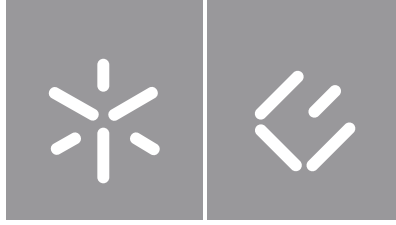


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Rui Filipe Fernandes Loureiro

**Organização e Implementação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Um estudo exploratório**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Rui Filipe Fernandes Loureiro  
**Organização e Implementação de Práticas  
de Gestão de Recursos Humanos. Um  
estudo exploratório**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial  
CC BY-NC

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## Agradecimentos

Finalizada mais uma etapa da minha vida, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles, pessoas e entidades, que de forma direta ou indireta contribuíram para o sucesso da mesma.

Primeiramente, quero agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor João Leite Ribeiro, que nunca me deixou desistir mesmo quando esse me parecia o caminho mais fácil, e foi um dos grandes impulsionadores para que esta dissertação fosse concluída.

Agradeço à minha mãe, por todo o investimento realizado no meu percurso académico, e que tudo fez para que agora eu o possa concluir. Elogio-lhe a paciência que teve em aturar-me nos momentos de *maior stresse* e em que nada parecia correr a meu favor, sei que não foi fácil!

Deixo também uma palavra de apreço e agradecimento ao meu irmão e à minha restante família, por todo o apoio dado aquando do momento mais difícil da minha vida, nunca me deixando cair.

Aos meus amigos, os de sempre e os que fiz desde o início deste percurso académico, por todos os bons conselhos e momentos de convívio, desde as noites regadas a álcool, às conversas intermináveis sobre os mais variados temas. Sem dúvida que foram de importância extrema!

E, por fim, às três empresas que colaboraram comigo nesta investigação, porque sem elas nada seria possível. Nesse sentido, deixo aqui um agradecimento especial à minha familiar e aos meus dois amigos que tudo fizeram para que as entrevistas nas suas empresas se proporcionassem!

O meu muito obrigado a todos!

Rui Loureiro

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## Resumo

A crescente evolução da Gestão de Recursos Humanos e o reconhecimento do que esta pode fazer pelas organizações, motivou este estudo, aliado ao facto de as Pequenas e Médias Empresas representarem a maior porção do tecido empresarial português. Os recursos humanos são, sem dúvida, a maior valência das organizações, pelo que devem ser adequadamente geridos.

O objetivo do presente estudo foi analisar as práticas de gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas e a consciência que os entrevistados têm sobre essas mesmas práticas, através de três questões de partida, seguindo uma metodologia exploratória e qualitativa.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 15 pessoas, desde administradores a operários da produção, divididas por 3 empresas do setor têxtil, todas localizadas no concelho de Barcelos.

Os resultados obtidos revelam que há ainda uma perspetiva muito burocrático-administrativa da GRH, embora, em algumas destas empresas, exista já alguma formalização da gestão de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos, Pequenas e Médias Empresas, Práticas de RH, Barcelos

## **Abstract**

The growing evolution of Human Resource Management and the recognition of what it can do for organizations, motivated this study, coupled with the fact that Small and Medium Enterprises represent the largest portion of the Portuguese business industry. Human resources are undoubtedly the greatest asset of organizations so they must be properly managed.

The aim of the present study was to analyze human resource management practices in small and medium-sized companies and the awareness that interviewees have about these same practices through three starting questions, following an exploratory and qualitative methodology.

Semi-structured interviews were conducted with 15 people, from administrators to production workers, divided by 3 companies in the textile sector, all located in the municipality of Barcelos.

The results obtained reveal that there is still a very bureaucratic-administrative perspective of the HRM, although in some of these companies there is already some formalization of human resources management.

**Keywords:** Human Resources Management, Small and Medium Enterprises, HR Practices, Barcelos



# Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vi
Índice de Tabelas.....	ix
Lista de Siglas e Acrónimos .....	x
<b>1. Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>14</b>
2.1 Evolução Histórica da Conceção de GRH.....	14
2.1.1 Os modelos “Hard” e “Soft” .....	16
2.2 Pequenas e médias empresas .....	17
2.3 A Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas.....	20
2.4 GRH em Portugal.....	22
2.4.1 Gestão de Recursos Humanos nas PME em Portugal .....	24
2.4.2 Principais desafios da GRH nas PME.....	25
2.4.3 Melhores PME para trabalhar em Portugal .....	27
<b>3. Quadro Metodológico .....</b>	<b>31</b>
3.1 Método de Recolha de Dados.....	32
3.2 Método de Análise de Dados.....	33
3.3 Caracterização das Empresas .....	34
3.4 Caracterização de participantes .....	37
3.5 Contextualização das entrevistas.....	41
3.6 Procedimentos detalhados desde o primeiro contacto até à obtenção de dados .....	43
<b>4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>49</b>
4.1 Perspetiva dos administradores sobre os seus RH.....	49
4.2 Perspetiva dos participantes sobre a GRH .....	49
4.3 Resposta à questão de partida 1: Quais as práticas de GRH existentes na empresa?.....	51

4.4 Resposta à questão de partida 2: Quem define e quem implementa as práticas de GRH na empresa? .....	60
4.5 Resposta à questão de partida 3: Qual a relação entre os valores da empresa e a GRH? .....	64
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>69</b>
5.1 Principais conclusões .....	69
5.2 Limitações e sugestões para investigações futuras .....	71
<b>Bibliografia .....</b>	<b>73</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>78</b>
Apêndice 1. Guião de entrevista A – Administrador e Gestor de Recursos Humanos.....	78
Apêndice 2. Guião de entrevista B – Colaborador da produção e Administrativo .....	79
Apêndice 3. Guião de entrevista C – Responsável de setor.....	81

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Classificação das PME.....	18
Tabela 2: Desafios da GRH nas PME.....	26
Tabela 3: Melhores PME para trabalhar em Portugal.....	28
Tabela 4: Caracterização de participantes.....	40

## Lista de Siglas e Acrónimos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequenas e Médias Empresas

GP – Gestão de Pessoal

EUA – Estados Unidos da América

RH – Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

UNEP - United Nations Environment Programme

INE – Instituto Nacional de Estatística

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization

APG - Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas

DGS – Direção Geral da Saúde

CCP - Certificado de Competências Pedagógicas

# 1. Introdução

O estudo sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal é, ainda, muito curto, daí a pertinência e interesse deste tema para a elaboração desta dissertação. O desafio intrínseco à composição desta dissertação representa, também, uma oportunidade de aplicar os conhecimentos assimilados ao longo do meu percurso de mestrado, nomeadamente de uma unidade curricular sobre esta exata temática.

Pretendo, ainda, que este trabalho promova uma atitude reflexiva em relação à realidade da gestão de recursos humanos no setor das pequenas e médias empresas, com incidência no mercado português.

As pequenas e médias empresas representam a maior fração do tecido empresarial português (e de outras economias mundiais), devendo como tal ser convenientemente estudadas, sendo inclusive responsáveis por uma elevada taxa de empregabilidade.

Considerando o panorama português atual, podemos inferir que no nosso país o papel da Gestão de Recursos Humanos passou por um processo evolutivo, como aconteceu noutros países, tendo sido estudado por académicos, tais como Cabral-Cardoso (2004), Neves e Gonçalves (2009) ou Melo e Machado (2015). Contudo, pouco se sabe sobre a função de Recursos Humanos (RH) em Portugal, como mencionado por Cabral-Cardoso (2006:193): “no caso de Portugal, algumas pesquisas foram realizadas nos últimos anos sobre as características particulares da gestão portuguesa (por exemplo, Cabral-Cardoso, 2004; Cunha, 2005; Cunha & Cunha, 2004), mas toda a imagem de um estilo de gestão português não é de todo clara ainda”. É escassa a quantidade de investigações orientadas para as Pequenas e Médias Empresas, situação que ocorre igualmente na matéria de gestão de recursos humanos, área na qual grande parte dos estudos se foca no que é feito nas grandes empresas, levando a que as PME se tenham de reger por ideias e constatações que não se enquadram naquelas que são as suas características, nada assemelhadas às das empresas de maior dimensão (Hornsby & Kuratko, 1990, Almeida, 2009, Pina e Cunha *et al.*, 2010; Serrano, 2010).

Assim, o escasso investimento em pesquisa em gestão de PME e a importância que estas organizações apresentam no tecido empresarial nacional, foram as principais razões para a realização desta dissertação sob esta temática.

Esta dissertação assenta em três questões de partida, que refletem os objetivos gerais:

- Quais as práticas de GRH existentes na empresa?
- Quem define e quem implementa as práticas de GRH na empresa?
- Qual a relação entre os valores da empresa e a GRH?

Os recursos humanos são, definitivamente, uma parte fundamental na organização de uma empresa uma vez que a base das mesmas assenta nas pessoas, nos seus trabalhadores. São eles quem pode determinar a diferença na linha tão ténue entre sucesso e insucesso uma vez que são um fator que não pode ser copiado pela concorrência, ou seja, uma boa gestão de recursos humanos pode ser determinante para uma maior produtividade da empresa (Khan *et al.*, 2013; Ribeiro & Gomes, 2016).

Ng e Maki (1993), citados por Keating, Silva e Almeida (2000) esclarecem quais as principais diferenças entre as PME e as grandes organizações sobre a importância que conferem a distintas práticas de gestão de recursos humanos: “por ordem decrescente de importância, as pequenas empresas valorizam mais as funções ligadas à retenção de recursos humanos (gestão administrativa, gestão de vencimentos, normas de higiene e segurança, mapas de férias), seguidas das funções ligadas à sua obtenção (recrutamento e seleção) e finalmente à previsão e planeamento; as grandes empresas começam por valorizar as funções ligadas ao ajustamento (promoções, despedimentos, disciplina, relações industriais), seguidas do planeamento e finalmente do desenvolvimento (formação, orientação, carreiras) dos recursos humanos” (Keating *et al.*, 2000:118).

Outrora vistas como empresas desprovidas de mão-de-obra qualificada, o panorama das PME tem sido alterado ao longo do tempo, sendo que, atualmente, os governos das várias nações reconhecem nesta categoria de empresas grande importância na criação de emprego, de lucros e de uma saudável competitividade empresarial. Os empresários passaram a apostar na formação dos seus colaboradores de forma a manter as suas organizações competitivas face à concorrência, levando à aparição da área de recursos humanos nas PME (Melo & Machado, 2015).

Esta investigação tem como objetivo principal identificar e caracterizar quais são as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas PME, com incidência sobre o cenário português, isto é, conceber os procedimentos e as particularidades envolvidas na aplicação

e implementação da GRH neste tipo de empresas, a evolução dessas mesmas práticas, e perceber de que forma a sua (não) aplicação afeta positiva ou negativamente a organização.

Este trabalho será estruturado em 5 capítulos:

- ❖ Introdução;
- ❖ Revisão de literatura;
- ❖ Metodologia;
- ❖ Apresentação, análise e discussão dos resultados;
- ❖ Conclusão (limitações e sugestões para futuras investigações);

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Evolução Histórica da Conceção de GRH

Antes de falar em Gestão de Recursos Humanos, importa definir o que são “recursos humanos”. De acordo com Boxall (2013), muitos artigos definem “recursos humanos” como sendo as pessoas empregadas numa organização, o que é errado, pois, segundo ele, recursos humanos são o conjunto de recursos/caraterísticas que são intrínsecos aos seres humanos, e que estes têm capacidade de empregar nas várias tarefas da vida.

A Gestão de Recursos Humanos é um processo complexo e marcou a rutura com a Gestão de Pessoal (GP), como era anteriormente conhecida, e como ainda hoje é, por vezes, denominada (Melo & Machado, 2015). Durante os últimos 100 anos, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir progressivamente, e, segundo Armstrong e Taylor (2020:6), “o desenvolvimento do conceito de GRH envolveu a evolução de noções sobre filosofia de GRH e dos objetivos da GRH. Baseou-se fortemente em teoria de ciência comportamental e foi expressa numa variedade de modelos”.

Os primeiros Departamentos de Pessoal foram implementados na década de 1920, após a Revolução Industrial. Estes departamentos empregavam pessoas responsáveis pelas áreas de recrutamento, bem-estar dos funcionários, processamento de salários e formação, entre outras (Jamrog & Overholt, 2004). Estas ideias foram implementadas por Frederick W. Taylor que, apesar de aparentar apenas se importar com a eficiência do trabalho e de acreditar que somente o dinheiro incentivava as pessoas, na verdade prestava atenção às necessidades dos funcionários. Porém, alguma história da gestão tem enfatizado mais os aspetos criticáveis, de conotação negativa, como, por exemplo, a ligação deste engenheiro mecânico americano à desumanização do trabalho (Almeida, 2019).

De forma a suprir as lacunas dos princípios tayloristas, aparece a Escola das Relações Humanas, que teve em Elton Mayo a sua principal figura, na década de 1930, sendo que este foi mais além do que Taylor, e percebeu a importância do relacionamento entre os seus colaboradores, ou seja, “encontrou evidências de que os sentimentos e as emoções dos trabalhadores tinham impacto na produtividade” (Almeida, 2019:6).

Segundo Jamrog e Overholt (2004), a função continuaria a sofrer evoluções durante as três décadas seguintes, mas nos anos 1960 passou, redutoramente, a ser vista como um posto



privilegiado em que apenas se planeava o “piquenique da organização”. Tudo mudou com a implementação da Lei dos Direitos Civis, em 1964, e as tendências sociais, demográficas, tecnológicas e económicas que daí resultaram durante as décadas de 1970 e 1980, levando ao aparecimento do profissional de Recursos Humanos, sendo que foi por este espaço temporal que surgiu o termo Gestão de Recursos Humanos (Almeida, 2019).

Foram vários os motivos que contribuíram para o aparecimento da GRH, nomeadamente “a crise petrolífera dos anos 1970, os novos desafios tecnológicos, os novos perfis profissionais e de formação, a internacionalização e a necessidade de as empresas alinharem a gestão das pessoas com a estratégia de negócio” (Bilhim, 2006 citado por Melo & Machado, 2015:41).

Ocorre, então, na década de 1980 nos Estados Unidos da América (EUA), o aparecimento da Gestão de Recursos Humanos, que seria um *upgrade* da Gestão de Pessoal (Guest, 1990). “Nos anos 1990, os especialistas começaram a notar a importância do capital humano, fazendo força para que a função de RH evoluísse ainda mais e este setor se tornasse num parceiro estratégico de negócios” (Jamrog & Overholt, 2004:52), ou seja, em oposição à GP, que unicamente se focava nos colaboradores da empresa, a GRH assume um papel mais preponderante, concentrando-se na gestão global da organização e compenetrando-se com a maximização do seu rendimento e ganhos (Torrington *et al.*, 1995 citados por Sobral, 2016).

Resultante desta nova linha de gestão, surge a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), no término do século XX, como resposta a situações de inquietação dos operários, nomeadamente cessação de carreira e instabilidade no posto de trabalho. Desta forma, teve lugar uma fusão entre a GRH e a restante gestão, contribuindo para os objetivos corporativos (Sobral, 2016). Por outras palavras, a evolução da GERH veio impulsionar o rendimento das organizações, o que deu força às escolhas da GRH, propiciando vantagem competitiva (Becker & Gerhart, 1996 citados por Melo & Machado, 2015).

Segundo Ribeiro (2003), a GRH apresenta-se como uma atuação por parte da administração das empresas, no sentido de promoverem um melhor ambiente organizacional, através da implementação de diversas políticas e práticas que lhes permitam gerir adequadamente os seus trabalhadores. Isto é conseguido através de uma maior abrangência e importância atribuída ao comportamento humano, e com um vasto e melhorado conhecimento do negócio e da evolução que este pode sofrer, agregando-lhe uma ligação entre as características da GRH com

as políticas da empresa, tendo em vista a melhoria dos rendimentos (ver também Ribeiro & Gomes, 2016).

“Assim, no conceito de GRH, as pessoas são entendidas na base de outro significado, deixando de ser encaradas como um fator custo, para passarem a ser encaradas como um fator investimento, ou seja, um dos ativos mais determinantes da competitividade” (Neves & Gonçalves, 2009:72).

Segundo Armstrong (2000), a GRH necessita de um alinhamento com os objetivos da organização e os planos de ação dos seus colaboradores. Neste prisma, as práticas de GRH representam um padrão que auxilia a organização a atingir as suas metas por intermédio de uma planificação compatível com os seus objetivos e respetiva concretização. Assim, as práticas não são independentes entre si e os seus efeitos são sentidos de uma maneira conjunta, e não individual ou isolada. Essa influência é limitada pelas políticas organizacionais (Boselie *et al.*, 2005).

Armstrong e Taylor (2020) alertam para o facto de muitos gestores de RH se focarem no alinhamento com o negócio e na adequação estratégica, podendo descurar a preocupação com os colaboradores e o seu bem-estar na organização.

A forma de atuação de cada gestor e o progresso da GRH levaram ao aparecimento de várias perspetivas/abordagens, apesar de nenhuma delas ser consensual.

### 2.1.1 Os modelos “*Hard*” e “*Soft*”

A definição do conceito de Gestão de Recursos Humanos, bem como o seu funcionamento, têm-se manifestado em vários modelos ao longo dos anos (Armstrong & Taylor 2020). Dois dos modelos mais utilizados são os denominados *Hard*, que deriva da Universidade de Michigan, e *Soft*, proveniente da Universidade de Harvard, sendo baseados em diferentes conceções dos trabalhadores, visões do comportamento humano e estilos de gestão (Truss *et al.*, 1997).

Storey (1989) citado por Armstrong e Taylor (2020:11), define-os dizendo que o “modelo *hard* enfatiza os aspetos quantitativos, calculativos e de estratégias de negócio da gestão de recursos humanos como uma maneira ‘racional’ para qualquer outro fator económico. Por

contraste, a versão *soft* tem as suas raízes na escola de relações humanas; este modelo enfatiza a comunicação, a motivação e a liderança”.

Por outras palavras, o modelo *Hard* vê as pessoas como um custo, trata os colaboradores simplesmente como um recurso do negócio (como máquinas e edifícios), e relaciona-se diretamente com o planeamento de negócios corporativos, sendo que o foco da GRH é identificar as necessidades da força de trabalho da empresa e recrutar e gerenciar adequadamente; enquanto que o modelo *Soft* olha para as pessoas como um investimento, os colaboradores são o recurso mais importante no negócio e uma fonte de vantagem competitiva, sendo tratados como indivíduos, e havendo a preocupação com o satisfazer das suas necessidades; o foco da GRH passa por concentrar-se nas necessidades dos funcionários, nomeadamente o seu papel, recompensas ou motivação (Storey, 2014).

