecer. Por exemplo, a rapariga do curso profissional, que é técnica de cozinha, se for apta, quando a cozinheira for de

férias, pode ocupar o lugar de cozinheira. Mas a evolução na pastelaria é muito mais acentuada, porque as funções vão desde ajudante de pasteleira a pasteleira, que foi o que aconteceu a duas raparigas que lá estão em cima (fábrica). Começaram como ajudantes e passaram a pasteleiras, oficiais de primeira.

Pergunta: E é habitual promoverem trabalhadores?

Resposta: Não. Promovemos 2 trabalhadoras ao longo de 10 anos. A empresa é pequena e trabalhamos sempre com as mesmas pessoas. As pessoas que vão variando são sempre os aspirantes.

Pergunta: Para acabar a nossa conversa, gostaria que caracteriza-se os recursos humanos da empresa, ou seja, que me disse-se quantos homens e quantas mulheres existem, qual é a sua idade média, quais são as suas habilitações literárias e qual é o tipo de contrato mais utilizado pela empresa.

Resposta: Nós temos 10 trabalhadores no total, 2 homens e 8 mulheres. Os trabalhadores têm uma idade média de cerca de 40 anos, porque temos algumas senhoras com 50 e tal anos e depois temos pessoas mais jovens. Temos 3 pessoas com o 12º ano, 3 pessoas com o 9º ano e 4 pessoas com a 4ª classe. Temos um contrato de estágio profissional de 1 ano e temos uma ajudante de cozinha a recibos verdes, de resto tem tudo contrato sem termo.

Apêndice 3 – Transcrição da Entrevista da Empresa B

Transcrição da Entrevista da Empresa B

A entrevista que se segue foi realizada com um dos sócios da empresa B, de modo a perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa.

Pergunta: Para começar gostaria que me falasse acerca da história da empresa, nomeadamente o ano em que foi criada, como é que começou, como foi criada, se existiam sócios...

Resposta: Foi a criada a 27 de novembro de 1956. Nesta altura eram 13 sócios. Não é familiar. A empresa surgiu da junção de um conjunto de industriais que constituíram sociedade. Não sei bem quantos trabalhadores cá estavam porque não estava cá.

Pergunta: E atualmente quantos trabalhadores tem a empresa?

Resposta: Hoje em dia tem 20 trabalhadores.

Pergunta: Mas tinha mais ou menos trabalhadores na altura?

Resposta: Eram muitos mais, eu já ouvi falar em 60. Mas pelo menos 40 eram.

Pergunta: Que tipo de produtos é que a empresa produz?

Resposta: Pão e bolos.

Pergunta: E com que mercados é que a empresa trabalha?

Resposta: Com o mercado local.

Pergunta: Trabalham só em Alcácer do Sal?

Resposta: Fazemos Alcácer do Sal, vamos até à Comporta e enviamos para Santiago do Cacém.

Pergunta: Portanto trabalham com o mercado regional, mas o local tem uma maior predominância.

Resposta: Sim, é mais aqui.

Pergunta: Quais são os principais concorrentes da empresa?

Resposta: São os panificadores industriais aqui da zona e os supermercados.

Pergunta: E quem são os principais clientes?

Resposta: Nós temos depósitos de venda explorados por nós...

Pergunta: Portanto é venda direta ao consumidor final?

Resposta: Sim, é ao consumidor final.

Pergunta: Quem é o responsável pela gestão de recursos humanos da empresa?

Resposta: Posso ser eu.

Pergunta: E quantos sócios é que são hoje em dia?

Resposta: Presentemente são 9. Começou com 13, mas agora são 9. Estou-me a referir só às quotas, porque entretanto os iniciais (sócios) morreram e ficaram os herdeiros. Mas são 9.

Pergunta: Portanto alguns sócios já são de 2ª geração?

Resposta: Numa 2ª e alguns já numa 3ª geração.

Pergunta: A empresa tem algum tipo de apoio externo? Com a contabilidade, os impostos, salários...

Resposta: A contabilidade faz-se cá (na empresa). Eu faço a contabilidade, mas além disso temos um gabinete de contabilidade que faz a parte dos salários.

Pergunta: Portanto recebem apoio externo para fazer o pagamento de salários, subsídios e impostos.

Resposta: Sim.

Pergunta: As práticas de gestão de recursos humanos estão formalizadas? Ou seja, existe algum plano ou documento que é seguido quando a empresa precisa, por exemplo de contratar alguém?