Apesar das evidentes diferenças entre ambos os modelos, Legge (1995, citado por Sobral, 2016) afirmou que estes são passíveis de se conciliar, pois possuem várias semelhanças, nomeadamente:

- “1) Enfatizam a importância das práticas de GRH face aos objetivos organizacionais;
- 2) Atribuem relevância aos gestores de linha;
- 3) Consideram importante o desenvolvimento das competências individuais em prol da satisfação pessoal e sucesso organizacional;
- 4) Defendem a colocação do trabalhador num posto equivalente às suas competências, fomentando o seu desenvolvimento organizacional através de objetivos” (Sobral, 2016:9).

Em suma, estas duas perspetivas diferem sobre como a GRH deve atuar no seio das empresas, sendo que a *Hard* se foca apenas na obtenção de lucros, enquanto que a *Soft* dá primazia ao bem-estar dos colaboradores. Isto verifica-se independentemente da dimensão da empresa.

## **2.2 Pequenas e médias empresas**

Apesar de não haver uma definição consensual sobre o que é uma Pequena e Média Empresa, uma das mais populares é a apresentada pela Comissão Europeia que, no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, afirma que “a categoria das micro, pequenas e médias

empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”

([https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_fags&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQS\\_modo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_fags&FAQSfaq_boui=64092016&FAQS_modo=1&xlang=pt), consultado em 8/10/2019).

Tabela 1: Classificação das PME

<b>Categoria da empresa</b>	<b>Nº de colaboradores</b>	<b>Volume de negócios / Balanço Total</b>
Microempresa	< 10	≤ 2 milhões €
Pequena empresa	≥ 10 < 50	≤ 10 milhões €
Média empresa	≥ 50 < 250	< 50 milhões € / < 43 milhões €

Fonte: Comissão Europeia (2006)

As pequenas e médias empresas representam uma fatia muito importante na economia dos países, o que deve levar a que os empresários, gestores e mesmo governos tenham a capacidade para a melhoria sucessiva dos modelos de gestão aplicados a estas empresas. Apesar disso, a gestão de recursos humanos continua a ser uma das áreas menos estudadas das PME (Melo & Machado, 2015).

As PME possuem um grande potencial no que diz respeito a gerar receitas e emprego. O estudo “Como ser uma PME de referência” realizado pela empresa Mazars, especialista internacional em consultoria e auditoria, e citado por Pinto (2014), sustenta esta afirmação ao referir que “o segmento das pequenas e médias empresas representa 99,8% do total das empresas na Europa, dando emprego a 87 milhões de trabalhadores e gerando 3,4 milhões de biliões de euros de valor acrescentado para a economia. Ou seja, emprega dois terços do total da mão de obra europeia e gera aproximadamente 58% do valor acrescentado bruto total do segmento de mercado não financeiro. Em termos práticos, são quase 20,6 milhões as PME na União Europeia (...)” (<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/pme-representam-998-das-empresas-na-europa/>, consultado a 15/10/2019).

A United Nations Environment Programme (UNEP) (2003), citado por Melo e Machado (2015), refere que as PME contribuem diretamente para a economia mundial, através de três fatores:

1. “Criam novos postos de trabalho;
2. Contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo e da competitividade, uma vez que são fontes de várias atividades de inovação;
3. Acrescentam uma maior flexibilidade à estrutura industrial, e promovem um grande dinamismo na economia” (Melo & Machado, 2015:28).

As PME possuem um conjunto de características que as distinguem das grandes empresas. As pequenas e médias organizações são sistemas abertos em que as mudanças no ambiente externo têm impacto significativo nas dinâmicas internas (MacMahon, 1996), além da sua “enorme diversidade de estruturas e culturas organizacionais, o que dificulta a definição de políticas empresariais” (Melo & Machado, 2015:29). Melo e Machado (2015) acrescentam que as PME se debatem com a escassez de recursos, quer humanos, quer económicos, sendo este um dos grandes obstáculos para a formalização de práticas de recursos humanos dentro destas empresas.

Contrariamente ao que ocorria no passado, em que as definições de PME tendiam a colocar todas elas no mesmo patamar, não havendo distinção entre si, mais recentemente ganhou-se a consciência de que estas organizações apresentam características, complexidade e necessidades diferentes umas das outras, não podendo existir uma conceção generalizada sobre as mesmas (Kotey & Sheridan, 2004; Melo & Machado, 2015).

Cassel *et al.* (2002) compilam as PME em dois grupos: por um lado, encontram-se as que são totalmente independentes, têm o seu próprio negócio e não estão ligadas a nenhuma outra empresa, e por outro, aquelas que têm associação a uma grande empresa e dela fazem parte. Por norma, o segundo grupo “incorpora uma cultura organizacional mais madura e práticas de gestão mais formalizadas, pois têm recursos e *know-how* que normalmente as outras PME não têm” (Melo & Machado, 2015:32).

No que ao panorama português diz respeito, as PME assumem uma importância muito significativa já que, de acordo com os dados divulgados no estudo do Instituto Nacional de Estatística (INE), “Empresas em Portugal 2010” citado por Paula (2012), “as micro, pequenas e

médias empresas portuguesas representam 99,9% do tecido empresarial português” ([https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ine\\_pme\\_representavam\\_999\\_do\\_tecido\\_empresarial\\_portuguescircs\\_em\\_2010](https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ine_pme_representavam_999_do_tecido_empresarial_portuguescircs_em_2010), consultado a 19/10/2019).

No entanto, e apesar de serem a esmagadora maioria das organizações nacionais, as PME albergam 60,9% do volume de negócios; enquanto que as grandes empresas, que representam apenas 0,1% do total, geram 39,1%.

O número médio de trabalhadores de uma PME era de 2,63 colaboradores, mas se excluirmos os empresários em nome individual, o número médio de colaboradores das PME cresce para 8,28 empregados.

Em termos globais, a média de colaboradores ao serviço de cada empresa é de 3,39 pessoas enquanto que as grandes empresas empregam uma média de 756,11 pessoas (Paula, 2012).

Analisando estes dados, podemos inferir que as PME assumem notória importância no contexto do trabalho em Portugal, quer pela dominância no tecido empresarial português quer pelo volume de negócios apresentado, sendo, portanto, bastante pertinente o estudo das práticas de GRH nestas organizações.

### **2.3 A Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas**

De acordo com Melo e Machado (2015:53), “a GRH tem um papel importante na aplicação de práticas que beneficiam os colaboradores, tanto ao nível do desempenho como da motivação”, sendo que a sua atuação nas PME será influenciada pela informalidade existente nestas empresas, e pelo facto de se adaptarem nas PME práticas das grandes empresas, o que não é inteiramente correto pois as pequenas empresas detêm aspetos específicos que impedem a total transição das práticas. Surge aqui a primeira questão de partida deste estudo: que tipo de práticas são implementadas nas PME? Regem-se pelo que é feito nas grandes empresas ou têm os seus próprios mecanismos?

A partir da análise do estado da arte, infere-se que a gestão de recursos humanos em empresas de menor dimensão tende a ser informal em comparação com a formalidade dos sistemas e práticas de GRH em grandes empresas, e geralmente fica entregue à responsabilidade

do chefe/proprietário da organização, algo que também se deve ao facto de as PME apresentarem carência de recursos financeiros, impedindo-as, na sua grande maioria, de implementarem um departamento de GRH especializado (Mazzarol, 2003; Melo & Machado, 2015). Na maior parte dos casos em que as PME possuem um departamento de GRH, é porque, à partida, se tratam de “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” (Felisardo, 2014:11). Esta é mais uma das questões que motivou esta investigação: perceber quem define e quem implementa as práticas de GRH nas PME. Serão realmente as chefias responsáveis por esta questão, ou delegam-na a outro colaborador da organização? Ou, contrariando o que é expectável, possuem um departamento de GRH dentro da estrutura da instituição?

Segundo Kotey e Sheridan (2004), esta informalidade das PME é visível em várias áreas da GRH, nomeadamente:

- No recrutamento, em que as pessoas são escolhidas por serem familiares e/ou amigos da chefia ou dos colaboradores, sendo que o dono da empresa se baseia na sua perceção pessoal sobre a pessoa e nos cargos passados, e não nas suas habilitações e real capacidade para o desempenho da função;
- Na formação, na qual impera o carácter mais informal, sendo realizada durante o desempenho da função (*on the job*), sempre com pouca ou nenhuma intenção de formar gestores.

Os autores supramencionados defendem que a dimensão da empresa se define pelo foco no planeamento da GRH e pelo grau de formalização desta. Num estudo que realizaram, constataram que a adoção de práticas mais formais de GRH aumenta com o tamanho da empresa, sendo que ocorre numa fase inicial do processo de crescimento, demonstrado pela maior diferença entre micro e pequenas empresas, comparativamente com o que acontece entre as pequenas e médias organizações.

Kotey e Sheridan (2004) apuraram, ainda, que nas pequenas empresas há uma relação muito próxima entre o patrão e os seus funcionários, não havendo a necessidade de documentação muito detalhada, incutindo, assim, uma flexibilidade, que é essencial para que ocorram as mudanças naturais de crescimento na organização.

As PME têm sido postas de parte no que a estudos sobre GRH diz respeito, uma vez que se desenvolveu a ideia de que o que servia para as grandes empresas, servia para as pequenas e médias, ou seja, as práticas aplicadas nas grandes empresas podiam ser adaptadas com sucesso às PME, o que não é verdade, uma vez que estas possuem propriedades próprias e necessitam, portanto, de práticas adequadas a essas propriedades e à sua realidade (Melo & Machado, 2015).

“Hoje em dia, não faz sentido gerir os RH de uma organização de forma meramente administrativa, sem qualquer tipo de ligação estratégica às restantes dimensões organizacionais” (Melo & Machado, 2015:43). É neste ponto que surge a terceira e última questão de partida para esta pesquisa: existe algum tipo de relação entre os valores da empresa e a Gestão de Recursos Humanos? Será que a GRH impulsiona, por exemplo, a competência, a integridade ou o rigor das organizações? Ou simplesmente não tem influência neste ponto?

Para dar resposta a estas questões, é importante olharmos para dentro, para o panorama nacional e perceber que tipo de GRH se faz nas empresas portuguesas.

## 2.4 GRH em Portugal

Melo e Machado (2015) referem que as características do tecido empresarial português (formado principalmente por pequenas e médias empresas) são uma limitação para a evolução e crescimento da GRH em Portugal. Tal realidade deve-se ao facto de as empresas de menor dimensão não possuírem, na sua grande maioria, um órgão especializado de recursos humanos. Segundo Cabral-Cardoso (2004), cerca de 73% de todos os diretores de RH estão inseridos em médias ou grandes empresas.

Um dos métodos para conhecer a evolução da GRH em Portugal pode passar pela análise dos temas dos encontros nacionais organizados pela Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), realizados anualmente e com início em 1967. Assim o fizeram Neves & Gonçalves (2009), que definiram quatro períodos temporais nos quais se podem agrupar os temas destes encontros promovidos pela APG:

1. **1967 – 1979:** o tema geral é a Gestão de Pessoal e os conteúdos discutidos refletem matérias relacionadas com a função e com a pessoa, e a influência político-social do período da Revolução de Abril de 1974. A função estava muito associada a práticas jurídico-administrativas;



2. **1980 – 1989:** surgem nestes temas as ideias de modernização e competitividade, e designa-se o tratamento de questões relacionadas com Pessoal por GRH;

3. **1990 – 1994:** utilização simultânea de GRH e Gestão de Pessoal para se referir a assuntos de Pessoal. Os temas espelham a preocupação em desenvolver e formar o capital humano, e a influência das preocupações sociais do momento: desemprego e formação profissional.

4. **1995 – Atualidade:** foco na gestão de competências e do conhecimento, e no papel ativo dos recursos humanos na competitividade e na excelência. As pessoas passam a ser o centro das preocupações, fruto da aclamação definitiva de que o Homem é o elemento que proporciona a diferença competitiva.

Apesar da forte evolução que sofreu, o papel de RH em Portugal continua a ser fundamentalmente burocrático e administrativo (Cabral-Cardoso, 2004). De acordo com Melo e Machado (2015), a GRH ainda está numa fase primária na sua evolução e implementação, e os gestores de RH ainda tentam alcançar uma melhor posição nas decisões da gestão.

Cabral-Cardoso (2004) realizou um estudo no qual detetou dois entraves à efetivação da função GRH no nosso país:

1. A desconfiança e falta de acreditação de um gestor de recursos humanos no seio das organizações;
2. Crença generalizada de que esse papel pode ser realizado por qualquer pessoa na organização, após adquirir experiência na função.

Com o surgimento de formação superior neste campo, os gestores de RH começaram a estar melhor preparados para o desempenho da sua função, contribuindo para a melhoria da GRH em Portugal. Os gestores de RH ganharam nova credibilidade, trazendo vantagem competitiva para as organizações, e sendo capazes de importar os princípios americanos nesta área para o nosso país (Cabral-Cardoso, 2006).

Situando a GRH nacional no contexto europeu, é importante apontar que Portugal integra o modelo latino de GRH. Contudo, existem algumas diferenças entre os países aí integrados, como exposto por Martins (2008:4), que refere que “é em Espanha e França que a GRH está mais integrada com a estratégia da empresa, Itália tem a menor integração, e Portugal, por sua vez, ocupa uma posição intermédia. O perfil dos gestores de RH é, do mesmo modo, importante:

Portugal, França e Espanha são fortemente influenciados pelas Ciências Sociais e o Direito, cumprindo e aplicando a lei; enquanto que em Inglaterra, por exemplo, a maior influência vem das humanidades, artes e línguas”.

Certo é que os recursos humanos têm ganho credibilidade nas empresas portuguesas, havendo cada vez mais práticas nesse sentido. Já não é anormal haver empresas com um departamento especializado de RH, o “que permite práticas de gestão mais centralizadas, maior credibilização dos gestores de RH, visão do gestor como um especialista na área da gestão das pessoas e também melhor integração estratégica, maior influência no topo e políticas de RH alinhadas com o negócio” (Melo & Machado, 2015:70). Será isto válido no caso das PME?

#### **2.4.1 Gestão de Recursos Humanos nas PME em Portugal**

Como previamente referido nesta dissertação, os estudos sobre a GRH nas PME no nosso país são uma raridade, sendo que isto também ocorre quando olhamos para o panorama internacional. Para se ter uma ideia desta escassez de estudos sobre as PME, Tansky e Heleman (2004) procederam a uma análise das investigações elaboradas no período entre 1984 e 1999, tendo encontrado somente 17 artigos (Melo & Machado, 2015).

Em 2010, Melo e Machado realizaram um estudo que serviu de base para uma melhor compreensão do estado da GRH em Portugal. Citando os autores, “foi realizado um questionário às PME portuguesas no sentido de compreender qual o tipo de organização e estratégia empresarial presentes, quais as práticas de GRH utilizadas e suas especificidades e a relação entre ambas” (Melo & Machado, 2015:71).

Expondo os resultados deste estudo em traços gerais, sobre o recrutamento e seleção concluíram que estas são das práticas mais empregues nas PME - o recrutamento, em 66% das PME, não é planeado e realiza-se através de colocação de anúncios ou contactos pessoais, por exemplo, enquanto que a seleção se baseia apenas na entrevista individual e no tempo de experiência das pessoas -; a formação e desenvolvimento é bastante utilizada nas PME, e prova disso é o facto de 82% das empresas terem um plano de formação definido. Maioritariamente, ocorre no posto de trabalho ou numa sala designada para esse fim; a avaliação de desempenho é bastante informal e, na maioria dos casos, é feita com base na autoavaliação da administração ou das chefias diretas; e, como forma de incentivar e recompensar os seus colaboradores, as

empresas utilizam maioritariamente as recompensas monetárias, uma vez que facilita esse sistema (Melo & Machado, 2015).

“Em suma, para definir a GRH nas PME em Portugal é necessário referir que esta parece ser informalmente desenvolvida e sem nenhuma integração estratégica com o negócio” (Melo & Machado, 2015:73), contrariamente ao que dizem as chefias destas organizações.

Veloso e Keating (2008) também se debruçaram sobre esta temática, tendo realizado um estudo com base na análise da GRH de três PME, do qual inferiram que o sucesso das práticas de GRH nestas organizações depende diretamente do entendimento e comprometimento dos colaboradores, sendo, para isso, essencial um bom sistema de comunicação dentro da organização.

Almeida (2009) também estudou esta questão e, à semelhança de Melo & Machado (2015), aponta para o facto de existir muita informalidade no que à aplicação das práticas de GRH diz respeito. Destacou, ainda, que as práticas mais comuns nas PME são “o recrutamento, a seleção, a formação, a avaliação do desempenho, progressão, promoções, remuneração e prémios” (Almeida, 2009:260).

Estas práticas devem sempre estar em coerência com a estratégia da empresa (Veloso & Keating, 2008), e este é um dos desafios colocados à gestão de recursos humanos numa pequena ou média empresa.

#### **2.4.2 Principais desafios da GRH nas PME**

É certo que a GRH pode revelar-se muito importante no desempenho e crescimento de uma PME. Porém, implementar práticas de GRH nestas empresas pode constituir um verdadeiro desafio para as suas chefias. Na seguinte tabela apresentam-se algumas práticas e desafios comuns da GRH nas PME, é descrito o porquê de serem um desafio/possível problema e apresentam-se, segundo Lobel (2016), possíveis soluções para os mesmos.

Tabela 2: Desafios da GRH nas PME

<b>Práticas e Desafios</b>	<b>Possível Problema</b>	<b>Possível Solução</b>
<b>Avaliação de desempenho e gestão de carreiras</b>	Saber como e quando avaliar o desempenho de uma equipa e apostar no seu desenvolvimento.	Definir objetivos, metas e um cronograma realista.
<b>Falta de pessoal com conhecimento na área da GRH</b>	Designar um trabalhador para essa função, colocando o dobro do trabalho sobre ele.	Contratar um técnico/gestor de recursos humanos ou fazer esse serviço externamente.
<b>Formação e continuidade</b>	Falta de formação pode provocar a saída dos colaboradores.	A formação deve fazer parte do plano de desenvolvimento pessoal estabelecido para cada colaborador.
<b>Sistema de recompensas</b>	Funcionários desmotivados e desiludidos com a empresa.	Criar um sistema de bónus e incentivos.
<b>Falta de recursos/tempo para aplicar práticas de GRH</b>	As práticas aplicadas podem não ser suficientes e com isto estarmos a comprometer o desempenho da empresa.	Rever as políticas implementadas e, se necessário, consultar ajuda externa.
<b>Cumprir a legislação do trabalho</b>	Documentos importantes (contratos ou manuais) podem ficar desatualizados.	Os referidos documentos devem estar sempre atuais e serem úteis para agregarem valor ao negócio.