Resposta: Não, não temos isso.

Pergunta: E existe algum tipo de planeamento?

Resposta: Não.

Pergunta: Que tipo de trabalhadores é que a empresa procura, e como faz para os recrutar?

Resposta: Normalmente até nem procuramos, eles é que nos vêm pedir emprego. Por vezes até são pessoas sem experiência. Não utilizamos anúncios, nem jornais nem nada, eles simplesmente aparecem. Aqui em Alcácer todos se conhecem... transmite-se lá para fora que precisamos de uma pessoa e aparecem aqui logo 3 ou 4 pessoas.

Pergunta: É um “passa palavra”.

Resposta: É isso.

Pergunta: E como fazem para escolher os trabalhadores?

Resposta: Por entrevista e por período experimental.

Pergunta: E existe algum procedimento para acompanhar os trabalhadores nos primeiros dias?

Resposta: É evidente, são acompanhados pelos colegas que cá estão.

Pergunta: São acompanhados por trabalhadores mais experientes?

Resposta: Sim, são esses que os acompanham.

Pergunta: Relativamente à formação, a empresa promove-a?

Resposta: Temos uma empresa que dá formação quando é necessário, ao nível da HACCP.

Pergunta: Para além desta, não promovem mais nenhum tipo de formação?

Resposta: Não, em princípio não.

Pergunta: E porque é que não promovem mais a formação? Custos, falta de apoios, de entidades na área...

Resposta: Não, não é nada disso.

Pergunta: Não consideram importante?

Resposta: Não, não consideramos.

Pergunta: Para além do salário fixo, o que é que os trabalhadores recebem mais?

Resposta: Recebem o salário fixo, subsídio de férias, de natal e de alimentação.

Pergunta: Como é feita a diferenciação salarial entre os trabalhadores? Quais são os critérios?

Resposta: A diferenciação é feita através do contrato coletivo de trabalho (CCT). Existe um CCT em que os trabalhadores estão abrangidos por um salário base de acordo com a categoria que têm. E por vezes é por acordo entre mim e a própria pessoa.

Pergunta: Procedem à avaliação de desempenho dos trabalhadores? Como é que fazem?

Resposta: Aqui trabalhasse à noite, e se eu tiver que trocar impressões com alguém sobre os trabalhadores é com o encarregado, com os chefes de serviço. E eles é que me vão dando essas informações, que me vão mantendo ao corrente.

Pergunta: Portanto não têm nenhum sistema que seguem todos os anos para avaliar o desempenho dos trabalhadores, por exemplo uma vez por ano?

Resposta: Não.

Pergunta: O que é mais valorizado no desempenho dos trabalhadores?

Resposta: Talvez a assiduidade. Nós valorizamos muito aquele trabalhador que não falta, com quem podemos contar.

Pergunta: E é possível evoluir profissionalmente na empresa?

Resposta: Sim é. Já aconteceu. Entram como ajudantes e depois podem chegar a amassadores ou a forneiros. Mas já aconteceu há muito tempo, agora não tem acontecido.

Pergunta: Para finalizar gostaria que me caracterizasse os recursos humanos da empresa, ou seja, se existem mais homens ou mulheres, as suas idades e habilitações literárias.

Resposta: Presentemente temos 20 trabalhadores, 8 homens e 12 mulheres. A idade média deve rondar os 50 anos. A habilitação média deve ser o ensino básico, não consigo precisar.

Apêndice 4 – Transcrição da Entrevista da Empresa C

Transcrição da Entrevista da Empresa C

A entrevista que se segue foi realizada com a chefe dos serviços administrativos da empresa C de modo a perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa.

Pergunta: Para iniciar a nossa conversa gostaria que me falasse um pouco acerca da história da empresa, o ano em que foi criada, por quem, se é familiar, se existiam sócios, o número de trabalhadores...

Resposta: Esta empresa começou a sua laboração em 1967. Foi o primeiro ano em que começou a laborar. Portanto, era uma sociedade anónima. Na altura era uma empresa pequena, depois... na altura com muitos mais trabalhadores porque não existia equipamento tão sofisticado como existe hoje, portanto era tudo feito com mão-de-obra. Na parte industrial era quase tudo feito com mão-de-obra. Depois foi evoluindo, adquirindo maquinaria que foi substituindo a mão-de-obra. Esta mão-de-obra era feminina, muita mão-de-obra feminina na altura.