Fonte: [www.smallbusiness.co.uk](http://www.smallbusiness.co.uk)

Todos estes são desafios que surgem na vida real, a empresas reais. Os líderes/a chefia de uma empresa têm de estar cientes de que as suas decisões podem resultar na diferença entre o sucesso e o insucesso. Neste sentido, torna-se fundamental fazer uma gestão estratégica e operacional de recursos humanos, este que é o mais valioso recurso de uma organização: as características distintas dos funcionários fazem com que eles sejam insubstituíveis e, portanto, devemos estimá-los bem para assegurar o bom desempenho da nossa organização.

De acordo com Khaliq *et al.* (2011), o primeiro grande desafio enfrentado por uma PME é o de ganhar vantagem competitiva de modo a conseguir sobreviver, uma vez que metade destas empresas acaba por falir nos primeiros 5 anos. Além disso, deparam-se com “a recessão, a falta de conhecimentos de gestão, a falta de capital, a evolução tecnológica, ou o cumprimento da legislação, entre outras” (Khaliq *et al.*, 2011:399).

Contudo, um dos maiores desafios para os gestores de recursos humanos apresenta-se como a transição entre a Gestão de RH e a Gestão Estratégica de RH. Ao invés de se restringirem à busca por lucro, devem integrar a GRH na estratégia da empresa, englobando todos os *stakeholders* (partes interessadas nos processos e resultados da empresa) (Gomes & Cunha, 2003). Assim sendo, a preocupação da gestão de recursos humanos passa por encontrar o melhor método para obter um equilíbrio entre os objetivos da GRH e os da organização, e isso é válido quer no enquadramento das grandes empresas, quer no das micro, pequenas ou médias empresas.

Há pequenas e médias organizações que se superam e conseguem tirar o maior proveito da GRH, levando a que sejam reconhecidas anualmente como as melhores para trabalhar a nível nacional. Mas porquê?

### **2.4.3 Melhores PME para trabalhar em Portugal**

Anualmente, a revista Exame, em parceria com a consultora everis e a AESE Business School, publica a lista das 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal, na qual, habitualmente, se inserem várias PME, sendo de particular interesse para esta investigação perceber o porquê, ou seja, o que é que estas empresas fazem de diferente e as destaca positivamente.

Como se pode ler em [www.mept.pt](http://www.mept.pt), esta iniciativa “visa distinguir as organizações que, tendo um bom clima organizacional, se destacam pela sua atitude responsável perante os seus colaboradores e a sociedade. O estudo consiste numa análise multidimensional que conjuga a aferição do índice global de satisfação do colaborador com a avaliação do grau de atuação responsável da sua Empresa perante a sociedade”. Para serem elegíveis para este *ranking*, as empresas devem inscrever-se, sendo que é totalmente gratuita essa inscrição e posterior participação. “As Empresas que se inscrevam nesta iniciativa serão alvo de dois tipos de

questionários. Estes têm objetivos e públicos-alvo distintos: questionário aos colaboradores, com o objetivo de aferir o grau de satisfação com a Empresa; questionário à Empresa, que consiste na recolha de informação sobre as iniciativas levadas a cabo pela Empresa para o desenvolvimento das suas pessoas, bem como a sua atuação perante a sociedade” ([www.mept.pt](http://www.mept.pt), consultado a 20/06/2020). Após isto, as empresas com melhor classificação serão alvo de uma visita por parte dos jornalistas da revista Exame, a fim de ser elaborado um artigo para a revista sobre as iniciativas que as empresas promovem junto dos seus colaboradores, sendo também acrescentadas fotografias das instalações e dos colaboradores.

A edição de 2019 (a mais recente até este momento), reconheceu empresas de vários setores de atividade, sendo o das tecnologias de informação e comunicação o mais representado, das quais “47% foram classificadas de dimensão média, 32% pequena e 21% grande” ([www.mept.pt](http://www.mept.pt), consultado a 20/06/2020), o que é bastante esclarecedor sobre o nível apresentado pelas PME nacionais. No *top-25*, encontramos dezoito PME, como demonstrado na seguinte tabela:

Tabela 3: Melhores PME para trabalhar em Portugal

<b>Posição</b>	<b>Empresa</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Setor de Atividade</b>
<b>1</b>	Edge	Média	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>4</b>	YKK Portugal	Média	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>8</b>	Grupo José Pimenta Marques	Média	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>9</b>	Konica Minolta Portugal	Média	Comércio e Retalho
<b>10</b>	Sector Interactivo	Média	Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio
<b>11</b>	SÓ BARROSO	Média	Comércio e Retalho
<b>12</b>	Unbabel	Média	Tecnologias de Informação e Comunicação

13	Milestone Consulting	Média	Tecnologias de Informação e Comunicação
15	Kualitytribe – Consultoria Informática Lda	Pequena	Consultoria e Outros Serviços Similares
16	IT People	Média	Tecnologias de Informação e Comunicação
17	Maxfinance	Pequena	Banca, Seguros e Serviços Financeiros
18	HILTI Portugal	Média	Comércio e Retalho
20	Bresimar Automação	Média	Comércio e Retalho
21	LBC	Pequena	Consultoria e Outros Serviços Similares
22	PHC Software	Média	Tecnologias de Informação e Comunicação
23	Premium Minds	Média	Tecnologias de Informação e Comunicação
24	7graus	Pequena	Tecnologias de Informação e Comunicação
25	Servdebt Group	Média	Banca, Seguros e Serviços Financeiros

Fonte: [www.mept.pt](http://www.mept.pt)

Para uma empresa figurar neste *ranking*, e ser reconhecida como umas das melhores para trabalhar, os colaboradores devem sentir-se motivados através de um ótimo ambiente de trabalho e excelentes relações com o restante pessoal da organização.

A Great Place To Work, que é uma organização mundial “que ajuda as organizações a identificar, criar e manter ambientes de trabalho de excelência” ([www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt), consultado a 21/06/2020), e que também tem o seu próprio *ranking* das melhores empresas para trabalhar em Portugal, refere que os colaboradores destas empresas devem ter, consistentemente, “confiança nas pessoas com quem trabalham, orgulho nas funções que desempenham e nos valores que representam, e bons relacionamentos dentro da organização” ([www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt), consultado a 21/06/2020).

As empresas em si, têm uma série de características e valores pelos quais se regem e as levam a ser cada vez melhores, nomeadamente:

- “capacidade de obter um retorno financeiro mais elevado;
- maior atenção dada aos clientes e, por consequência, aumento dos níveis de satisfação e fidelização dos mesmos;
- capacidade para atrair mais talentos;
- aumento do bem-estar dos colaboradores e, por consequência, redução significativa nos gastos com a saúde;
- redução significativa de turnover;
- aumento da criatividade e *risk tasking* (erros não deliberados);
- ambiente de trabalho capaz de estimular a inovação e o progresso contínuo dos sistemas de trabalho;
- colaboradores representativos dos valores da empresa e comprometidos em alcançar os melhores resultados para o sucesso do negócio” ([www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt), consultado a 21/06/2020).



### 3. Quadro Metodológico

Neste capítulo são apresentados os objetivos e opções metodológicas escolhidos para a realização do presente trabalho, bem como o método de escolha das empresas a serem estudadas.

Sendo que existem centenas de milhares de PME no nosso país - Portugal é o segundo país da União Europeia com mais pequenas e médias empresas por cada 100 habitantes, apenas atrás da República Checa (Comissão Europeia (2016) citado por Ferreira Nunes (2016)) -, o investigador optou por limitar a sua investigação apenas a PME existentes no concelho de Barcelos por razões de proximidade e acessibilidade, uma vez que reside no referido concelho. Uma vez que se trata de um estudo caso, outro fator importante na seleção das empresas a estudar foi a disponibilidade destas para colaborar com esta investigação.

Primeiramente, o investigador é confrontado pela escolha de um paradigma de investigação, que se traduz como o “progresso das práticas científicas baseado em filosofias e suposições das pessoas acerca do mundo e da natureza do conhecimento” (Collis & Hussey, 2013:46). Esta investigação será levada a cabo sob o paradigma fenomenológico, que se caracteriza por ser qualitativo, subjetivo e interpretativo, sendo o mais adequado para um estudo de caso, uma vez que o mesmo utiliza amostras pequenas, trabalha com dados qualitativos, tem como interesse gerar teoria (e não testar hipóteses), apresenta uma alta validade (ou seja, captura o contexto), e é possível generalizar de um cenário a outro (Collis & Hussey, 2013). Optou-se por este paradigma pois esta trata-se de uma investigação qualitativa, no sentido em que se pretende analisar o discurso dos intervenientes e as suas respetivas perceções, e esta metodologia está diretamente relacionada ao paradigma fenomenológico, sendo, desta forma, este o paradigma mais adequado ao pretendido. Como anteriormente referido, permite ao investigador conhecer perceções e, também, sentimentos, opiniões e juízos de valor.

Deste modo, após a escolha do paradigma e perante o tema e objetivos desta investigação, a opção tomada foi a de enveredar por uma investigação exploratória e qualitativa, daí resultando o método de estudo de caso. De acordo com 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 corresponder a “um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização”.

Os principais desígnios do estudo de caso são explorar e retratar um dado fenómeno (Yin, 2009) e expandir o conhecimento acerca desse fenómeno (Fortin, 2009). Fenómeno esse que, neste caso, se traduz como a formalização de práticas de GRH no seio das PME's portuguesas. O propósito deste estudo de caso foi o de estudar diferentes empresas de um mesmo concelho, e daí apreender o que é feito ao nível da GRH por parte das mesmas. O facto de haver ainda pouca investigação sobre este fenómeno, mas tendo ele grande interesse de estudo, motivou esta investigação.

As organizações que se apresentavam como possível alvo de estudo desta investigação teriam de respeitar dois parâmetros: localização (apenas empresas do concelho de Barcelos eram elegíveis para este estudo) e dimensão (as empresas teriam necessariamente de ser de pequena ou média dimensão). Como tal, as empresas a estudar caracterizam-se por serem pequenas e médias empresas do concelho de Barcelos.

Como método principal de recolha de dados e informação, optou-se pela realização de entrevistas, nomeadamente entrevistas semiestruturadas, aos proprietários e responsáveis pela GRH dessas empresas, sendo também entrevistadas pessoas de cargo hierárquico inferior aos referidos, de forma a ter opiniões diversificadas e aumentar o interesse do estudo.

### 3.1 Método de Recolha de Dados

As entrevistas são a melhor forma de obter os dados pretendidos nesta investigação uma vez que as questões são colocadas de forma presencial, e as respostas tendem a ser mais detalhadas do que o que acontece nos questionários. A maior contrariedade da realização de entrevistas é o tempo que se despende na realização das mesmas (Fortin, 2009).

No caso específico das entrevistas semiestruturadas, estas caracterizam-se pela maior abertura das suas questões, dando ao entrevistado a liberdade para poder expor as suas ideias, enquanto o entrevistador se rege por uma série de questões previamente elaboradas que utiliza para conduzir a entrevista e às quais deve obter uma resposta por parte do entrevistado (Fortin, 2009).

Devido à pandemia da *covid-19*, o investigador teve de alterar o que havia inicialmente pensado – realizar todas as entrevistas de forma presencial -, tendo utilizado três métodos para esse fim: *Skype* (plataforma online para videochamadas); formato escrito, nas quais foram

enviados os guiões de entrevista e, posteriormente, os reencaminharam com as respetivas respostas; e presencialmente, tendo sido mantidas todas as diretrizes de segurança da Direção Geral da Saúde (DGS), nomeadamente o uso de máscara e o distanciamento social de, pelo menos, 2 metros.

O guião da entrevista consistiu de um leque de questões abertas sobre várias variáveis da empresa, tais como a descrição do colaborador entrevistado (ex.: antiguidade na empresa, função desempenhada), a caracterização da empresa (ex.: setor de atividade, estrutura organizacional), a sistematização da gestão de recursos humanos (ex.: quem é o responsável, planeamento), ou, ainda, as práticas de GRH existentes (ex.: recrutamento e seleção, formação profissional).

### **3.2 Método de Análise de Dados**

Segundo Campenhoudt e Quivy (2008), o método de entrevista encontra-se intrinsecamente ligado ao método de análise de conteúdo, e assim sendo foi este o método utilizado para o tratamento da informação obtida nesta investigação.

De acordo com Bardin (2011), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cariz metodológico em contínua melhoria, que se empregam em discursos profundamente diversificados, ou seja, caracteriza-se como uma técnica de tratamento de informação que tem como principal objetivo “efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tidas em consideração” (Bardin, 2011:45).

Esta autora expõe também as diferentes características que a análise de conteúdo apresenta quando estamos perante uma abordagem qualitativa (como é o caso desta investigação), ou perante uma abordagem quantitativa: nas pesquisas qualitativas, o referencial é a existência ou não de características de um dado excerto, enquanto que nos estudos quantitativos o referencial é a frequência (dados estatísticos) com que surgem determinadas particularidades do conteúdo (Bardin, 2011).

“A análise de conteúdo moderna não se foca apenas no conteúdo do material verbal. Tanto os aspetos formais como o conteúdo de significado latente (aquele que não se observa externamente) também podem ser objetos de estudo” (Mayring, 2004:266).

A relevância da descrição qualitativa reside não apenas no conhecimento que daí pode derivar, mas também no facto de esta ser um meio para apresentar e tratar os métodos de pesquisa como entidades vivas que não se resumem a uma classificação simples, e podem resultar na definição de significados e conclusões sólidas (Vaismoradi *et al.*, 2013).

Assim, este método de análise de dados irá possibilitar inserir as informações recolhidas num contexto baseando-se nos objetivos da investigação, e efetuar inferências fundamentadas nos dados e na articulação das conceções analíticas a ser estudadas.

### 3.3 Caracterização das Empresas

**Empresa A** → A Empresa A é uma empresa familiar fundada a 11 de fevereiro de 1974, ou seja, tem 46 anos, e foi fundada por 4 sócios. É uma empresa da indústria têxtil de Barcelos, que foi crescendo ao longo do tempo, e que opera exclusivamente no mercado internacional, sendo que no início, era muito focada no mercado alemão, em coleções de roupa interior. O administrador da empresa ainda se mantém, mas há cerca de 4/5 anos deu-se a entrada dos filhos do administrador na gestão da empresa, tendo sido feita uma análise profunda e, conseqüentemente, uma aposta muito grande em várias temáticas, como por exemplo, a criação de um departamento de GRH, há cerca de dois anos.

Foi feita uma grande aposta na parte comercial: até então o que se fazia nesta empresa era, basicamente, receber clientes ou encomendas na empresa, e ir fazendo a gestão dessas encomendas, tendo um ou outro cliente de grandes quantidades. Atualmente, a empresa passou a ter cada vez mais clientes de alta gama, ou seja, o “*target*” neste momento são clientes de média-alta gama destes produtos, que têm encomendas com quantidades cada vez mais reduzidas, no entanto têm mais clientes, isto significa que passaram de produzir um menor número de encomendas em que se produziam, por exemplo, 50 mil camisolas iguais (da mesma cor), para produzir um maior número de encomendas, com quantidades menores, que variam entre as 200 e as 5 mil peças. Esta entrada de mais e novos clientes, levou a um grande recrutamento de pessoal, especialmente na área comercial, tendo sido contratadas nos últimos 2/3 anos cerca de 30 pessoas, aumentando o número total de colaboradores para 180, com uma média de 41 anos de idade, e sendo que existem mais mulheres do que homens.

A Empresa A está certificada por três grandes áreas: SA 8000 – Responsabilidade Social; STeP – certificação direcionada para a parte produtiva; ISO 9001 – qualidade do produto.

Nesta empresa, controlam todo o processo desde a compra da matéria prima até ao envio para o cliente. Pelo meio, há subcontratação de empresas de confeção que trabalham com a Empresa A quase em exclusivo, sendo sempre vigiada por controladores de qualidade da empresa. Depois, as peças regressam à empresa para serem embaladas e, posteriormente, enviadas para os clientes.

Além da empresa em Barcelos, tem também uma fábrica na Tunísia, onde o seu *“target”* são clientes de uma gama mais acessível. Todo o material é cortado em Portugal, seguindo para a Tunísia onde é confeccionado e entregue aos clientes.

A sua estrutura organizacional baseia-se na administração no topo, e depois vários setores diretamente abaixo: recursos humanos, sistemas de informação/informática, sistema integrado de gestão, setor comercial, e setor das compras.

A Empresa A trabalha em dois horários: um para a parte produtiva, das 8h às 12h e das 13h30 às 17h50, e outro para a parte mais administrativa (RH, contabilidade, comercial), que é das 9h às 12h e das 13h30 às 18h30.

A missão desta empresa centra-se na procura constante da satisfação dos clientes, considerando crucial a aposta na inovação, eleger parceiros de confiança e transmiti-la, contribuir com conhecimento, transparência e rigor. Pretendem estar em constante melhoria dos produtos para obtenção de resultados cada vez mais positivos.

**Empresa B** → Criada no presente ano de 2020, esta empresa surge através de uma outra empresa de confeção, situada no distrito do Porto, que sentiu a necessidade de deixar de subcontratar para a parte da estamperia, uma vez que é a única área que não possui internamente e lhe vinha dando vários problemas ao longo dos últimos tempos, tendo resolvido criar a sua própria estamperia, que, atualmente, trabalha em exclusivo com a empresa-mãe (ou seja, atua no mercado nacional), mas que no futuro tem intenção de se expandir e trabalhar para outros clientes.

Anteriormente, a empresa-mãe já requeria os serviços de estamperia no concelho de Barcelos e, ao saber que os pavilhões que hoje servem de instalações para a Empresa B estavam

à venda, aproveitou a oportunidade para montar a sua própria estamperia e, desse modo, ser autossuficiente, independente e ter o controlo interno. Apesar de ter nascido por via de outra empresa, a Empresa B é totalmente independente, sendo que nenhuma das empresas possui um departamento especializado de Gestão de Recursos Humanos.

A nível de estrutura organizacional, esta empresa possui os três administradores, abaixo aparecem três chefes de setor (chefe de máquinas, da cozinha de cores e dos quadros), e, na base, os colaboradores da produção. Apresenta-se como uma empresa familiar.

Atualmente, e devido a estar ainda numa fase inicial, a empresa B possui apenas 5 trabalhadores a operar, sendo que em setembro, irá passar a funcionar com 15 pessoas, sendo que a média de idades de todos os colaboradores é de aproximadamente 35 anos, e, apesar de ser um número muito próximo, haverão mais homens do que mulheres. A empresa trabalha no horário dito “normal”, funcionando das 8h às 17h.

Tem a missão de ser uma estamperia diferente das outras, e os valores assentam em 3 aspetos: qualidade, satisfação dos clientes, e a componente ambiental, que é satisfazer os 2 primeiros pontos com produtos não prejudiciais para o ambiente, como por exemplo, através do uso de uma máquina que renova a água utilizada.

**Empresa C →** Foi fundada em 1996 em nome pessoal, por parte de um dos administradores, debaixo da casa onde vivia. É uma empresa familiar, sendo os 4 administradores pai, mãe e os dois filhos.