Pergunta: Sabe-me dizer mais ou menos o número de trabalhadores?

Resposta: Efetivos tínhamos mais de 100 trabalhadores. Chegamos a ter à volta de 400 trabalhadores efetivos. Isto já depois do 25 de Abril (1974), porque tivemos que... como sabe esta indústria vive... é uma agro-indústria, portanto tem a parte agrícola e depois tem a parte industrial. E então, os produtores de tomate... nós fazíamos viveiros e fornecíamos a planta aos produtores de tomate, e isso exigia muita mão-de-obra feminina, que estava espalhada aí pelo Alentejo. E quando foi depois do 25 de Abril tivemos que ficar com essas mulheres que estavam a trabalhar fora, que foram cerca de 50. Foi por isso que aumentou aqui o número de pessoas, porque trabalhavam aqui até Outubro, depois eram dispensadas e só voltavam depois outra vez no ano a seguir, portanto isto era uma empresa sazonal, só trabalha nessa fase do ano. Depois, em 1996 a empresa foi vendida a esta empresa (empresa C).

Pergunta: E hoje em dia têm quantos trabalhadores?

Resposta: Temos cerca de... efetivos 14.

Pergunta: E na altura do verão?

Resposta: Na altura do verão chegam quase aos 100.

Pergunta: Para além desta fábrica, existem outras?

Resposta: Não, é só esta. Não está associada a nada. Portanto é capital 100% português, é só de uma família, que detém esta empresa.

Pergunta: A empresa é familiar?

Resposta: Sim, é tipo familiar. Se bem que os sócios desta empresa sejam outras empresas, mas essas outras empresas são detidas por esta família.

Pergunta: Quais são os produtos que a empresa produz?

Resposta: Concentrado de tomate.

Pergunta: E produzem mais algum tipo de produto?

Resposta: Não, não só á base de tomate.

Pergunta: E no início produziam mais algum produto?

Resposta: Não, foi sempre só tomate.

Pergunta: A empresa trabalha com que mercado? Local, regional, nacional...

Resposta: Não. A maior parte é exportação. 95% para exportação.

Pergunta: E exportam para que países?

Resposta: Exportamos maioritariamente para os países da Europa do Norte (Inglaterra, Espanha, França, Dinamarca), para países Árabes e para o Japão.

Pergunta: Quais são os principais concorrentes da empresa?

Resposta: Concorrentes a nível nacional?

Pergunta: Sim.

Resposta: Há poucas empresas a nível nacional, são neste momento 9/ 10 empresas, não sei se serão mais do que isso. Não tenho o número de cor... são 9 empresas, quer dizer dois grandes grupos, que são o grupo Sugaldal, que é a maior fábrica a nível

até...portanto é o maior detentor a nível europeu, portanto a Sugalidal, e depois tem a Italagro que é outro também, é outra fábrica também grande, e depois são as outras mais pequenas, mais ou menos da dimensão desta.

Pergunta: Aqui na região...

Resposta: Não, aqui na região não há concorrentes.

Pergunta: E quem são os principais clientes da empresa?

Resposta: São outras empresas que compram o produto a nós para vender ao consumidor final noutros países.

Pergunta: Passando para a área da gestão de recursos humanos, gostava de saber quem é o responsável por esta área.

Resposta: É a gerente, é a gerente.

Pergunta: É a mulher do dono?

Resposta: Sim sim. Ela (gerente da empresa) é que trata dos recursos humanos... para a admissão de pessoal com a indicação dos respetivos chefes de serviço. É ela que seleciona as pessoas.

Pergunta: E existe algum tipo de ajuda externa? Por exemplo um gabinete de contabilidade?

Resposta: Não, nada. É tudo feito cá dentro.

Pergunta: As práticas de gestão de recursos humanos estão formalizadas, ou seja, existe uma determinada forma de proceder quando precisam, por exemplo, de contratar alguém ou na avaliação de desempenho?

Resposta: Pois, nós somos uma empresa certificada, então nós temos a avaliação de desempenho. Temos fichas. As pessoas quando são... nós quando abrimos as inscrições, e as pessoas preenchem esta ficha. Depois são selecionadas através... dos seus conhecimentos. Alguns já porque trabalharam em campanhas anteriores, portanto já temos o *know-how* em relação a eles. Portanto, têm a base, têm já algum *know-how* em relação à empresa. E depois será também por indicação dos chefes, que vão tendo conhecimentos, e vão dizendo “este é melhor do que aquele”, e pronto, é por aí.

Pergunta: Quais são as principais dificuldades na gestão do pessoal aqui na empresa?

Resposta: Como disse, somos poucos, portanto somos 14 pessoas, não há dificuldade nenhuma em gerir este número de trabalhadores. Na altura de maior afluência, o tempo (duração) também é curto, trabalhamos... no ano passado trabalhámos 5 semanas/ 6 semanas, o máximo que se trabalha, portanto não é difícil de gerir esses recursos humanos. Como trabalhamos por turnos, portanto estão sempre pessoas, mas não estão concentradas todas na mesma altura, portanto serão 30/ 30 e tal pessoas por cada turno, portanto é mais fácil de gerir uma vez que são divididas em turnos, é mais fácil de gerir.

Pergunta: Portanto, já referiu que procuram trabalhadores com algum conhecimento nesta área e que se tiver experiência é ainda melhor.

Resposta: Pois, e quer dizer, não é mão-de-obra muito especializada, portanto o que nós requeremos na altura da campanha não é mão-de-obra muito especializada, tanto, será... as mulheres será uma mão-de-obra menos especializada. Depois serão alguns lugares mais... analistas, que serão uma mão-de-obra mais especializada, “montacarguistas” já terão de ter outros conhecimentos e pronto o resto é tudo uma mão-de-obra sem ser especializada.

Pergunta: Então, por exemplo, os analistas terão de ter uma educação superior?

Resposta: Não, não é necessário ter... geralmente quase todos têm, porque... devido ao desemprego... quer dizer, mas tendo o 12º ano para nós já é o suficiente para fazer o laboratório. Eu noto, e principalmente em relação ao pessoal feminino, que há uma maior qualificação... desse pessoal. Há muitas com cursos superiores, devido há falta de trabalho. Em relação aos rapazes não tanto... como nota nas universidades está a crescer o número de mulheres em relação aos homens. Aqui também acontece o mesmo, e também precisamos sempre mais de mulheres do que homens, homens são muito poucos.

Pergunta: Relativamente ao recrutamento, como fazem para recrutar os trabalhadores?

Resposta: Nós abrimos inscrições. E depois é o “passa palavra”. Abrimos as inscrições e depois as pessoas vêm aqui inscrever-se.

Pergunta: E como é que as pessoas são escolhidas? Entrevistas, período experimental...

Resposta: Não. Geralmente não, porque isto é um meio pequeno, geralmente conhecemo-nos uns aos outros, não é necessário fazer isso.

Pergunta: E existe algum acompanhamento dos novos trabalhadores?

Resposta: Acompanhamento sim, pelos chefes. Pelos chefes há um acompanhamento. E em relação a lugares mais exigentes, noutros que não exigem tanto, que não é mão-de-obra especializada não é necessário tanto acompanhamento, mas há sempre um chefe. E depois também tem normas de funcionamento... nós temos umas normas que entregamos às pessoas acerca de como se devem comportar dentro da empresa. Portanto isto é... como disse nós somos uma empresa certificada, portanto temos que ter... eles assinam o papel em como nós entregamos estas normas. Estas normas são entregues às pessoas para elas terem conhecimento em relação às normas que devem seguir enquanto estão aqui na empresa. Tem normas de segurança, de higiene, está tudo aqui.

Pergunta: A entrega deste documento acaba por facilitar, assim o chefe não perde tanto tempo com essas explicações a todos os trabalhadores.

Resposta: Pois, mas geralmente as pessoas dirigem-se ao chefe, no primeiro dia que cá trabalham, e o chefe acompanha-os.

Pergunta: Relativamente à formação, a empresa forma os trabalhadores?

Resposta: Nós temos formação. Aliás somos obrigados a ter formação. São 35h por ano. Portanto nós temos uma empresa que vem cá, e que nos dá formação.

Pergunta: Aos 14 trabalhadores efetivos?

Resposta: Sim, aos que estão cá. Para os “montacarguistas” também há formação, temos uma empresa que vem cá na altura da campanha (verão) para lhes dar formação. E também damos formação interna aos analistas e ao pessoal da balança e da sonda. Somos nós que damos essa formação. Há formação interna e há formação externa.