Produz todo o tipo de bordados e aplicações têxteis, e surgiu para completar uma outra empresa familiar do mesmo ramo, que acabou por falir. Tem, também, um departamento de transferes que é feito em pedra, que surgiu de uma baixa de trabalho, mas não é o ponto forte da empresa. Em 2001, passou a sociedade limitada, com a constituição de sociedade por quotas. Não possui um departamento de GRH especializado na sua estrutura.

A estrutura organizacional da empresa é a seguinte: administração, composta por 4 pessoas, e depois os vários departamentos da empresa: departamento da produção, do desenho, da manutenção, da qualidade e, ainda, um chefe geral.

A empresa possui 47 colaboradores, sendo que destes 40 são homens e 7 são mulheres, e trabalha 24 horas por dia, com exceção do fim de semana, havendo 3 turnos (6h às 14h, 14h às 22h, e 22h às 6h), cada um com uma chefia própria. É uma empresa bastante jovem, já que a média de idades dos trabalhadores ronda os 25 anos!

A missão desta organização é manter os clientes, crescer e ser dos melhores no ramo, e aumentar gradualmente a empresa no seu todo, todos os anos um pouco (5% ou 10%), de modo a cumprir os seus objetivos para com os clientes.

Trabalham exclusivamente para o mercado nacional, uma vez que funcionam como uma empresa de prestação de serviços, ou seja, vendem os seus produtos a clientes e esses sim, acabam por revender para o estrangeiro.

### 3.4 Caracterização de participantes

#### → Empresa A:

- **Entrevistado 1** – Responsável de Recursos Humanos, tem 27 anos e mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Trabalha na empresa há cerca de 2 anos, e tem contrato permanente. Foi contratado para melhorar diversas áreas de Gestão de Recursos Humanos que estavam em défice na empresa A, nomeadamente recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, motivação dos colaboradores, entre outras.

- **Entrevistada 2** – Técnica administrativa, tem 32 anos e licenciatura em Finanças. Trabalha na empresa há cerca de 10 anos, e tem contato permanente. Trabalha na parte da Contabilidade, onde faz conferência e lançamento de documentos contabilísticos, e na área das compras, tudo o que é feito nessa área é tratado pela mesma. Dá, ainda, algum apoio administrativo na área da Fiscalidade.

- **Entrevistada 3** – Assistente comercial, tem 24 anos e licenciatura em Sociologia. Trabalha na empresa há cerca de um ano e meio, sendo que inicialmente entrou na empresa com estágio profissional, e atualmente tem contrato permanente. Como assistente comercial, tem como funções encontrar clientes e dar resposta ao que o comercial com quem trabalha pretende: o comercial foca-se mais na gestão entre empresa e cliente, e a Entrevistada 3 foca-se mais na gestão das amostras e encomendas.

- **Entrevistada 4** – Designer gráfica, tem 29 anos e duas licenciaturas: uma em design gráfico, e uma em design de moda. Trabalha na empresa há 5 anos, e tem contrato permanente. A sua função consiste em criar a parte gráfica das peças, nomeadamente estampados ou bordados, para posteriormente vender aos clientes, e criar assim, então, as peças.

- **Entrevistado 5** – Administrativo de compras, tem 32 anos e o 9º ano de escolaridade. Trabalha na empresa há 12 anos, e tem contrato permanente. Como administrativo de compras, está na parte de malhas e fio e, resumidamente, faz o levantamento das necessidades de materiais necessários para as encomendas e coleções, verifica a disponibilidade (se tem no armazém), e caso não tenha, procede à requisição/compra, ou prestação de serviço.

- **Entrevistado 6** – Administrador, tem 45 anos e licenciatura em Informática de Gestão. Trabalha na empresa há 17 anos. Nem sempre foi administrador, sendo que no passado era responsável pelo departamento de informática.

#### → Empresa B:

- **Entrevistado 7** – Administrador, tem 22 anos e o ensino secundário completo, sendo que concluiu dois anos da licenciatura em Engenharia Informática. Trabalha na empresa desde que abriu, há cerca de um mês e meio. Além da parte administrativa, é responsável pela área de preparação e gravação de quadros, ou seja, é ele quem cria os desenhos que irão ser postos nos quadros e os formata para computador.

- **Entrevistada 8** – Administradora, tem 37 anos e licenciatura em Administração e Gestão. Trabalha na empresa B há cerca de um mês e meio, mas está na empresa-mãe há 10 anos. Exerce uma função administrativa, faz a ponte entre a empresa-mãe e a empresa B, e é, ainda, responsável pelo planeamento e desenvolvimento da produção.

- **Entrevistado 9** – Operário da parte produtiva da empresa, tem 26 anos e o 9º ano de escolaridade, sendo que apenas lhe falta um exame para concluir o ensino secundário. Trabalha na empresa há 1 mês e meio, e tem contrato permanente. Nesta fase inicial da empresa, é responsável pela secção dos quadros, concretamente, pela parte física dos quadros, e auxilia na parte das amostras e na cozinha de cores.



- **Entrevistado 10** – Administrador, tem 46 anos e o 9º ano de escolaridade. Trabalha na empresa há 1 mês e meio, mas na empresa-mãe, onde estava há cerca de 8 anos, exercia funções de controlador de qualidade. Além das funções administrativas, é responsável pela produção, pelas amostras e pelo acabamento.

→ **Empresa C:**

- **Entrevistado 11** – Maquinista (operário de máquina), tem 26 anos e o ensino secundário. Trabalha na empresa há quase 6 anos, e tem contrato permanente. A sua função passa por operar uma máquina de bordar, e também por trocar componentes e linhas na máquina.

- **Entrevistado 12** – Administrador, tem 40 anos e o 9º ano de escolaridade. Trabalha na empresa há 24 anos, sendo que foi ele o fundador da mesma. Atualmente, exerce a função administrativa, focado na parte financeira, comercial e do desenho, sendo que também divide com o seu irmão (o outro administrador da empresa) a parte das compras, mas já fez um pouco de tudo dentro da organização, tendo começado como operário de máquinas.

- **Entrevistado 13** – Administrador, tem 36 anos e o 9º ano de escolaridade. Trabalha na empresa há 20 anos. Iniciou o seu percurso na empresa trabalhando no turno da noite, sendo o responsável por esse turno, numa altura em que apenas 4 pessoas trabalhavam aí. Com a evolução e crescimento da empresa, passou para a parte da gestão, há cerca de 15 anos, na qual se encarrega da parte produtiva e divide com o seu irmão (o outro administrador da empresa) a parte das compras.

- **Entrevistado 14** – Gestor da qualidade, tem 32 anos e mestrado em Engenharia Biológica. Trabalha na empresa há 4 anos, e tem contrato permanente. Além de ser o responsável pela gestão da qualidade, assume várias funções na organização, nomeadamente, gestão da higiene e segurança, apoio na gestão de recursos humanos, apoio na gestão documental, gestão das redes sociais, *website* e tudo o que é publicidade da empresa.

- **Entrevistado 15** – Chefe de turno, tem 35 anos e o 9º ano de escolaridade. Trabalha na empresa há 12 anos, e tem contrato permanente. Anteriormente, desempenhava funções de operário de máquinas, e, entretanto, passou para a parte da chefia do turno da tarde.

Tabela 4: Caracterização de participantes

Entrevistados	Empresa	Idade	Formação Escolar	Antiguidade na empresa	Função
Entrevistado 1	Empresa A	27 anos	Mestrado em Psicologia de Trabalho das Organizações	2 anos	Responsável de Recursos Humanos
Entrevistada 2	Empresa A	32 anos	Licenciatura em Finanças	10 anos	Técnica Administrativa
Entrevistada 3	Empresa A	24 anos	Licenciatura em Sociologia	1 ano e meio	Assistente Comercial
Entrevistada 4	Empresa A	29 anos	Duas licenciaturas: em Design Gráfico e em Design de Moda	5 anos	Designer Gráfica
Entrevistado 5	Empresa A	32 anos	9º ano de escolaridade	12 anos	Administrativo de Compras
Entrevistado 6	Empresa A	45 anos	Licenciatura em Informática de Gestão	17 anos	Administrador
Entrevistado 7	Empresa B	22 anos	Ensino Secundário	1 mês e meio	Administrador
Entrevistada 8	Empresa B	37 anos	Licenciatura em Administração e Gestão	1 mês e meio	Administradora
Entrevistado 9	Empresa B	26 anos	9º ano de escolaridade	1 mês e meio	Operário da parte produtiva
Entrevistado 10	Empresa B	46 anos	9º ano de escolaridade	1 mês e meio	Administrador

Entrevistado 11	Empresa C	26 anos	Ensino Secundário	5 anos	Maquinista (Operário de máquinas)
Entrevistado 12	Empresa C	40 anos	9º ano de escolaridade	24 anos	Administrador
Entrevistado 13	Empresa C	36 anos	9º ano de escolaridade	20 anos	Administrador
Entrevistado 14	Empresa C	32 anos	Mestrado em Engenharia Biológica	4 anos	Gestor da Qualidade
Entrevistado 15	Empresa C	35 anos	9º ano de escolaridade	12 anos	Chefe de Turno

### 3.5 Contextualização das entrevistas

O investigador optou por entrevistar três empresas do setor têxtil, uma vez que este setor é o mais comum na região de Barcelos, como comprovado pelo jornal O Minho (2020), que refere que o distrito de Braga é o segundo com maior número de empresas desta área – 5348 para ser mais preciso -, representando 28% do total nacional.

No entanto, e devido à pandemia global do *covid-19*, obter empresas para colaborar nesta investigação foi difícil, uma vez que estiveram fechadas durante meses e, mesmo após isso, a acessibilidade das mesmas ficou muito reduzida: na maioria dos casos, não pôde o investigador deslocar-se fisicamente às instalações, além dos problemas e preocupações que esta pandemia acarretou para as organizações, levando a que houvesse assuntos urgentes no seio das organizações para tratar, não tendo, por isso, disponibilidade para colaborar com o investigador nesta fase.

Todos os nomes reais dos participantes nesta investigação foram alterados para “Entrevistado X” (sendo “X” o número atribuído pelo investigador) de modo a garantir a total confidencialidade dos seus dados pessoais. Também os nomes das empresas alvo de estudo

foram substituídos por “Empresa Y” (sendo “Y” a letra atribuída pelo investigador), pelos mesmos motivos. Assim, serão esses os termos pelos quais serão denominados ao longo desta dissertação.

Relativamente à Empresa A, o investigador conseguiu realizar entrevistas aí através da intervenção direta de um familiar. As entrevistas decorreram em três fases diferentes. Inicialmente, o investigador começou por entrevistar o gestor de recursos humanos (Entrevistado 1) da empresa via plataforma online para videochamadas (*Skype*), por ter decorrido durante o período de quarentena obrigatória, impossibilitando, assim, que este se pudesse encontrar com ele presencialmente; esta entrevista teve uma duração de 52 minutos. De seguida, foi entrevistada a Entrevistada 2, que desempenha as funções de técnica administrativa, de forma presencial: o investigador deslocou-se a sua casa, uma vez que esta se encontrava sob baixa médica, e, mantendo todas as diretrizes de segurança designadas pela DGS, o investigador colocou-lhe as questões que havia estabelecido no guião de entrevista; a sua entrevista teve a duração de 21 minutos.

Posteriormente, o investigador realizou a entrevista com a Entrevistada 3, que desempenha as funções de assistente comercial, através de uma chamada telefónica, que aconteceu durante a sua viagem entre o local de trabalho e a sua casa, horário que, segundo a própria, era quando tinha mais disponibilidade; esta entrevista teve uma duração de cerca de 19 minutos. Seguidamente, nesse mesmo dia, foi feita a entrevista com a Entrevistada 4, designer gráfica desta empresa A; a entrevista foi realizada através de uma chamada áudio na aplicação *Messenger*, e teve uma duração de 24 minutos. A penúltima entrevista processou-se da mesma forma: chamada de áudio através do *Messenger*, e o entrevistado foi o administrativo de compras, o Entrevistado 5; estendeu-se por 13 minutos. Em falta ficou a entrevista com o administrador da empresa (Entrevistado 6), que ocorreu através do método escrito, e foi entregue ao investigador, via *e-mail*, bastante tempo depois da realização das restantes entrevistas nesta organização, mas ainda a tempo de poder ser utilizada neste estudo.

Quanto à empresa B, também aqui houve intervenção direta de alguém próximo do investigador (no caso, um amigo) para o ajudar a conseguir entrevistas na empresa. Essas entrevistas decorreram em três momentos diferentes, todas elas de forma presencial. No primeiro dia que o investigador se deslocou à empresa, entrevistou dois dos três administradores da organização, numa sala que lhe foi destinada para esse efeito: primeiro o Entrevistado 7, cuja entrevista teve a duração de 30 minutos, e, de seguida, o investigador conversou com outra

administradora, a Entrevistada 8, entrevista que durou quase 18 minutos. Nesse mesmo dia à noite, o investigador reuniu-se com o Entrevistado 9 em casa deste, mantendo todas as medidas de segurança contra a pandemia do *coronavírus*; esta entrevista teve uma duração de 13 minutos e 30 segundos.

Na semana seguinte, deslocou-se o investigador de novo à empresa, para entrevistar o administrador que faltava, o Entrevistado 10. Uma vez mais, a entrevista decorreu de forma presencial, desta feita no gabinete do entrevistado em questão, sob todas as condições de segurança necessárias, finalizando assim as entrevistas nesta empresa B, ao contrário do que estava inicialmente previsto; foi a entrevista de maior duração que o investigador realizou neste estudo: prolongou-se por 1 hora e 13 minutos.

Por fim, na empresa C, todas as entrevistas foram realizadas de forma presencial, algo bastante positivo para o sucesso desta investigação. Para que tudo fosse realizado com a máxima segurança, foram sempre cumpridas as diretrizes da Direção Geral da Saúde, como o uso de máscara e o distanciamento social.

Primeiramente, o investigador reuniu-se com o Entrevistado 11, operário de máquina/maquinista, numa zona pública da cidade de Barcelos, numa entrevista que teve a duração de aproximadamente 14 minutos. Na semana seguinte, nas instalações da organização, mais precisamente no gabinete partilhado pelos dois administradores, foi realizada a entrevista com ambos, sendo que a entrevista com o Entrevistado 12 teve a duração de 24 minutos, e a entrevista com o Entrevistado 13 estendeu-se por 57 minutos. No dia seguinte, para finalizar as entrevistas nesta organização, empresa C, o investigador entrevistou o gestor da qualidade, Entrevistado 14, que teve a duração de 37 minutos, e o chefe do turno da tarde, o Entrevistado 15, cuja entrevista durou 17 minutos; ambas as entrevistas foram realizadas numa sala disponibilizada para o efeito.

### **3.6 Procedimentos detalhados desde o primeiro contacto até à obtenção de dados**

Antes ainda de iniciar esta investigação, o investigador já havia definido o seu objetivo: realizar entrevistas a colaboradores e chefias de três pequenas e médias empresas diferentes, do concelho de Barcelos. Essas entrevistas seriam realizadas presencialmente, sendo que o

investigador se deslocaria às empresas e falaria diretamente com as pessoas, de modo a facilitar o processo para os participantes.

A princípio, o investigador começou por questionar alguns amigos e familiares sobre a possibilidade de realizar a sua investigação nas empresas em que estes trabalham. Um familiar prontificou-se e forneceu o contacto do responsável pela Gestão de Recursos Humanos (Entrevistado 1) da sua empresa (uma empresa têxtil, doravante referida como Empresa A) para que lhe pudesse expor o que pretendia fazer e em que moldes, procedeu-se a uma troca de *e-mails* para planear a realização das entrevistas. Após ser confirmada a aprovação para a realização das entrevistas, por parte da administração da empresa, o investigador finalizou o guião de entrevista, de modo a posteriormente marcar data e hora para o entrevistar.

Como referido, a ideia inicial, aquando do início do contacto com o responsável de GRH, era o investigador deslocar-se à empresa para realizar todas as entrevistas em apenas uma ou duas vezes, mas com o surgimento da pandemia da covid-19, esta ideia teve forçosamente de ser alterada, tendo sido realizada primeiramente, e via *Skype*, a entrevista ao Entrevistado 1. No fim da conversa, definiu-se quem seriam as outras 4 pessoas a entrevistar – um dos administradores, uma administrativa, uma colaboradora da produção, e uma responsável de setor -, sendo que as entrevistas seriam realizadas também via *Skype*. Ficou o Responsável de RH (Entrevistado 1) de comunicar com três dessas pessoas, e o investigador comunicaria com a outra entrevistada, sua familiar. No período de espera para saber a data das entrevistas, foram elaborados os guiões para as quatro pessoas.

Cerca de uma semana e meia mais tarde, o Entrevistado 1 enviou um *e-mail* a questionar se as entrevistas poderiam ser realizadas em formato escrito, de forma a ser mais fácil para os entrevistados, quer por questões de agenda, quer por falta de conhecimentos informáticos. O investigador não levantou objeções, e foram enviados os guiões de entrevista (em anexo). Duas semanas mais tarde, ele enviou as entrevistas de duas colaboradoras respondidas, ficando a faltar a do administrador (Entrevistado 6). A questão é que essas duas entrevistas estavam muito incompletas e aquém do que se esperava e desejava para esta investigação. Foram respondidas com caneta e não em *Word*, o que dificultou que as pessoas se alongassem muito; as respostas estavam extremamente vagas, com muitas respostas de apenas “Sim” ou “Não”, tendo *inclusive* a responsável de setor respondido a uma das questões com três pontos de exclamação (“!!!”) apenas, e não respondeu a outra, o que não servia de todo ao propósito desta investigação. Nesta

situação o investigador falou com o Entrevistado 1, explicando-lhe a situação, ao que este respondeu que também sente essas dificuldades quando ele próprio tenta colocar algum inquérito aos colaboradores ou entrevistar algum deles no âmbito do departamento de RH, e que até poderia tentar obter duas novas pessoas para entrevistar, mas as respostas seriam, provavelmente, muito semelhantes, pois estas pessoas veem aquilo como uma perda de tempo, e respondem sem interesse e vontade. Deste modo, foram descartadas essas duas entrevistas.