Pergunta: Consideram a formação como importante?

Resposta: Pois, essa formação é muito importante. Os analistas costumam vir uns dias antes para fazerem a formação.

Pergunta: Relativamente à remuneração, para além do salário fixo, o que é que os trabalhadores recebem mais?

Resposta: Recebem o subsídio de turno, por trabalharem de noite, o subsídio de alimentação e de transporte.

Pergunta: Portanto não existem prémios, nem bónus...

Resposta: Não. São só os subsídios. E depois têm direito aos subsídios de férias e de natal.

Pergunta: Como é feita a diferenciação salarial?

Resposta: No caso dos 14 trabalhadores, isto agora já não há aumentos, mas quando havia aumentos era por percentagem. Geralmente era uma percentagem de 2/3%, 1%, 2% e era igual para todos.

Pergunta: Portanto não havia diferenciação?

Resposta: Não, não. Como somos poucos, há um em cada lugar, portanto não diferenciação. Nesse aspeto, se houvesse uma secção em que houvesse 3, 4, 5 trabalhadores, aí poderia haver, mas não, como somos poucos.

Pergunta: Portanto ganham todos o mesmo?

Resposta: Não, não ganhamos o mesmo. É... quando sobe, sobe para todos.

Pergunta: Mas existe diferenciação.

Resposta: Sim. Conforme sé é mecânico, se é fogueiro, se está no armazém...

Pergunta: Já sei que procedem à avaliação de desempenho, mas como é que fazem? É feita pelos chefes diretos?

Resposta: Sim, sim, os chefes diretos é que geralmente fazem as avaliações... no laboratório é a chefe de laboratório que faz... que dá a avaliação, na balança e sonda, que também é outro lugar chave, também faz essa avaliação. E depois a gerente faz a avaliação em função... o diretor de serviços faz a avaliação e depois a gerente dá avaliação final. Somos todos avaliados.

Pergunta: E como é feito? É através de observação, entrevistas...

Resposta: Não não. É através do desempenho. O chefe vê como é o desempenho do trabalhador e dá-lhe uma nota e depois a gerente é que dá o parecer final.

Pergunta: O que é que é mais valorizado no desempenho dos trabalhadores?

Resposta: É a assiduidade e a pontualidade e é... como é que eu hei-de dizer... é o esforço que faz, a dedicação... tudo isso tem... até porque somos já muito antigos aqui na empresa, portanto o desempenho já vem de muitos anos para atrás.

Pergunta: E as avaliações antigas devem também influenciar a avaliação.

Resposta: Exatamente.

Pergunta: Que tipo de progressão profissional é que um trabalhador tem aqui na empresa? É possível progredir?

Resposta: Pouco, pouco. A progressão é pouca porque como somos poucos, já estão em chefias nos seus setores, portanto ali já chegou à chefia acabou, não há mais...

Pergunta: Mas por exemplo, quando algum chefe se reforma é possível que outro trabalhador ocupe o seu lugar?

Resposta: Aconteceu-nos isso, aconteceu-nos isso. Um chefe de serviços reformou-se, e entretanto foi promovido o outro (trabalhador) que estava abaixo e progrediu. É muito limitado.

Pergunta: Portanto não é algo habitual na empresa?

Resposta: Não, não.

Pergunta: Finalmente, gostaria que me caracterizasse os recursos humanos efetivos da empresa, ou seja, se existem mais homens ou mulheres, as suas idades e habilitações literárias e qual é o tipo de contrato mais utilizado pela empresa.

Resposta: Somos 14 trabalhadores efetivos, mais homens do que mulheres, somos 3 mulheres mas agora uma está de baixa. A média das idades ronda os 40-45 anos. A maioria dos trabalhadores deve ter entre o 6º e o 9º ano (ensino básico). Os trabalhadores são todos efetivos, e por isso têm contratos sem termo.

Apêndice 5 – Transcrição da Entrevista da Empresa D

Transcrição da Entrevista da Empresa D

A entrevista que se segue foi realizada com a dona da empresa D, de modo a perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa.

Pergunta: Gostaria que me falasse da história da empresa, quando foi criada (ano), a que se dedicava, quantos trabalhadores tinha e como tem sido a evolução.

Resposta: A empresa começou em 2008 com a limpeza de condomínios. No início começamos só com a limpeza de condomínios, e depois foi crescendo e aparecendo limpezas de casas particulares, empresas... No início tinha só duas ou três trabalhadoras, três contando comigo. Atualmente tenho 6 (trabalhadoras) em Santiago do Cacém e tenho mais 4, sem contar comigo (11 trabalhadoras).

Pergunta: A empresa é familiar?

Resposta: Não.

Pergunta: E a empresa foi criada porquê?

Resposta: Foi criada porque nós (entrevistada e marido) decidimos começar a trabalhar por nossa conta e surgiu a ideia. Como o meu marido faz obras surgiu a ideia de começar a fazer limpezas para complementar o trabalho dele. Ele faz obras e eu depois acabo, limpo.

Pergunta: Qual é a idade média dos trabalhadores?

Resposta: A idade média... As de Santiago do Cacém são pessoas mais velhas, têm por volta dos 40-50 anos por aí. Mas estão lá três delas que já têm 50 e tal ou 60 anos. Mas 40/50 anos é mais ou menos a idade média. Aquelas (trabalhadoras de Santiago do Cacém) já são trabalhadoras antigas, já estavam na outra empresa e depois eu fiquei com aquele trabalho e elas passaram para a minha empresa.

Pergunta: E quais são as habilitações literárias das trabalhadoras?

Resposta: A média deve ser o 4º ano, talvez.

Pergunta: Elas estão todas efetivas?

Resposta: São todas efetivas, sim.

Pergunta: E é tudo senhoras?

Resposta: É tudo Senhoras.

Pergunta: Trabalha só na zona de Alcácer do Sal?

Resposta: Não, a zona é Grândola e Carvalhal. É Regional.

Pergunta: Quais são os seus principais concorrentes?

Resposta: Concorrentes? Como assim?

Pergunta: Empresas concorrentes.

Resposta: Empresas? Principais? Aqui (Alcácer do Sal) só há duas.

Pergunta: Portanto pode-se dizer que há duas neste setor, mas que não há muita concorrência?

Resposta: Não, não há. Não tenho tido problemas nesse aspeto.

Pergunta: E quem são os principais clientes?

Resposta: Empresas, casas particulares...

Pergunta: Quem é responsável pela gestão do pessoal?

Resposta: Sou eu (dona).

Pergunta: E há algum tipo de ajuda externa? Com a contabilidade, com os salários...

Resposta: Contabilidade é o meu marido que trata, da facturação e dessas coisas todas. É ele que trata.

Pergunta: Mas não há nenhuma ajuda externa? Por exemplo subsídios, impostos...

Resposta: Sim sim, para isso tenho um contabilista.

Pergunta: A Gestão de Recursos Humanos está formalizada? Por exemplo, quando têm de contratar uma pessoa fazem sempre da mesma forma?

Resposta: Não, fazemos sempre da mesma forma.

Pergunta: Mas existe algo por escrito? Ou é algo mais informal?

Resposta: Não. É mais informal. Se for para ficar mais tempo faz-se um contrato, se for temporário não se faz nada. Se for um trabalho como o das piscinas (Instalações das Piscinas Municipais), que eu precise lá daquelas pessoas regularmente a *part-time*. São pessoas que já lá estavam e que estavam fixas. Se me aparecer um trabalho em que eu tenha que pôr pessoal, aí tenho que falar com a pessoa e depois formalizar as coisas, fazer um contrato.

Pergunta: E existe algum planeamento dos recursos humanos?

Resposta: Não...

Pergunta: Quais são as principais dificuldades que tem na gestão das pessoas?

Resposta: Dificuldades? Há tantas dificuldades. Às vezes não fazem o trabalho como é para ser feito. E é complicado. Temos que andar em cima delas, e é complicado...

Pergunta: Quando têm de contratar alguém como é que fazem? Recorrem ao Centro de Emprego, Anúncios, passa palavra...

Resposta: Por enquanto ainda não recorri ao Centro de Emprego. Normalmente as pessoas é que me procuram a mim. Por norma, como é um meio pequeno e me conhecem e vêm a carrinha a andar de um lado para o outro, procuram-me para saber se tenho trabalho.

Pergunta: Portanto nunca teve de procurar por ninguém até agora, veio tudo bater à sua porta?