Deparando-se com esta situação, o investigador abordou a sua familiar no sentido de saber se ela conseguiria arranjar mais entrevistas com pessoas da sua confiança dentro da organização, ao que a resposta foi positiva. Conseguiu arranjar mais três entrevistados, todos eles administrativos, sendo que a princípio também responderam às questões em formato escrito, mas o investigador questionou-a de novo, desta vez para saber se existia a possibilidade de realizá-las presencialmente, ao que ela respondeu que da sua parte não haveria problema, mas o fator presencial seria um entrave no que aos seus colegas dizia respeito, pelo que foram adotados outros métodos. Para a entrevistada (Entrevistada 2), o investigador deslocou-se a sua casa e, com o devido distanciamento social, foi realizada a entrevista. No final, ela passou o contacto dos seus colegas para que o investigador pudesse comunicar diretamente com eles e, portanto, no dia seguinte foi-lhes enviada mensagem para saber qual a sua disponibilidade e marcar as entrevistas. Nesse mesmo dia, foram entrevistadas duas das pessoas: uma assistente comercial (Entrevistada 3) e uma designer gráfica (Entrevistada 4), através de uma chamada telefónica e de uma chamada áudio na aplicação *Messenger*, respetivamente. Com o outro entrevistado (administrativo de compras, denominado Entrevistado 5), combinou-se fazer a entrevista ao início da tarde do dia seguinte, e assim aconteceu, também através de uma chamada áudio na aplicação *Messenger*. Como referido, a entrevista com o Entrevistado 6, administrador da empresa, foi realizada em formato escrito, tendo sido entregue ao investigador numa fase mais adiantada do processo.

Durante todo este processo, tentou o investigador, arranjar mais entrevistas em empresas diferentes, tendo falado com um amigo que conseguiu arranjar cinco entrevistados na empresa onde trabalhava, sendo que todas as entrevistas se fizeram em formato escrito, pois também aqui a pandemia da *covid-19* afetou a realização das mesmas. No entanto surgiu um imprevisto, uma vez que o amigo do investigador recebeu uma oferta de emprego de outra empresa, tendo-se mudado para lá a meio deste processo. Com isto, o seu ex-patrão não viu com bons olhos que a empresa “o ajudasse” (entre parêntesis porque, naturalmente, a ajuda era para o investigador), e

decidiu cancelar a colaboração dos seus funcionários nestas entrevistas, numa altura em que já as tinham respondidas e prontas a ser entregues.

Felizmente, o amigo do investigador conseguiu solucionar este problema e, inicialmente, conseguiu arranjar 5 entrevistas na sua nova empresa (uma estampanaria, neste estudo tratada como Empresa B): três administradores, um colaborador da fábrica (responsável pela secção de quadros), e um chefe de máquinas, porém, este último acabou por não ter disponibilidade para ser entrevistado, devido à falta de disponibilidade, principalmente, em virtude do aumento de volume de trabalho, aliado à falta de conhecimentos informáticos, impedindo um estudo mais aprofundado desta organização, uma vez que apenas se conseguiu entrevistar um colaborador da fábrica, contrastando com três administradores, perfazendo um total de 4 entrevistas nesta organização, resultando numa amostra de conveniência. Com a situação da pandemia global atual mais controlada, foi possível realizar estas entrevistas presencialmente, o que foi de enorme utilidade. Assim, marcou-se um dia e hora para o investigador se deslocar pela primeira vez à empresa, e nessa hora foram entrevistados dois dos três administradores (sócios-gerentes) da empresa, o Entrevistado 7 e a Entrevistada 8. A ideia era também entrevistar o próprio amigo, o Entrevistado 9, mas como no fim da segunda entrevista já estava perto da sua hora de saída, combinou-se que o investigador se deslocaria a sua casa nesse dia à noite, para realizar a entrevista, tendo sido mantidas, uma vez mais, todas as normas de segurança da DGS. Na semana seguinte, o investigador voltou às instalações da empresa para entrevistar o terceiro e último administrador da organização, nesta investigação denominado Entrevistado 10.

Contudo, esta empresa acabou por fugir um pouco ao que se procurava tendo em conta os objetivos desta investigação, uma vez que a mesma nasceu da necessidade da empresa-mãe (uma empresa do setor têxtil do distrito do Porto) deixar de subcontratar para a parte da estampanaria, tendo resolvido criar a sua própria estampanaria, que trabalha, de momento, em exclusivo com a empresa-mãe. Isto revelou ser um problema na medida em que a empresa tinha sido fundada cerca de um mês e meio antes destas entrevistas, não estando nessa altura a funcionar a 100% (apenas iria começar em Setembro), sendo que estavam ainda poucos colaboradores a trabalhar. Deste modo, a GRH era claramente um ponto ainda pouco debatido e planeado, levando a que o investigador não tenha conseguido obter tantas informações como gostaria. No entanto, transmitiram-lhe informações sobre o que fazem atualmente no que à GRH diz respeito, e quais os seus planos para o futuro.



Porém, continuavam a faltar algumas entrevistas e um outro amigo (Entrevistado 11) ofereceu-se para ajudar o investigador, tendo abordado a possibilidade de realizar entrevistas na empresa onde ele trabalha (empresa têxtil de bordados, que será tratada nesta investigação como Empresa C) junto de um superior, no caso um engenheiro do Departamento de Qualidade (Entrevistado 14), que lhe disse que o investigador precisava de lhes mandar um *e-mail* a explicar o que pretendia fazer e do que necessitava exatamente, e assim foi realizado. Esse mesmo engenheiro respondeu no dia seguinte, a pedir esclarecimentos sobre o tipo de questões que iriam ser colocadas aos entrevistados e qual a duração média de cada entrevista. Em resposta, foram enviados os guiões de entrevista e apontados para cerca de 20/30 minutos como a duração de cada entrevista. Uma semana passou e não se obteve qualquer resposta.

Decidiu, então, o investigador deslocar-se à empresa e tentar falar com o engenheiro que havia respondido inicialmente, e foi bem-sucedido! Ao conversar com ele, chegou-se à conclusão de que, por um qualquer erro no servidor de *e-mail*, ele não havia recebido a resposta às suas dúvidas, daí não ter dito mais nada. Ora, tratou-se de um problema que atrasou um pouco mais o processo, mas, por outro lado, permitiu ir fazendo as entrevistas nas duas restantes empresas, melhorar a Revisão de Literatura, e escrever algumas partes do Quadro Metodológico. Na conversa com o Entrevistado 14, ele definiu quem seriam as cinco pessoas que iriam entrevistar, e disse que, em princípio, as entrevistas seriam realizadas no início da semana seguinte, o que se verificou, tendo sido tudo acordado via *e-mail* entre o Entrevistado 14 e o investigador. Como havia facilidade de comunicação entre o investigador e o Entrevistado 11, esta entrevista foi antecipada, tendo-se realizado durante um fim de semana num espaço público da cidade, tendo sido cumpridas as normas de segurança da DGS, cumprindo, assim, a primeira entrevista na empresa C.

Já no dia combinado para as restantes entrevistas nas instalações da empresa, o Entrevistado 14 contactou o investigador no sentido de saber se as entrevistas poderiam ser adiadas por 2 horas, uma vez que tinham tido um imprevisto numa reunião e esta se iria prolongar mais do que o inicialmente esperado, ao que o investigador não levantou qualquer objeção. E, assim, nesse dia foram entrevistados os dois administradores da empresa, Entrevistado 12 e Entrevistado 13, no gabinete partilhado por ambos. Uma vez que estas entrevistas terminaram já a uma hora tardia, um dos administradores sugeriu que o investigador regressasse à empresa no dia seguinte, para finalizar as entrevistas. Deste modo, no dia seguinte, o investigador concluiu as

entrevistas que conseguiu obter para o seu estudo, com a realização das entrevistas ao gestor da qualidade da empresa, Entrevistado 14, e ao chefe do turno da noite, Entrevistado 15.

Relativamente às entrevistas, foi garantida a todos os entrevistados a confidencialidade dos seus dados e discurso, bem como o nome das empresas em estudo, e, nesse sentido, tudo foi e continuará a ser anónimo. Foi solicitada permissão para a gravação áudio das conversas (quando se aplicava) para depois poder transcrever a entrevista, e nenhuma das pessoas colocou qualquer entrave a isso.

De notar que todo o processo para conseguir empresas onde pudesse realizar as entrevistas, foi fruto de uma enorme persistência por parte do investigador, correndo atrás de situações que, inicialmente, pareciam que iriam ser relativamente simples, mas depois se vieram a complicar no meio da já extremamente complicada situação de pandemia que estamos a viver atualmente.

## 4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, irão ser apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através da realização de entrevistas – neste caso, semiestruturadas -, realizadas nas três empresas que foram alvo da presente investigação.

### 4.1 Perspetiva dos administradores sobre os seus RH

Antes de responder às questões de partida, é relevante primeiro perceber a importância que as organizações conferem aos seus trabalhadores. De acordo com Cabral-Cardoso (2004), muitas das organizações já olham para os recursos humanos como uma mais valia para a empresa, e algo que pode ser determinante no sucesso das mesmas, ideia que é partilhada pelos administradores das três empresas que participaram nesta investigação: da parte da empresa A, o Entrevistado 6 refere que, na sua opinião, *“Os recursos humanos são o maior ativo das empresas e um fator decisivo no sucesso das organizações”*; na empresa B, o Entrevistado 10 afirma que *“O segredo são as pessoas e não as máquinas, fazes um melhor trabalho com melhores pessoas e piores máquinas do que o contrário”*; e, por fim, na empresa C, o facto de que *“(..) as pessoas são quem pode fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso de uma empresa, porque as máquinas podem ser copiadas pela concorrência”* foi uma ideia muito vincada pelo Entrevistado 13.

### 4.2 Perspetiva dos participantes sobre a GRH

Uma vez que a Gestão de Recursos Humanos assume o foco de estudo desta dissertação, foi questionado aos entrevistados qual a noção que estes possuem acerca deste conceito. Pina e Cunha *et al.* (2010:59) traduzem este conceito como *“as 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”*, e verificamos que poucos são os entrevistados que estão realmente cientes do que é a GRH, sendo o Entrevistado 1, responsável de RH da Empresa A, naturalmente, quem está mais esclarecido sobre esta área da gestão, afirmando que:

*“A Gestão de Recursos Humanos teve uma evolução histórica (...), e é, basicamente, a gestão de todos os recursos/pessoas ou colaboradores da empresa e tudo o que está inerente a esses mesmos colaboradores, ou seja, todo o tipo de processo; (...) é a gestão de todas as pessoas com passagem dos valores da empresa e a alocação de cada uma dessas pessoas (...); e o objetivo aqui é sempre motivarmos e satisfazermos as necessidades dos colaboradores e, ao mesmo tempo, fazer aqui a ponte entre a administração da empresa e eles mesmos”.*

Na grande maioria dos casos, os entrevistados possuem apenas uma vaga ideia do que se trata, e exemplo disso é o Entrevistado 7, administrador da Empresa B, que afirma *“Não estou a par desse conceito, uma vez que não temos esse departamento em nenhuma das empresas porque o máximo de funcionários que existe nesta empresa é 20, na outra mais pequena são 20 ou 25 pessoas, e na empresa-mãe são entre 100 e 120 pessoas. Ou seja, nunca existiu a necessidade de criar um departamento de GRH nas empresas”*; no entanto, remata com *“(...) em empresas maiores existe essa necessidade, para gerir a entrada e saída de pessoas, o empenho, a motivação, a produtividade, entre outros”*, mostrando que não é completamente desconhecedor deste conceito. Todavia, há claramente um défice de conhecimento do que a GRH pode fazer por uma empresa, nomeadamente, conferir-lhe vantagem competitiva, uma vez que crê que numa empresa com 100 ou 120 pessoas não se justifica existir um departamento para gerir os recursos humanos, o que, no entender do investigador, é uma ideia que, atualmente, já não deveria fazer parte da mentalidade dos administradores.

A fraca noção do que é a gestão de recursos humanos é partilhada pelos restantes entrevistados da Empresa B, que possuem uma ideia muito redutora do que este termo abrange, o que se pode dever ao facto de a organização ter iniciado a sua atividade muito recentemente. Neste sentido atente-se na declaração da Entrevistada 8, administradora da empresa *“O que entendo disso é que seja a área que trata de tudo o que tem a ver com as pessoas empregadas numa empresa, nomeadamente, contrato de trabalho, salários... Penso que é um bocadinho por aí”*; o Entrevistado 9, colaborador da área da produção, também espelha esta situação, e refere que *“Para mim, GRH é quem faz as entrevistas, e é a entidade a quem os colaboradores podem recorrer para tirar dúvidas sobre, por exemplo, as férias”*. Neste caso, a ideia da GRH é ainda de uma área da gestão muito assente na resolução e tratamento de questões de âmbito burocrático e administrativo.

A Empresa A é a única de entre as três que possui um departamento especializado de GRH – contrariando o que é comum nas PME, que por falta de recursos, tendem a não possuir um órgão especializado de GRH com especialista da área (Cardon & Stevens, 2004) -, e isso faz com que os colaboradores tenham uma maior proximidade com este termo e o que ele engloba, como se comprova pelo que dizem os vários entrevistados nesta empresa, como por exemplo, a Entrevistada 2, técnica administrativa, que diz que *“Pelo que nós temos lá na empresa, a ideia que eu tenho de recursos humanos é que quando temos algum problema, alguma dúvida, vamos ter com os recursos humanos (...). Antigamente não tínhamos isto dos recursos humanos, era muito funcionário-administração, agora não (...).”*, ou, confirmado, ainda, pelo Entrevistado 5, administrativo de compras, que afirma *“O que sei é com base daquilo que tenho na fábrica. Para mim é o setor responsável pela gestão de pessoas numa empresa, que no fundo é o intermediário entre os colaboradores e a administração”*.

No geral, e como já demonstrado em excertos das entrevistas, as pessoas associam muito a GRH à ponte entre a administração e os colaboradores, como são exemplo o Entrevistado 11, maquinista da Empresa C, que declara que *“A meu ver, os recursos humanos passam pela pessoa que gere a relação entre a empresa e os funcionários”*; ou, também, a Entrevistada 3, assistente comercial da Empresa A, a qual refere que *“Para mim, o Gestor de Recursos Humanos é quem faz a ligação entre a entidade patronal e os funcionários”*.

Desta forma, tornou-se um dos objetivos do trabalho expandir o conhecimento sobre o que a GRH, de facto, é e o que abrange, clarificando as vantagens que esta traz às organizações quando aplicada. Prova disso é o estudo realizado por Monteiro (2009:69), no qual o autor conclui que *“a gestão do capital humano, quando devidamente alinhada com a orientação estratégica, tem o potencial de representar uma fonte de vantagem competitiva e um instrumento de criação de valor”*.

### **4.3 Resposta à questão de partida 1: Quais as práticas de GRH existentes na empresa?**

Melo e Machado (2015) atestam que, no que respeita a práticas de GRH nas pequenas e médias empresas, estas tendem a ser informais e, muitas vezes, adaptadas das grandes empresas.

Como referido anteriormente, a Empresa A apresenta-se como a única dotada de um departamento de RH na sua estrutura, surgindo práticas de GRH mais formalizadas. O Entrevistado 6 (Administrador) refere que possuem práticas de *“Recrutamento, avaliação de desempenho, formação, planos de desenvolvimento, entre outros”*, e o Entrevistado 1 (Responsável de RH) elucida mais sobre o que se faz nesta organização:

*“(...) temos acolhimento dos nossos colaboradores, o ‘onboarding’; depois também estamos agora a desenvolver (...) a questão dos descritivos funcionais, por exemplo, o manual de funções; (...) estamos aqui a fazer também a questão das bandas salariais, ou seja, criação de patamares salariais que depois serão ajustados consoante a avaliação de desempenho; gestão de carreiras, que é esse um dos objetivos, e um dos principais objetivos, nos próximos tempos, e depois a organização de eventos para os colaboradores. Dentro mesmo da gestão, também vamos fazendo aqui (...) o suporte com os responsáveis, ou seja, ir a cada responsável de setor perceber se há dificuldades em alguma área e como é que podemos ajudar. Cada uma das pessoas que entra na empresa, é feito um ‘follow up’, ou seja, a seguir a um mês de a pessoa estar na empresa, nós vamos ter com essas pessoas e falamos com ela, para perceber como é que está tudo a correr, (...) se a pessoa está agradada, (...) se pretende sair, se pretende mudar de setor. Cada pessoa que sai da empresa por iniciativa própria também fazemos entrevistas de saída, ou seja, perceber o porquê de a levar à saída”. Além disto, “(...) atualmente toda a gente tem ‘Kaizen’ diário, temos o suporte do Instituto ‘Kaizen’, e temos o ‘Kaizen’ implementado em todas as áreas”; em relação à avaliação de desempenho “(...) é o projeto que vai surgir agora, será feita ou anual ou semestralmente”.*

Já na parte de formação profissional, essa também existe, e refere o Entrevistado 1 que *“(...) o único subcontrato que vamos tendo é no âmbito da formação; (...) aqui na questão da formação temos essas empresas para nos darem suporte, porque nós próprios temos as nossas formações internas nalgumas áreas, higiene e segurança, etc.”*. No entanto, critica a obrigação de se dar 40 horas de formação anualmente:

*“Eu sou muito sincero e sou muito prático, e diria que a questão das 40 horas anuais é um absurdo! Há áreas que, obviamente, conseguem, eu se calhar nos recursos humanos consigo fazer o horário anual, a parte contabilística igual, a parte mais administrativa consegue, na parte produtiva é completamente utópico pôr os colaboradores a ter 40 horas de formação, porque não há nada no âmbito do trabalho que eu lhe possa ensinar, ou pode haver um ano em que eu lhe*

*dê ergonomia, higiene e segurança, mas, quer dizer, vai esgotar isso em 2, 3 anos e, portanto, eu não lhe vou conseguir dar. Para não falar que dado o volume de trabalho que existe na Empresa A, é uma 'batalha' que eu tenho com cada responsável de setor para conseguir libertar pessoas para formações, acaba por ser complicado”.*

A progressão de carreira é algo comum nesta empresa, como relata o Entrevistado 6 (Administrador) *“(...) temos colaboradores com mais de 30 anos na empresa, muitos deles iniciaram com funções básicas e hoje chefiam departamentos”.*

Os colaboradores desta empresa dividem-se quanto à perceção ou reconhecimento destas práticas, sendo que a Entrevistada 3 (Assistente Comercial) refere que:

*“Não me recordo muito bem quais são especificamente essas práticas, contudo sei que temos acesso e facilidade para falar com a pessoa responsável pela parte dos recursos humanos na nossa empresa, e sei também que ele proporciona algumas das ações que acontecem na empresa. (...) Sei que há a prática do banco de horas. Não tenho bem a certeza se isto corresponde a uma recompensa, mas a meu ver penso que o seja”,*

e a Entrevistada 4 (Designer Gráfica) quando questionada sobre se tem noção da existência de práticas de RH dentro da empresa, responde *“Temos o departamento de recursos humanos. Há o responsável pelo departamento, e o que eu acho é isso mesmo, ou seja, ele aborda e confirma com as pessoas quais são os seus direitos e, no fundo, representa um bocadinho aquilo que são as pessoas, faz a ponte para a administração e para os colaboradores”;* contrastando com as respostas de outros dois entrevistados, os quais já têm alguma ideia do que é feito no âmbito da GRH, como é o caso da Entrevistada 2 (Técnica Administrativa) que diz *“Por exemplo, há a admissão de um novo colaborador. Ele [o diretor de recursos humanos] apresenta esse colaborador à empresa, (...) depois, por exemplo, o ano passado houve muitos convívios”,* e o caso do Entrevistado 5 (Administrativo de compras), que afirma *“Lá na empresa, o responsável pelos recursos humanos procura formações adequadas a cada setor, a cada colaborador. Depois há o selecionar e gerir pessoas para a empresa”.*