Resposta: Por acaso não. Mas por acaso estou a pensar agora, se renovar contrato lá para as piscinas, estou a pensar despedir uma senhora, que essa senhora já é reformada e já não está lá a fazer a nada, porque a senhora não vê e não faz nada em condições e não vale a pena. E tenho outra (trabalhadora) de baixa e se calhar terei que recorrer ao Centro de Emprego para ver se arranjo mais duas (trabalhadoras) para fazer o *part-time*.

Pergunta: E porque prefere utilizar o Centro de Emprego?

Resposta: Porque aquilo (o trabalho) é em Santiago do Cacém e tem de ser alguém da zona, por causa das deslocações e essas coisas assim...

Pergunta: E que tipo de trabalhadores procuram? Com formação, com experiência na área...

Resposta: É assim, aquelas (trabalhadoras de Santiago do Cacém) têm certificados, por acaso têm. Da empresa que elas vieram, elas têm certificados de limpeza, mas não. Basicamente qualquer pessoa sabe limpar, não é? Se for um serviço que tenha outras exigências, aí terei que ter formação das coisas. Eu até tenho um fornecedor que quando é assim outras coisas (serviços fora do normal e com mais exigências) até dá formação, de como se há-de utilizar os produtos e essas coisas assim, já aconteceu. Mas quando é outra coisa que mete mais responsabilidade em termos de utilização de produtos ou fazer outra limpeza com outro tipo de produtos, aí o fornecedor vem e dá formação sobre

como utilizar os produtos. Agora, basicamente é limpezas normais, lavar escadas, limpar casas.

Pergunta: Como é que procede à seleção dos trabalhadores? Entrevista, período experimental...

Resposta: Sim uma entrevista, e depois um período experimental.

Pergunta: E nos primeiros dias de trabalho existe algum tipo de acompanhamento do novo trabalhador?

Resposta: Sim, tem uma pessoa com ela para lhe explicar e para lhe dizer como é o serviço.

Pergunta: Uma pessoa mais antiga no serviço?

Resposta: sim.

Pergunta: Relativamente à formação, já referiu que dá formação aos trabalhadores.

Resposta: Sim.

Pergunta: Dá a obrigatória por lei?

Resposta: Não, por minha autoria.

Pergunta: Dá formação em quê?

Resposta: Formação de limpeza? A formação praticamente é dizer como funciona as coisas.

Pergunta: Mas não contrata pessoas externas à empresa?

Resposta: Não.

Pergunta: E não dão formação porquê?

Resposta: Porque ainda não me foi exigido isso.

Pergunta: Relativamente à remuneração, para além do salário fixo, o que é que os trabalhadores recebem mais?

Resposta: Mais o quê? Como assim?

Pergunta: Subsídios, prêmios...

Resposta: Aquelas (trabalhadoras de Santiago do Cacém) têm isso tudo, fazem *part-time* de 3h por dia, mas têm direito a tudo, subsídio de férias, têm essas coisas todas, têm os direitos todos delas. Agora as outras que eu tenho trabalham para mim em *part-time* também, vêm fazer... vêm quando eu preciso. Por exemplo, “para esta semana eu preciso, queres vir fazer estas horas?” As horas que fizerem são as que recebem. É diferente, porque o trabalho que eu tenho aí no dia-a-dia por fora, não é trabalho que tenha de ter aquelas pessoas fixas.

Pergunta: Portanto não existem prêmios, comissões...

Resposta: Não, nada disso.

Pergunta: Existe alguma diferenciação salarial entre as trabalhadoras?

Resposta: Não, é a mesma coisa.

Pergunta: Trabalham as mesmas horas, ganham o mesmo?

Resposta: Sim.

Pergunta: É feita a avaliação de desempenho dos trabalhadores?

Resposta: Não.

Pergunta: E é possível progredir profissionalmente na empresa? Chegar a chefe, por exemplo.

Resposta: A encarregada? Sim, eu tenho uma. Ela é que é a intermediária, a encarregada do pessoal. Quando há mais trabalho, ali por exemplo quando limpamos uma empresa ali em cima, nessas três semanas ela é que, manda naquelas pessoas, naquelas cinco ou seis pessoas que ali estão a trabalhar. Ela é que organiza o trabalho, e ela é que põe e dispõe. Ela é que está como chefe, encarregada.

Pergunta: É o único patamar para onde se pode evoluir?

Resposta: Exatamente.

Pergunta: Mas pode-se afirmar que é possível evoluir? Por exemplo, quando essa trabalhadora se reformar.

Resposta: Exatamente.