No caso da Empresa B, a GRH é um tema pouco debatido, como refere a Entrevistada 7 (Administradora) quando questionada sobre o planeamento de GRH existente na empresa e as práticas que implementam *“Para já ainda nada, mas no futuro fará parte dos planos, certamente. (...) está tudo ainda muito ‘fresco’”.* Contudo, o Entrevistado 10 (Administrador) é esclarecedor

quanto às práticas que implementam e que têm intenção de aplicar no futuro, referindo a sua informalidade:

*“(...) são todas muito informais, mas temos o recrutamento, como é óbvio; a avaliação de desempenho, que passa por estar atento ao comprometimento e produtividade dos colaboradores, e não com base em algum método específico, incentivos monetários com base nessa avaliação; algumas atividades para aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores; e, ainda, temos sempre a preocupação em rever o salário das pessoas e dar-lhes a oportunidade de passar a desempenhar um cargo mais elevado dentro da nossa empresa, sempre que haja possibilidade para isso. Mas o foco é sempre a motivação das pessoas, mantê-las motivadas e fazer com que percebam que o ganho da empresa é o ganho delas, para que, desse modo, estejam dispostas a fazer sacrifícios pela empresa”.*

O foco na motivação e satisfação dos colaboradores foi algo várias vezes repetido pelo Entrevistado 10 ao longo da sua entrevista:

*“É importante eu saber gerir as pessoas para as manter motivadas. Se isso acontecer, é fácil de as gerir, e isso é o maior problema e desafio das empresas, porque as máquinas é só pô-las a trabalhar. Quanto melhor as pessoas estejam, mais rendimento irão ter. Se as pessoas estiverem motivadas, é fácil pedir-lhes algo, (...) estarão disponíveis para fazer qualquer coisa e aprender qualquer função, até mesmo para limpar”.*

O Entrevistado 9 (Colaborador da área da produção) confirma essa preocupação por parte dos administradores, dizendo que tem com eles:

*“(...) uma relação bastante próxima. Os administradores deram o à vontade a toda a gente para falar com eles, e não há qualquer problema nisso. Nesta empresa almoçamos todos juntos na mesma cantina e na mesma altura, algo que eu nunca tinha experienciado noutra empresa, nunca estive numa empresa onde os patrões almoçassem com os colaboradores, e eles fazem-no, e conversamos entre todos sobre vários temas, em vez de se fecharem e falarem apenas entre eles. Quando estamos a trabalhar, eles vêm à nossa beira perguntar se faz falta alguma coisa e constantemente perguntam-nos se está tudo bem, há muito essa preocupação”.*

Ainda assim, este colaborador aponta falhas ao tratamento de algumas questões que dizem respeito a si e aos seus colegas, nomeadamente, a questão das férias:



*“(...) os administradores deviam definir e mostrar essa gestão aos colaboradores de uma forma mais respeitosa e concreta, pois muitas vezes temos de ser nós a questionar coisas sobre as quais eles nos deviam dar informação, nomeadamente os planos de férias deviam ser entregues já definidos com antecedência, e isso não acontece. (...) Por exemplo, com a questão da pandemia, os meus pais [que residem no estrangeiro] não podem viajar para cá em agosto como costumam fazer. Abordei-os para saber se a empresa vai fechar nesse mês ou não, e disseram-me que não – mas quem teve de os procurar para obter essa informação fui eu, e por isso é que numa questão anterior disse que essa gestão não era bem feita por parte deles”.*

Na opinião do investigador, é algo que poderá estar relacionado com o facto de a empresa se encontrar ainda numa fase embrionária, e os administradores estarem eles próprios, também, a aprender a desempenhar a sua função, como refere o Entrevistado 10 (Administrador) *“Tanto eu como os outros administradores estamos a começar nesta nova função, e, portanto, temos de aprender também. Eu sei o que quero, mas ainda não sei como lá chegar, e é essa a ‘guerra’ que eu tenho agora”.*

Sobre a preocupação com a progressão de carreira dos funcionários, a Entrevistada 8 (Administradora) garante que *“(..) é um fator ao qual damos muito valor porque creio que as pessoas se devem sentir bem, acima de tudo. Se as pessoas forem dedicadas e empenhadas, isso é uma excelente forma de as manter motivadas e elas se sentirem valorizadas e respeitadas pelo trabalho que desempenham”*; esta ideia é atestada pelo Entrevistado 10 (Administrador) *“(..) chega a uma altura em que todos temos de voar e evoluir na carreira, e para mim até é um motivo de orgulho formar alguém que sai daqui e vai para outra empresa para um cargo melhor e a receber mais, não guardo rancor, apenas me preocupo em tratar bem dos meus funcionários”*, dizendo que essa progressão pode também ocorrer dentro da empresa *“(..) eu sou exemplo disso: antes de vir para controlador da qualidade na empresa-mãe, e administrador nesta, estava à frente da lavandaria. (...) Não sou contra contratar alguém, mas sim contra não aproveitar o talento que temos dentro da empresa, ou seja, dar oportunidade a pessoas que já deram muito à empresa”.*

O Entrevistado 7 (Administrador) entende as práticas de GRH como sendo, basicamente, recrutamento e seleção, como se comprova pela resposta à questão sobre qual o planeamento de GRH existente na empresa *“Aqui os administradores é que gerem. Fomos recebendo referências, ou seja, algumas pessoas foram aconselhadas, mas outras souberam e candidataram-se. Depois efetuamos entrevistas, e pela primeira impressão decidimos o que achamos melhor”.* Afirma que

todos os novos colaboradores recebem, e receberão futuramente, acompanhamento na entrada na empresa *“No futuro, todas as pessoas com experiência, vão ser também instruídos sobre os processos, organização, tipos de materiais que queremos utilizar, registros, qualidade que desejamos e eficácia”*, o que é confirmado pelo Entrevistado 9 (Colaborador da área da produção) *“(...) no 1º dia estive acompanhado por um dos administradores uma vez que ia trabalhar diretamente com ele, e estive o dia todo com ele. Ele apresentou-me todas as instalações da empresa e o meu local de trabalho, e apresentou-me às restantes pessoas, o que elas faziam e onde eram os postos de trabalho de cada um”*.

Quanto à formação profissional, este é um ponto fulcral para os administradores da Empresa B. Refere a Entrevistada 8 (Administradora) que *“(...) é uma questão que consideramos importante e temos intenção de a praticar”*. Sobre os planos nesta área, o Entrevistado 10 (Administrador) esclarece o que irão fazer:

*“Vai acontecer várias vezes de enviarmos colaboradores para receberem formação em Itália, ou os formadores virem do estrangeiro para aqui. Eu só consigo evoluir se tiver muita vontade, mas tenho de aprender com alguém melhor que eu. Em setembro, ou até antes, virão pessoas de fora para aqui, para darem formação aos colaboradores, assim como, esporadicamente, alguns colaboradores que estão cá (por exemplo, chefes de máquina, quem trabalha nas tintas, ou quem abre e acaba quadros), terão de ir ao estrangeiro durante 1 ou 2 dias para terem formação e verem novas formas de rentabilizar as máquinas, conhecer novos produtos, etc., (...) porque só com muita formação é que as pessoas crescem”*.

Relativamente à Empresa C, o Entrevistado 12 (Administrador) é sucinto quanto às práticas que implementam:

*“Formação dos funcionários, que é o mais importante; recrutamento também; e tentar incentivar os funcionários a encontrar satisfação no seu trabalho de modo a serem mais produtivos, e para isso organizamos uns convívios com intenção também de fomentar o espírito de grupo, mas mesmo essas atividades acabam por receber críticas por parte dos colaboradores... É complicado”*.

Mas há mais, e apesar de esta empresa não possuir um departamento de RH, as práticas acabam por ser dotadas de formalidade, nomeadamente, ao nível da avaliação de desempenho, como relata o Entrevistado 14 (Gestor da qualidade):

*“É feita por mão dos chefes de turno, no caso de quem está na produção. São considerados 3 pesos para esta avaliação: produtividade, defeitos nas peças (analisamos sempre se houve erro humano ou mecânico), e a opinião do chefe de turno. Depois vai culminar com um prémio monetário, que é distribuído mensalmente. Não se pode dizer que é um prémio de produtividade, porque não é a única coisa que pesa, a atitude e o empenho também, por exemplo, uma pessoa pode produzir menos e mesmo assim ganhar um prémio maior do que os outros, dependendo da avaliação do seu chefe de turno”;*

E esta ideia é confirmada pelo Entrevistado 15 (Chefe de turno) *“Eu como chefia tento sempre dar a minha opinião com base na produtividade e bem-estar dos colaboradores que fazem parte do turno que chefo”.*

O Entrevistado 12 (Administrador) acredita que esta é a melhor forma de avaliar o desempenho dos seus colaboradores:

*“Utilizamos dados estatísticos recolhidos de todos os setores da empresa, como gráficos de produtividade, de qualidade e de defeito, e avaliamos a produtividade de cada um nas reuniões mensais que fazemos com as chefias de turno, os quais nos explicam diversos fatores que influenciaram a produtividade dos colaboradores nesse mês, porque a pessoa que se está a esforçar nem sempre é a que consegue ter melhores resultados até porque nem todas as funções têm a mesma dificuldade. E para nós este é o melhor método que temos para avaliar as pessoas”.*

Uma outra prática comum é a realização de reuniões entre administradores e chefias de turno, como refere o Entrevistado 14 (Gestor Qualidade), o qual também está presente:

*“Uma das práticas é a avaliação periódica geral de cada colaborador através de um inquérito, que toda a gente preenche anualmente. Temos reuniões mensais com as chefias de cada turno e fazemos uma avaliação mais de equipa, e também individual pois são poucos colaboradores e dá para analisar cada um. Nessas reuniões analisamos tudo o que está bem e mal dentro da empresa, desde os colaboradores às máquinas”.*

Anualmente, além do inquérito, é também feita uma reunião geral com todos os colaboradores, a qual o Entrevistado 13 (Administrador) acredita ser benéfica para a motivação das pessoas *“Fazemos uma reunião anual em que expomos a situação da empresa aos colaboradores, mostramos os objetivos que atingimos e os que não atingimos, perspetivas para o*

*futuro... Ou seja, tentamos que eles se sintam parte de todo um projeto. É importante que as pessoas se sintam motivadas, e saibam para onde é que a empresa está a remar”.*

Sobre o recrutamento e seleção, o Entrevistado 12 (Administrador) expõe as características que procuram nos candidatos:

*“Juventude, ter escolaridade, vontade de aprender, trabalhar em equipa e ser produtivo. Mas depende da necessidade no momento, porque se não precisarmos de ninguém, não vamos contratar por melhor currículo que a pessoa tenha. Aceitamos os currículos (CV) e avaliamos o perfil do candidato, e contratamos conforme a necessidade da empresa. Há um período experimental, e se correr bem a pessoa fica, caso contrário sai e procuramos uma outra”.*

Quem tem a decisão final sobre quem contratar *“É a gerência sempre, por norma o meu irmão [outro administrador da empresa] trata mais disso, mas passa por nós os dois. Podemos pedir a opinião a alguma chefia, caso necessário”* (Entrevistado 12).

O processo de integração desta empresa é feito de forma gradual e, maioritariamente, no posto de trabalho, assim o relata, ainda, o Entrevistado 12:

*“Há um guia de entrada, onde é registada a formação que está a ser dada ao colaborador, e vai havendo um acompanhamento por parte da chefia para integrar o funcionário na equipa e nas tarefas que têm de desempenhar, podendo ser ajudado por um colega que já está há mais tempo na empresa. Esta formação é algo que acontece de forma gradual, e não uma reunião exaustiva com toda a informação de uma vez só”.*

Esta declaração é apoiada tanto pelo Entrevistado 15 (Chefe de turno) *“Tinha o chefe de turno da noite. Eu já tinha algum conhecimento em máquinas e a chefia observava e dava uma orientação ao mesmo tempo”;* como pelo Entrevistado 11 (Maquinista) *“Não tinha sempre alguém presencialmente ao meu lado, mas podia recorrer aos meus colegas de trabalho para pedir ajuda no caso de ter alguma dificuldade. Inicialmente, foi-me explicado o funcionamento do meu posto de trabalho e foi-me mostrada a empresa”*, quando questionados sobre se tiveram algum acompanhamento inicial na empresa.

Formação profissional é outra das práticas que se implementa na Empresa C, contudo, o Entrevistado 13 (Administrador) tem uma opinião forte e bem clara sobre o assunto *“(...) se a pessoa não sabe como se faz alguma coisa, e o chefe de turno vai explicar-lhe, só falta o papel para assinar a formação, porque é assim que as pessoas aprendem! Isto é que é formação, não*

*é só estar na sala a apontar para o quadro a ver como se fazem as coisas, porque aí ninguém aprende nada!*", e aponta a excessiva carga horária e o custo avultado para as empresas como um fator prejudicial para estas:

*"A última formação foi feita inteiramente em horário laboral, foram 40 horas (que é uma semana de trabalho) em sala, o que para uma empresa fica estupidamente caro! Se fizermos a conta com 40 pessoas, são 40 semanas trabalho em que estamos a dar formação. Supostamente, a formação vai aumentar a produtividade e desempenho das pessoas, mas na prática não é o que acontece! (...) Parar a produção é prejuízo. Concordo que fazer formação é importante, mas são demasiadas horas, e por isso é que poucas empresas a aplicam".*

O Entrevistado 14 (Gestor da qualidade) fala dos planos passados e do que se fez este ano, tendo em conta a situação de pandemia que se vive:

*"O ano passado demos cerca de 50 horas a cada pessoa de formação externa (...). É sempre importante atualizar os conteúdos de formações dadas há mais tempo, nomeadamente Higiene e Segurança ou Qualidade. E isso faz-se, sem dúvida! (...) Este ano com o 'covid-19' tivemos de nos adaptar, e fizemos a formação numa plataforma online, o que facilitou o processo: o conteúdo, que era vídeo-formação, estava disponibilizado online e as pessoas podiam aceder à hora que quisessem".*

O Entrevistado 11 (Maquinista) dá exemplos de formações que a organização lhe proporcionou *"Frequentei as formações de primeiros socorros, de segurança e higiene no trabalho, e formação sobre a política dos 3 R's"*, confirmando que a formação é uma preocupação da administração.

Sobre a progressão de carreira dos funcionários, garante o Entrevistado 13 (administrador) que é uma questão muito importante para si:

*"Se a empresa estiver a crescer, é preciso que cresçam pessoas dentro da empresa também, nomeadamente, com a criação de novos departamentos e novas chefias. Com esse crescimento, a gerência vai escolher. Tirando o engenheiro da qualidade, nunca contratámos ninguém fora, ou seja, todas as chefias saíram de dentro da empresa. Significa que as pessoas se destacaram e mostraram competências para tal".*

Analisada esta primeira questão, e as entrevistas efetuadas, o investigador conclui que existem já algumas preocupações com o aplicar das práticas de recursos humanos, apesar de que

muitas vezes não há uma consciência total do que é a Gestão de Recursos Humanos. Existe ainda um discurso e uma prática que são divergentes, e uma concepção da GRH muito administrativa e burocrática na procura da resolução e do conhecimento dos direitos que as pessoas têm dentro das organizações, não aplicando a vertente estratégica da GRH. Isto é corroborado pelos autores Melo e Machado (2015:45) que referem que “algumas organizações assumiram o novo conceito [conceito estratégico] por questões de moda, porque, na prática, tudo se encontra na mesma”.

Cardon e Stevens (2004) constataam que os mecanismos utilizados pelas PME para gerir os seus recursos humanos, irão resultar em práticas mais estruturadas, daí que a Empresa A se destaque neste aspeto, dispondo de um departamento de RH na sua estrutura, levando à formalização das práticas que implementa.

A informalidade das práticas é algo muito visível nestas organizações, o que, segundo Jackson *et al.* (1989) citados por Melo e Machado (2015:55) está relacionado com “o tamanho da empresa, a estratégia, a tecnologia, assim como à estrutura”, ideia apoiada por Cabral-Cardoso (2004). O recrutamento e seleção é das práticas mais utilizadas pelas chefias das PME, sendo que nem todas são empregues na mesma medida (Cassel *et al.*, 2002; Melo & Machado, 2013). Isto é um facto facilmente constatado nesta investigação, uma vez que alguns administradores associam GRH a recrutamento, quase exclusivamente.

#### **4.4 Resposta à questão de partida 2: Quem define e quem implementa as práticas de GRH na empresa?**

A Empresa A tem duas pessoas alocadas ao seu departamento de RH, no qual uma se foca a 100% na gestão de recursos humanos, e a outra divide o seu tempo entre esta área e a parte financeira, como descreve o Entrevistado 1 (Responsável de RH):

*“Somos duas pessoas nos recursos humanos, (...) a colega ocupa a maior parte do seu tempo a fazer a parte financeira, porque ela também trabalha mais as questões de tesouraria e, muitas das vezes, de exportação. A 100% nos recursos humanos, digamos assim, sou eu. A colega estando aqui, eu não diria 50-50, até porque a parte contabilística ocupa-lhe mais tempo, mas está ali um bocadinho a meio termo também comigo e vamos desenvolvendo, ela sempre na parte mais administrativa e eu na parte do desenvolvimento”.*

No entanto, as decisões passam pela administração da organização, nomeadamente, ao nível do recrutamento e seleção, como aponta o Entrevistado 6 (Administrador) quando questionado sobre quem tem a decisão final sobre qual candidato contratar *“A administração da empresa”*.

É o Entrevistado 1 (Responsável de RH) quem tem o controlo total sobre esta área na Empresa A, uma vez que foi contratado por esse exato motivo, sendo ele quem define e quem implementa todas as práticas, estando sempre muito próximo da administração e apoiando-os noutras funções, como relata o próprio:

*“(...) aquando da minha chegada, a Empresa A já tinha departamento de recursos humanos, embora de uma forma muito residual. (...) A minha entrada foi mais para trabalhar na parte desenvolvimental de recursos humanos: (...) a questão de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, a questão de distribuições funcionais, mais nessas vertentes. Também trabalhar aqui a vertente da motivação dos colaboradores, com algumas iniciativas, também trabalhar a parte de formação profissional da empresa, que não era trabalhada de forma estruturada, e são todas estas áreas com as quais eu me tenho deparado ao longo do tempo e que tenho trabalhado. (...) nesta fase que estamos a passar agora, infelizmente, dou algum suporte na parte mais administrativa, também na parte do processamento se for necessário, a questão das férias, a questão da gestão de horas das pessoas”*.

No entanto, as decisões mais relevantes passam pela administração da organização, nomeadamente, ao nível do recrutamento e seleção, como aponta o Entrevistado 6 (Administrador) quando questionado sobre quem tem a decisão final sobre qual candidato contratar *“A administração da empresa”*; ideia corroborada pelo Entrevistado 1 (Responsável de RH):

*“Eu faço uma parte inicial, ou seja, normalmente a primeira triagem sou eu que a faço independente do processo (...). A parte mais técnica, depois de analisada, é pelo colega responsável por essa área, ou mesmo pelo administrador da empresa que normalmente também gosta de participar nas entrevistas, a última palavra é sempre a deles (...), até porque depois eles é que têm de validar os devidos valores, se nós temos capacidade ou não para determinada função, embora isso já seja minimamente definido aquando do início do processo”*.

No caso da Empresa B, as práticas de gestão de recursos humanos não estão bem definidas de momento, sendo algo bastante informal, como se mostrou anteriormente neste

estudo. Esta área segue muito os moldes do que é feito na empresa-mãe, a qual dá suporte aos administradores, algo denotado pela Entrevistada 8 (Administradora) *“um serviço especializado de GRH dentro da empresa não está nos planos, mas temos o apoio da parte da empresa-mãe, na parte dos salários e por aí fora”*.

Segundo o Entrevistado 7 (Administrador), *“Aqui os administradores é que gerem”* tudo o que diz respeito aos recursos humanos.

O recrutamento e seleção foi, claramente, a prática mais aplicada nesta organização desde a sua recente criação, um processo no qual têm peso os três administradores *“Foi uma decisão de grupo, entre nós os 3, damos as nossas opiniões com base nas entrevistas que fizemos e referências que tínhamos, e foi quase tudo consensual”* (Entrevistado 7, Administrador). Apesar disso, a decisão final cabe ao diretor geral da empresa-mãe, *“(…) quem tem a decisão final sobre quem contratar é o diretor da empresa-mãe, que também é o diretor daqui”* (Entrevistado 10, Administrador).

Esta empresa não subcontrata na área da GRH, como explica o Entrevistado 7 quando lhe colocada esta questão *“Não, é tudo tratado internamente, tudo muito pessoal, cara a cara. Não há nada de muito formalizado”*.

Na empresa C, a gestão de recursos humanos divide-se entre a gerência e o seu gestor da qualidade, não havendo um departamento especializado nesta área; assim o refere o Entrevistado 12 (Administrador) *“(…) se a empresa tiver poucos funcionários, 20, 30 ou 40, não se justifica ter um gestor de RH para fazer apenas aquilo. Na nossa empresa, passa pela gerência e chefias, e o gestor da qualidade é a pessoa que mais trata dessa área”*.

Quanto ao recrutamento e seleção, é algo que está ao encargo dos dois administradores:

*“Isso é sempre a gerência, ninguém recruta senão a gerência. Quando entrevistamos alguém para determinadas funções, podemos pedir a opinião ao engenheiro da qualidade, e ele está presente e pode questionar alguma coisa, coisas específicas como já aconteceu, pode dar a sua opinião e até fazer parte da decisão, mas a decisão final é de quem manda, que é quem assume os riscos e quem tem de pagar ao fim do mês”* (Entrevistado 13, Administrador),

apesar de um deles ser o principal responsável por esta parte, como diz o outro administrador e seu irmão, o Entrevistado 12 *“por norma o meu irmão trata mais disso, mas passa por nós os dois”*.



O planeamento e implementação da formação profissional, com exceção da que é dada diretamente no posto de trabalho (*on-the-job*), é responsabilidade do gestor da qualidade, como refere o próprio *“Alguma parte da formação interna é dada por mim, tenho CAP [atualmente designa-se por CCP, Certificado de Competências Pedagógicas] de formador e a empresa aproveita esse recurso, o que faz todo o sentido”* (Entrevistado 14, Gestor da qualidade).

Relativamente à questão sobre a subcontratação de alguma empresa para auxiliar na área da GRH, o Entrevistado 12 (Administrador) começa por dizer que isso não acontece *“Não, preferimos tratar de tudo internamente, desde o recrutamento à formação”*, à semelhança do que também disse o outro administrador. No entanto, este acaba por referir a subcontratação para auxiliar a parte formativa, nomeadamente, na parte da medicina no trabalho e no cumprimento das regras de higiene e segurança na organização:

*“Temos apenas uma empresa que nos apoia na medicina, higiene e segurança no trabalho, e que também está relacionado com os recursos humanos. Eles vêm fazer entrevistas, acompanhamento, verificação das instalações e das condições de trabalho, ou seja, se está tudo bem. Fazem-nos relatórios e nós analisamos, vemos onde é que podemos melhorar. (...) São coisas que estão ligadas aos recursos humanos, que tem a ver com as condições de trabalho das pessoas, e essa empresa ajuda-nos nisso, mas recursos humanos puro é tudo feito internamente”* (Entrevistado 13).

Além disso, o Entrevistado 14 (Gestor da qualidade) acrescenta que há também apoio externo no que ao processamento de salários diz respeito, quando questionado sobre a preocupação com a progressão de carreira dos funcionários *“Essa parte está mais relacionada com os salários, e quem gere isso é a gerência e a contabilidade, que é um serviço externo”*.

Escrutinada esta segunda questão, o investigador constata que é a administração das empresas quem define as práticas a ser implementadas, e que, no caso do recrutamento e seleção ou avaliação de desempenho, têm a palavra final sobre quem contratar ou sobre que colaborador receberá uma maior bonificação, respetivamente. Este é um fenómeno comum nas PME nacionais, como destaca Vinha (2009:4): *“o controlo e a tomada de decisões são processos simples e, normalmente, centrados na figura do empresário, o dono e gestor do negócio”*.

No entanto, tendem a delegar a tarefa da implementação das práticas para outras pessoas dentro da empresa, ou contam com a subcontratação de entidades externas para determinadas práticas, como são exemplo a formação profissional e, também, o processamento salarial.

Apenas uma das organizações estudadas nesta investigação possui um gabinete de recursos humanos na sua estrutura, sendo a única empresa de média dimensão, indo ao encontro do que concluiu Cabral-Cardoso (2004), o qual refere que a grande maioria dos diretores de RH em Portugal (cerca de 73%) estão alocados a médias ou grandes empresas.

#### **4.5 Resposta à questão de partida 3: Qual a relação entre os valores da empresa e a GRH?**

Melo e Machado (2015) defendem a ideia de que, nos tempos atuais, é imperativo que a GRH esteja alinhada com as demais dimensões organizacionais, e que os recursos humanos sejam parte integrante da estratégia das empresas.

O administrador da Empresa A, Entrevistado 6, elucida sobre quais os valores e missão da sua organização *“A missão da nossa empresa centra-se na procura constante da satisfação dos clientes, considerando crucial a aposta na inovação, eleger parceiros de confiança e transmiti-la, contribuir com conhecimento, transparência e rigor. Pretendemos estar em constante melhoria dos produtos para obtenção de resultados cada vez mais positivos”*. Não há aqui uma referência direta aos recursos humanos, no entanto, refere-se aos mesmos noutras partes da entrevista, onde defende que são o maior ativo das empresas, como citado anteriormente.

O Entrevistado 1 (Responsável de RH) refere que a GRH *“(...) é uma área que é indispensável, no meu entender, à gestão de qualquer empresa porque é a questão de retermos pessoas, perceber motivações de pessoas, análise de pessoas, faz sempre parte e é preciso ser feita de uma forma estruturada”*. Acrescenta ainda que:

*“é uma área que vai ser sempre necessária dentro da empresa, porque é uma necessidade que foi criada, ou seja, a entrada de uma pessoa de recursos humanos na empresa foi uma necessidade que foi identificada aquando desta mudança de paradigma, mudança de gestão, entrada das certificações, e isso fez com que fosse necessário ter aqui alguém e, portanto, foi uma necessidade. Neste momento há processos que já não se fazem sem os recursos humanos”*

Esta imagem de que há uma preocupação da parte da administração pelos seus recursos humanos, e que a empresa necessita deles para responder à sua missão, é comprovada pelos colaboradores entrevistados: a Entrevistada 2 (Técnica Administrativa) é perentória ao afirmar que *“(...) em termos de administração, para mim, não deve haver muitas empresas como esta. (...) notas que há da empresa, da administração, (...) preocupação da parte deles com os funcionários”*; sendo que os restantes três entrevistados destacam o cuidado que a administração coloca em oferecer as melhores condições possíveis aos seus trabalhadores, como é o caso da Entrevistada 3 (Assistente Comercial) *“(...) nós temos ótimas condições de trabalho e ótimas condições dentro da própria empresa, o que poderia não interessar aos patrões, uma vez que se podiam limitar ao próprio escritório e deixar o resto da fábrica como estivesse, mas não é o que acontece”*; a Entrevistada 4 (Designer Gráfica) segue a mesma linha de ideias, dizendo que a preocupação pelo bem-estar dos funcionários *“(...) isso está bastante presente na política da empresa. (...) eu acho que realmente se preocupam com o bem-estar das pessoas e em criar condições para que as pessoas se sintam confortáveis”*; e, por fim, o Entrevistado 5 (Administrativo de Compras) concorda com as suas colegas *“(...) acho que sim, interessam-se pelo bem-estar deles [dos colaboradores]. Principalmente ao nível do local de trabalho, e das condições de trabalho”*.

Sobre o departamento de GRH, há também muitos elogios por parte dos colaboradores desta Empresa A, sendo que a Entrevistada 3 (Assistente Comercial) refere que *“Temos toda a liberdade e o gestor dos recursos humanos está sempre presencialmente em todas as partes da empresa, o que ajuda a lembrar às pessoas de que lhe podem expor este ou aquele tópico. Se este fosse uma pessoa que apenas ficasse no escritório, os trabalhadores não iam ter tanto à vontade para falar com ele”*; e o Entrevistado 5 (Administrativo de Compras) realça as vantagens auferidas pelos colaboradores através deste departamento *“Temos o caso de ter parcerias com outras entidades externas, no caso temos farmácia, também num hospital particular temos vantagens, e o diretor de recursos humanos procura sempre novas parcerias”*.

Quanto à empresa B, apesar de estar ainda numa fase de iniciação da sua atividade, a questão dos valores e missão da empresa está já muito bem definida, e os três administradores completam as respostas uns dos outros, esclarecendo o que pretendem fazer e os valores pelos quais se regem: o Entrevistado 10 diz que *“Os valores da empresa são a exigência e a responsabilidade que temos, o trabalho que fazemos, a imagem cuidada que apresentamos, a educação que temos de ter, a maneira como recebemos e exigimos. É, também, uma pessoa*

*entrar na empresa e ver que ela está limpa e toda a gente a tratar bem e respeitar”, e refere também o ponto que aos seus trabalhadores concerne, acrescentado que “Os valores das pessoas são a cara e o reflexo desta empresa!”; a Entrevistada 8 fala em “3 aspetos muito importantes: qualidade, satisfação dos clientes, e, claro, também com uma componente ambiental, que é satisfazer os 2 primeiros pontos com produtos não prejudiciais para o ambiente”; sendo que, por fim, o Entrevistado 7 refere-se ao querer marcar pela diferença e aborda a importância que os colaboradores assumem na empresa:*

*“Esta empresa foi criada com o intuito de ser uma estampanaria diferentes das outras, e não apenas mais uma, (...) queremos primar pela diferença! Temos também um valor que é oferecer boas condições de trabalho, e acho que não há ninguém que possa reclamar. Estamos cientes de que sem condições de trabalho, não há produtividade, e, portanto, queremos atuar na melhoria da produtividade, da satisfação e motivação dos nossos colaboradores”.*

A preocupação pelo bem-estar dos colaboradores é algo conferido pelo Entrevistado 9 (Colaborador da área da produção), que quando lhe colocada esta questão responde “Sim, muito! É uma empresa que está a começar e fomos convidados para cargos com responsabilidade”, no sentido em que “(...) terei de fazer toda a gestão do meu setor”, e exemplifica a preocupação da administração com dois casos pessoais:

*“(...) com a questão da pandemia, os meus pais não podem viajar para cá em agosto como costumam fazer. (...) Disse-lhes que, uma vez que a empresa não vai fechar, vou precisar de tirar uma semana de férias nesse mês para ir visitá-los, e houve total abertura e compreensão da parte deles, e não levantaram qualquer problema em relação a isso; (...) Estes dias estive doente, e houve a preocupação da parte deles de me ligarem e perguntarem se estava tudo bem, se eu precisava de ajuda para, por exemplo, alguém me levar ao médico”.*

Além disso, acrescenta outro tipo de atenção que a gerência tem para com os seus colaboradores *“se virmos que há algo que poderia ser feito de forma diferente, damos a nossa opinião e muitas vezes ela é adotada”.* Através deste excerto, prova-se que os administradores dão liberdade aos seus colaboradores para opinarem relativamente a questões que acreditem não estar bem na empresa, e valorizam-na, algo muito importante para manter os trabalhadores motivados.

A respeito da Empresa C, refere o Entrevistado 12 (Administrador) *“A missão é manter os clientes, crescer e ser dos melhores no ramo, e aumentar gradualmente a empresa no seu todo, todos os anos um bocado (5% ou 10%), de modo a cumprir os seus objetivos para com os clientes”*. O Entrevistado 13 (Administrador) completa o seu irmão, falando da importância do papel da GRH para esta organização:

*“Acho que é essencial e obrigatório, porque se precisamos de pessoas para trabalhar temos de as gerir. Mais do que importante, é obrigatório, para tentar manter os colaboradores motivados. Se a equipa for boa e produtiva, a empresa também o será. Como já referi, as pessoas são quem pode fazer a diferença entre o sucesso e insucesso de uma empresa, porque as máquinas podem ser copiadas pela concorrência. É aí que está a mais valia ou menos valia das empresas”*.

Nesse sentido, refere as atividades que promovem para aumentar a motivação dos seus colaboradores:

*“(…) antes das férias tentamos sempre fazer uma brincadeira com todos os colaboradores, onde (...) não se fala de nada relacionado com o trabalho, fazemos apenas convívio puro. (...) Vamos para nos divertir, e tentar fomentar um bom ambiente. (...) Temos outra atividade no natal, (...) que é uma brincadeira com o cantar dos reis, champanhe, bolo rei, o desejar de um bom natal pessoalmente, a entrega de um bacalhau ou uma garrafa, como forma de agradecimento no final do ano”*,

Algo que é constatado pelo Entrevistado 15 (Chefe de turno) *“(…) a empresa tem sempre em consideração o bem-estar dos funcionários, um exemplo são os convívios que esta realiza para fortalecer o bom ambiente entre os trabalhadores, e o facto de oferecerem seguro de saúde a todos”*, e, também, pelo Entrevistado 11 (Maquinista), que refere outras ações que promovem o seu bem-estar *“Fornecem-nos uma farda de trabalho, máquinas com comida, um espaço de lazer e são tolerantes às pausas para fumar”*.

O Entrevistado 14 (Gestor da qualidade) tem também um papel muito relevante na GRH desta empresa, e aponta a disponibilidade da empresa para responder às necessidades dos seus colaboradores:

*“(…) ouvimos as sugestões dos colaboradores e elas são aplicadas. A nível de espaços da empresa, as pessoas vão dando sugestões sobre a área de lazer e vamos adaptando. Dentro do*

*local de trabalho também. Temos duas mesas modelo na fábrica, e estão construídas conforme as ideias dos colaboradores, por exemplo, medidas ajustadas, sítio para colocar as latas de spray-cola que utilizam, a questão da iluminação também”.*

O Entrevistado 11 (Maquinista) assegura que isso é feito *“Se a empresa achar que a opinião/ideia é do agrado geral, eles colocam-na em prática. (...) Em questões de iluminação ou disposição das máquinas e mesas, a gerência é bastante recetiva, e há sempre opiniões a serem aceites”.*

A análise desta questão leva o investigador a concluir que a principal missão das empresas é a satisfação dos seus clientes e a angariação de novos, no sentido de melhorarem a imagem e o capital da sua organização. A preocupação pela motivação e bem-estar dos colaboradores é algo notório por parte das administrações destas empresas, mas tende a ser colocada em segundo plano.

No entanto, as pessoas são ouvidas e as suas necessidades são, muitas das vezes, atendidas, havendo a preocupação por parte das chefias por tentarem satisfazê-las. Esta preocupação com o bem-estar dos trabalhadores tem merecido o interesse académico e prático aos longo de determinadas épocas, mas mais recentemente este interesse surgiu mais amiúde na literatura científica (De Chatillon & Richard, 2015; Guest, 2017; Daniels et al., 2017; Kowalski & Loretto, 2017).

O facto de uma das PME estudadas ter na sua estrutura organizacional um departamento de RH, comprova o que defendem Melo e Machado (2015) quando se referem à evolução da GRH em Portugal, afirmando que os recursos humanos têm visto o seu valor incrementado no seio das organizações, levando ao aparecimento de departamentos de RH e, deste modo, “melhor integração estratégica, maior influência no topo e políticas de RH alinhadas com o negócio” (Melo & Machado, 2015:70).

Após a análise às questões de partida que serviram de guia para esta investigação, é possível deduzir as principais conclusões da mesma, a fim de perceber o modo como se organizam e implementam as práticas de gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas estudadas pelo investigador, e, a partir dessas, criar um panorama de Portugal no geral, e do concelho de Barcelos em particular.

## 5. Conclusão

### 5.1 Principais conclusões

A primeira conclusão que se retira deste estudo é de que a Gestão de Recursos Humanos se apresenta como um conceito desconhecido para a maioria dos entrevistados, que, apenas por associação óbvia do termo em si, conseguem decifrar que está relacionado com as pessoas e a sua vida dentro das empresas, sendo muito notória a baixa capacidade para associar e reconhecer práticas de recursos humanos, reduzindo a GRH ao recrutamento, formação, processamento de salários e questões de carácter administrativo e legal.

Esta investigação permite concluir que, apesar do discurso dos administradores das empresas, ainda há uma diferença entre a retórica e a realidade, sendo que as pessoas, os trabalhadores, são muitas vezes esquecidos e relegados para segundo plano, e a GRH é uma prioridade menor na agenda da gestão, como descrito por Melo e Machado (2013), que no estudo desenvolvido concluem que esta aparece apenas na quarta posição das prioridades das empresas, sendo ultrapassada pela estratégia de negócio, volume de capital e inovação tecnológica. “Todavia, a maioria dos responsáveis pelas PME referem que a estratégia geral de negócio está totalmente inter-relacionada com a GRH” (Melo & Machado, 2015:71) (ver também Ribeiro & Gomes, 2016; Legge, 1999).

Como demonstrado através das empresas estudadas, não é necessário haver um órgão de RH para que haja gestão de recursos humanos. Há empresas que, não tendo qualquer departamento, chefe de departamento, gestor de recursos humanos, ou até técnicos desta área, sendo muitas das vezes a própria chefia ou até o patrão quem se encarrega desta gestão, acabam por ter práticas de recursos humanos bastante interessantes, práticas essas que outras empresas, dotadas de todas as condições e responsáveis para tal, não têm.

É evidenciado, também, que o facto de possuírem poucos colaboradores não produz a necessidade de um departamento de RH, no entender dos administradores, preferindo estes tratar desta área de um modo muito informal, sendo facilitado, exatamente, pelo baixo número de trabalhadores, havendo uma relação de maior proximidade entre as duas partes, comprovando o estudo de Felisardo (2014). Esta ideia é contrariada pela Empresa A, a única de média dimensão presente neste estudo.

Todas as empresas estudadas são de cariz familiar, confirmando esta tendência nas PME (Melo & Machado, 2015).

O recrutamento e seleção, que é a prática mais utilizada pelas PME, baseia-se em entrevistas individuais com os candidatos, e períodos de experiência que, tal como constatado no estudo realizado por Melo e Machado (2013), é bastante prático para as organizações, uma vez que são métodos não dispendiosos e não necessitam de um investimento em pessoal, e a tendência é que esta forma de atuar se mantenha no futuro. Surge, principalmente, para colmatar necessidades da empresa (por exemplo, a saída de um colaborador), no momento em que estas se manifestam, como referido por Cunha *et al.* (2010).

Logo de seguida, como uma das práticas mais implementadas nestas organizações, surge a formação profissional, cuja carga horária os administradores e responsáveis de RH consideram ser excessiva e dispendiosa, como reportado em duas das três organizações estudadas, sendo cumprida, maioritariamente, devido a obrigações legais. A maioria da formação é aplicada *on-the-job*, sempre que surge essa necessidade, comprovando os estudos de Kotey e Sheridan (2004). É na formação, quase exclusivamente, que estas empresas recorrem à subcontratação (*outsourcing*), validando o estudo de Melo e Machado (2013).

Apesar da dificuldade em reter talentos (Melo & Machado, 2013), há uma clara preocupação, por parte das chefias, pela progressão de carreira dos seus funcionários, a qual se verifica através de incentivos monetários; melhoramento das condições de trabalho e das instalações da empresa, quer ao nível dos postos de trabalho, quer ao nível dos espaços de lazer; e, também, através da oferta de cargos mais elevados para os colaboradores da empresa, com os administradores a afirmarem que, quando há uma vaga para um cargo de importância dentro da empresa, preferem primeiro olhar para o que têm dentro da sua estrutura organizacional, antes de recrutar externamente.

A preocupação pelo bem-estar dos colaboradores que, podendo não ser muitas vezes possível de formalizar, ficou igualmente patente nas empresas entrevistadas e isso termina por ser uma das formas que mais pode gerar confiança, motivação, identidade e orgulho de pertença, e também um sinal de respeito pela pessoa enquanto trabalhador e pelo seu desenvolvimento sustentado, e dessa forma contribuir também para o desenvolvimento sustentado das organizações. Este aspeto tem merecido atenção da literatura científica mais recentemente (De Chatillon & Richard, 2015; Guest, 2017; Daniels et al., 2017; Kowalski & Loretto, 2017).



Resumidamente, a formalização da GRH está bastante relacionada com a dimensão das empresas, uma vez que empresas com capacidade, financeira e de pessoal, para ter um departamento de RH – por norma, médias empresas – possuem um maior número de práticas implementadas, tendo estas uma maior formalidade, havendo maior informalidade nas pequenas empresas, nas quais tudo se trata com uma maior proximidade entre a administração e os seus colaboradores. No entanto, mesmo sem um departamento especializado, as organizações são capazes de fazer uma boa gestão de recursos humanos, e devem-no fazer para, deste modo, retirarem os dividendos dessa gestão e estarem em constante progresso.

## 5.2 Limitações e sugestões para investigações futuras

A primeira grande limitação deste estudo prendeu-se com a dificuldade em conseguir obter empresas para ter potenciais entrevistados, tendo como maior exemplo a empresa em que os colaboradores responderam ao guião de entrevista mas, posteriormente, e devido a questões externas ao investigador, foi-lhe impossibilitada a utilização dos mesmos.

Este facto foi agravado pelo aparecimento da pandemia global atual (*covid-19*), uma vez que foi uma situação totalmente imprevista, e para a qual as organizações não estavam preparadas, o que fez com que estas fechassem portas à possibilidade de serem alvo deste estudo, já que passaram a haver vários assuntos de prioridade máxima para resolver.

A maior limitação prende-se com a Empresa B, a qual está ainda em início de atividade, resultando numa amostra por conveniência. Esta empresa surge nesta investigação para colmatar o volte-face ocorrido com uma outra organização, resultante de uma divergência entre terceiros, e sobre a qual o investigador não teve qualquer poder de influência.

A questão da pandemia teve outro efeito adverso para esta investigação, uma vez que impossibilitou, numa fase inicial, a realização de entrevistas de modo presencial, levando a que o investigador tivesse de adiar as entrevistas durante uns tempos, para, assim, obter uma informação mais completa pois, como referido no capítulo III, Quadro Metodológico, as entrevistas realizadas em formato escrito apresentaram-se muito incompletas, não servindo o propósito deste estudo.

Considera-se, ainda, que a falta de diversidade de setores abarcados pode também ser vista como uma limitação porque, se por um lado permitiu alguma caracterização do setor

dominante no concelho de Barcelos, o têxtil, por outro não permite ter a total noção do que se faz neste concelho ao nível da GRH.

Assim, para aqueles que enveredarem por uma investigação das GRH em PME, sugere-se que tentem entrevistar pessoalmente todos os intervenientes, para que consigam extrair a melhor informação possível.

Sugere-se igualmente em investigações futuras, que se procure estudar empresas de vários setores, de forma a perceber-se e compreender-se a diferença nas práticas de GRH em cada um deles, e, assim, enriquecer o estudo e as suas conclusões e abrangência.

## Bibliografia

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

Almeida, D. L. (2019). *As práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro*. Tese de Doutoramento. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar - Escola Superior de Gestão de Tomar.

Armstrong, M. (2000). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22(6): 576-593.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Londres: Kogan Page Publishers.

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

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.

Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1): 3-17.

Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6): 959-977.

Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and Local reality: the case of human resource management. *Management Research*, 4(3): 193-204.

Camphenoudt, L. V., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.

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

Cassel, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6): 671-692.

Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Londres: Macmillan International Higher Education.

Comissão Europeia. (2006). A nova definição de PME - Guia do utilizador e modelo de declaração. *Publicações "Empresas e Indústria"*, 2: 14.

Cunha, M. P. (2005). Adopting or adapting? The tension between local and international mindsets in Portuguese management. *Journal of World Business*, 40(2): 188-202.

Cunha, M. P., & Cunha, R. C. E. (2004). The dialectics of human resource management in Cuba. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(7): 1280-1292.

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

Daniels, K., Watson, D., & Gedikli, C. (2017). Well-being and the social environment of work: A systematic review of intervention studies. *International journal of environmental research and public health*, 14(918): 1-16.

De Chatillon, E. A., & Richard, D. (2015). Du Sens, du Lien, de l'Activité et de Confort (SLAC). Proposition pour une Modélisation des Conditions du Bien-être au Travail par le SLAC. *Revue Française de Gestion*, 41(249): 53-71.

Decreto-Lei n.º 372/2007, Artigo 2.º, D.R. 1.ª série — N.º 213 (2007-11-06) p. 8083.

Felisardo, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: um estudo multicaso no concelho de Alcácer do Sal*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Ferreira Nunes, D. (2016). *Portugal é segundo país da UE com mais PME por 100 habitantes*. Retirado de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/portugal-e-segundo-pais-da-ue-com-mais-pme-por-100-habitantes/>. Consultado em 06/02/2020.

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

Gomes, J. F., & Cunha, M. P. (2003). O âmbito estratégico da gestão de recursos humanos. *RH magazine*, nº26/Maio-Junho: 6-12.

Great Place To Work. (2019). *As 25 melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Retirado de <http://www.greatplacetowork.pt/>. Consultado a 21/06/2020.

Guest, D. E. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4): 377-397.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1): 22-38.

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

Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *Human Resource Planning*, 27(1): 51-62.

Jornal O Minho. (2020). *Distrito de Braga tem 28% da indústria de fabricação do têxtil no país*. Retirado de <https://ominho.pt/distrito-de-braga-movimentou-55-milhoes-no-negocio-do-textil/>. Consultado a 23/05/2020.

Keating, J., Silva, I. & Almeida, H. (2000). Gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 5(1): 113-134.

Khalique, M., Isa, A. H. B. M., Nassir Shaari, J. A., & Ageel, A. (2011). Challenges faced by the small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia: An intellectual capital perspective. *International Journal of current research*, 3(6): 398-401.

Khan, S. H., Syed, N. A., & Asim, M. (2013). Human resource management practices in SMEs: An exploratory study. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 3(1): 78.

Kowalski, T. H. P. & W. Loretto. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The international Journal of Human Resource Management*, 28(16): 2229-2255.

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

Legge, K. (1999). Representing people at work. *Organization*, 6(2): 247-264.

Lobel, B. (2016). *The ten most common HR challenges for small businesses*. Retirado de <https://smallbusiness.co.uk/ten-common-hr-challenges-small-businesses-2535299/>. Consultado a 07/11/2019.

MacMahon, J. (1996). Employee relations in small firms in Ireland: an exploratory study of small manufacturing firms. *Employee Relations*, 18(5): 66-80.

Martins, D. (2008). *Práticas de recursos humanos em pequenas e médias empresas*. Comunicação apresentada na XVIII Luso-Spanish Conference on Management, Porto, Portugal.

Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. *A companion to qualitative research*, 1(2004): 266-269.

Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9(1): 27-49.

Melo, P. & Machado, C. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: rhetoric or reality?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1): 117-134.

Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas: contextos, métodos e aplicações*. Lisboa: Editora RH.

Monteiro, L. F. P. (2009). *O Impacto das Best Practices de Gestão do Capital Humano no Desempenho das 500 Maiores e Melhores Empresas em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.

Neves, J. & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(4): 66-83.

Paula, H. (2012). *INE: PME representavam 99,9% do tecido empresarial português em 2010*. *Jornal De Negócios*. Retirado de [https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ine\\_pme\\_representavam\\_999\\_do\\_tecido\\_empresarial\\_portuguescircs\\_em\\_2010](https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ine_pme_representavam_999_do_tecido_empresarial_portuguescircs_em_2010). Consultado a 19/10/2019.

Pinto, I. (2014). *PME representam 99,8% das empresas na Europa*. Dinheiro Vivo. Retirado de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/pme-representam-998-das-empresas-na-europa/>. Consultado a 15/10/2019.

Revista Exame. (2019). *Melhores empresas para trabalhar EXAME/EVERIS/ASAE 2019*. Retirado de <https://www.mept.pt/>. Consultado a 20/06/2020.

Ribeiro, J. L. (2003). *Estratégias de Identidade Profissional dos Gestores de Recursos Humanos: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.

Ribeiro, J. L., & Gomes, D. (2016). Other organizational perspectives on the contribution of human resources management to organizational performance. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Organizational management: Policies and practices in a global market*. Londres: Palgrave Macmillan.

Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. Instituto Superior de Economia e Gestão - SOCIUS Working papers n°1/2010.

Sobral, N. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa Empresa da Construção - Estudo de Caso da Empresa Set Linings*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. Londres: Routledge.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1): 53-73.

Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3): 398-405.

Veloso, A., & Keating, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos em PME's de elevada tecnologia. *Psicologia*, 22(1): 35-58.

Vinha, E. S. D. (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.

Yin, R. K. (2009). Case Study Research – Design and Methods. *Applied Social Research Methods*. Londres: Sage Publications.

## Apêndices

### Apêndice 1. Guião de entrevista A – Administrador e Gestor de Recursos Humanos

1 – Para começar esta entrevista, gostaria de lhe colocar algumas questões sobre si, nomeadamente qual a sua idade e habilitações?

1.2 – Há quantos anos trabalha na empresa?

1.3 – Quais as funções que desempenha atualmente? Já desempenhou outras funções e, se sim, quais?

2 – Falando um pouco sobre a empresa, fale-me, por favor, sobre a sua história, nomeadamente quando foi criada, por quem e onde?

2.2 – É uma empresa familiar?

2.3 – Qual é a estrutura organizacional, ou seja, o organograma da empresa?

2.4 – Qual o horário da empresa? Existem turnos?

2.5 – Quais os valores e missão da empresa?

2.6 – Que produtos é que a empresa produz?

2.7 – Em que mercados operam (local, regional, nacional, internacional)?

2.8 - Quem são os principais clientes da empresa?

2.9 – Qual a média de idades dos seus funcionários?

2.10 – Há mais homens ou mulheres?

3 – Falando agora sobre Gestão de Recursos Humanos...

3.1 – Pode dizer-me o que é para si este conceito?

3.2 – Qual o planeamento de GRH existente na empresa?

3.3 – Há alguma empresa subcontratada para ajudar na área da GRH?

3.4 – Que práticas de GRH implementam na empresa?

3.5 – Como transmitem as práticas aos funcionários?

3.6 – O que fazem para assegurar que as práticas estão a ser aplicadas?



3.7 – Qual o método de avaliação do sucesso das práticas?

3.8 – Quanto ao recrutamento e seleção, como definem o perfil desejado para a função?  
Quais as competências que mais valorizam nos candidatos?

3.9 – Como funciona o processo de seleção? Quais as fases?

3.10 – Quem tem a decisão final sobre qual candidato contratar?

3.11 – Na sua opinião, que fatores podem facilitar os processos de recrutamento e seleção, e o que pode dificultar estes processos em termos gerais e na sua empresa?

3.12 – Há algum tipo de acompanhamento para os novos colaboradores para facilitar o processo de integração?

3.13 – Há a preocupação por formarem os trabalhadores? Se sim, quais os planos nesta área?

3.14 – Qual o papel que a gestão de recursos humanos tem na empresa? E qual acha que poderia ou deveria ter?

3.15 – Há a preocupação com a progressão de carreira dos funcionários? De que forma?

## **Apêndice 2. Guião de entrevista B – Colaborador da produção e Administrativo**

1 – Para começar esta entrevista, gostaria de lhe colocar algumas questões sobre si, nomeadamente qual a sua idade e habilitações?

1.2 – Há quanto tempo trabalha na empresa?

1.3 – Tem contrato permanente ou a termo? Se a termo, qual a duração?

1.4 – Quais as funções que desempenha atualmente? Já desempenhou outras funções e, se sim, quais?

2 – Falando sobre Gestão de Recursos Humanos...

2.1 – Pode dizer-me o que é para si este conceito?

2.2 – Tem noção da existência de práticas de recursos humanos dentro da empresa?

2.3 – Essas práticas são lhe transmitidas?

- 2.4 – Se sim, como?
- 2.5 – Concorda com as práticas? Crê que lhe são úteis?
- 2.6 – Sobre a sua entrada na empresa, pode relatar-me como foi? Candidatou-se ao lugar ou foi recomendado por alguém?
- 2.7 – Quantas entrevistas teve na empresa? E em que moldes foram?
- 2.8 – Teve alguém a acompanhá-lo no seu primeiro dia na empresa?
- 2.9 – Crê que existe na empresa um bom ambiente de trabalho?
- 2.10 – É-lhe dada formação profissional na empresa?
- 2.11 – Se sim, os horários da formação são os mais adequados? Se não, porquê?
- 2.12 – Aplica os conteúdos que aí aprende no seu posto de trabalho?
- 2.13 – Sendo que o papel da Gestão de Recursos Humanos é cuidar dos interesses das pessoas, o que acha que é feito nesse sentido?
- 2.14 – O que crê que poderia ser feito?
- 2.15 – Sente que a empresa tem a preocupação com a progressão de carreira dos seus funcionários? De que forma?
- 2.16 – Acha que a empresa se importa com o bem-estar dos funcionários? Poderá dar exemplos concretos.
- 2.17 – É-lhe pedida a opinião sobre o que pensa que poderia ser melhorado na empresa e/ou no seu posto de trabalho?
- 2.18 – Crê que dão valor à sua opinião? A empresa faz algo para satisfazer as suas necessidades?
- 2.19 – Quanto ao seu horário laboral, crê que é adequado?
- 2.20 – Tem uma relação próxima com a sua chefia direta e administradores da empresa?

### **Apêndice 3. Guião de entrevista C – Responsável de setor**

1 – Para começar esta entrevista, gostaria de lhe colocar algumas questões sobre si, nomeadamente qual a sua idade e habilitações?

1.2 – Há quantos anos trabalha na empresa?

1.3 – Tem contrato permanente ou a termo? Se a termo, qual a duração?

1.4 – Quais as funções que desempenha atualmente? Já desempenhou outras funções e, se sim, quais?

2 – Falando sobre Gestão de Recursos Humanos...

2.1 – Pode dizer-me o que é para si este conceito?

2.2 – Tem noção da existência de práticas de recursos humanos dentro da empresa?

2.3 – De que modo a Gestão de Recursos Humanos lhe transmite essas práticas?

2.4 – Como as transmitem aos operários?

2.5 – Concorda com as práticas? Crê que são úteis para os colaboradores da empresa?

2.6 – Sobre a sua entrada na empresa, pode relatar-me como foi? Candidatou-se ao lugar ou foi recomendado por alguém?

2.7 – Quantas entrevistas teve na empresa? E em que moldes foram?

2.8 – Teve alguém a acompanhá-lo no seu primeiro dia na empresa?

2.9 – Crê que existe na empresa um bom ambiente de trabalho?

2.10 – É-lhe dada formação profissional na empresa?

2.11 – Se sim, os horários da formação são os mais adequados? Se não, porquê?

2.12 – Aplica os conteúdos que aí aprende no seu posto de trabalho?

2.13 – Tem em atenção se os operários moldam o seu trabalho conforme o que aprendem na formação e com outras práticas?

2.14 – Sendo que o papel da Gestão de Recursos Humanos é cuidar dos interesses das pessoas, o que acha que é feito nesse sentido?

2.15 – O que crê que poderia ser feito?

2.16 – Sente que a empresa tem a preocupação com a progressão de carreira dos seus funcionários?

2.17 – Acha que a administração da empresa se importa pelo bem-estar dos funcionários?

2.18 – É-lhe pedida a opinião sobre o que pensa que poderia ser melhorado na empresa e/ou no seu posto de trabalho?

2.19 – Crê que dão valor à sua opinião? A empresa faz algo para satisfazer as suas necessidades?

2.20 – Quanto ao seu horário laboral, crê que é adequado?

2.21 – Tem uma relação próxima com os administrativos e os administradores da empresa?