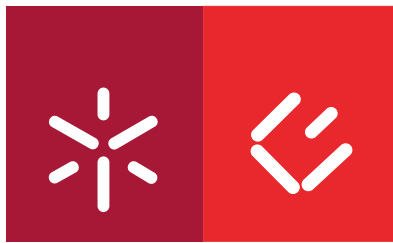


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Miguel Martins da Cunha

**Gestão de Recursos Humanos em
Empresas Familiares:
O impacto geracional na definição das
políticas de Recursos Humanos**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Miguel Martins da Cunha

**Gestão de Recursos Humanos em
Empresas Familiares:
O impacto geracional na definição das
políticas de Recursos Humanos**

Dissertação de Mestrado
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Regina Leite

Outubro de 2011

DECLARAÇÃO

Nome: **Pedro Miguel Martins da Cunha**

Endereço electrónico: **pedrocunha@portugalmail.pt**

Título da Tese de Mestrado: **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS FAMILIARES: O IMPACTO GERACIONAL NA DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Orientador: **Professora Doutora Regina Leite**

Ano de conclusão: **2011**

Designação do Mestrado: **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

Para os devidos e legais efeitos, declaro que:

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, **10/10/2011**

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Gostaria de manifestar o meu sincero agradecimento a todos quantos contribuíram para a realização deste trabalho académico. Os contributos foram diversos e diferenciados mas, no seu conjunto, houve várias entidades e personalidades que foram determinantes para que o documento que agora apresento tenha sido concluído e as quais não posso deixar de homenagear e agradecer.

Agradeço em primeiro lugar à família Silva pela sua generosidade e disponibilidade ao aceitarem participar neste estudo académico, quer permitindo a utilização da sua história e realidade empresarial, quer por se terem disponibilizado pessoalmente para as entrevistas quer, inclusive, por todo o apoio, incentivo e interesse que devotaram, desde a primeira hora, a este meu projecto pessoal de fazer o mestrado em gestão de recursos humanos, na prestigiada Universidade do Minho.

O meu agradecimento à Dra. Marina Sá Borges, Secretária Geral da Associação Portuguesa das Empresas Familiares por me ter permitido aceder a biblioteca da Associação, onde foi possível encontrar um conjunto literário único sobre a realidade das empresas familiares em Portugal e no mundo. A amabilidade da Dra. Marina Sá Borges foi indescritivelmente grande, uma vez que me permitiu trazer, por empréstimo, dezenas de livros que considerei como sendo os mais relevantes para o trabalho académico que pretendia desenvolver.

O meu profundo agradecimento à Professora Regina Leite, pela sua superior orientação e acompanhamento.

O meu reconhecimento aos meus pais, pela força que me transmitiram. Sei do orgulho que sentem por ter terminado esta etapa e estou ciente da sua satisfação pelo reconhecimento académico que ela representa.

À minha mulher, por tudo...

No dia em que iniciei a pesquisa para este trabalho, na sede da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, em Lisboa, fui surpreendido com uma das piores notícias da minha vida. Por isso, gostaria de dedicar integralmente este trabalho a uma pessoa de quem vou sempre ter saudades, porque acreditou e fomentou continuamente as minhas qualidades humanas e profissionais e esteve sempre presente... a minha avó Lucinda!

RESUMO

“GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS FAMILIARES: O IMPACTO GERACIONAL NA DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.”

As empresas familiares são uma parte importante do tecido económico português. O seu estudo tem sido realizado sob vários prismas investigatórios, particularmente pelo meio académico. Este tipo de empresas, cuja propriedade pertence a uma família, tem associadas matrizes gestonárias específicas. As análises realizadas têm tido o seu enfoque na comparação com modelos de empresas não familiares e na descrição do trinómio família-propriedade-gestão. O campo de estudo da gestão de pessoas, neste tipo específico de empresas, tem tido alguns progressos nos últimos anos, embora ainda seja relativamente incipiente.

O presente trabalho pretende analisar a possível existência de uma influência geracional na definição das políticas de gestão de recursos humanos no contexto das empresas familiares.

A pesquisa teve por base a literatura sobre a gestão de empresas familiares, o seu ciclo de vida, a sua comparação com as empresas não familiares, a distinção entre família, propriedade e gestão e a gestão profissional das empresas familiares.

Será apresentado um estudo de caso que, identificando e caracterizando a família, o grupo de empresas alvo de análise e as suas práticas de gestão de pessoas, permitirá evidenciar a existência de diferentes pensamentos entre as duas gerações familiares (primeira e segunda) com funções de gestão, sobre a forma como deve ser encarada e definida a gestão de recursos humanos. A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista. Procedeu-se à respectiva análise de conteúdo e à comparação das respostas dadas pelos diferentes entrevistados, com vista à descoberta de pontos de convergência e de divergência nas suas posições.

As conclusões do estudo de caso permitirão contribuir para uma melhor clarificação da relação de causalidade entre as práticas de gestão de recursos humanos e as opções estratégicas tomadas nesta área pelos entrevistados, no sentido de detectar (eventuais) diferenças determinadas pela geração a que pertencem.

ABSTRACT

“HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESS: GENERATIONAL IMPACT OF POLICIES IN THE DEFINITION OF HUMAN RESOURCES.”

Family businesses are an important part of the Portuguese economic structure. Its study has been conducted under various angles of investigation, particularly in the academic world. Such companies, whose ownership belongs to a family, is associated with specific management matrices. The analyses carried out have had their focus on the comparison with models of non-family businesses and on the trinomial description of family-property-management. This field of study in people management, in this particular type of enterprises, has had some progress in recent years, although it is still relatively embryonic.

This study aims to examine the possible existence of a generational influence in policy-making in human resource management in the context of family business.

The research was based on the literature on the management of family businesses, their life cycle, their comparison with the non-family businesses, the distinction between family, ownership and management and the professional management of family business.

A case study that identifies and characterizes the family, the group of companies being analyzed and practices of personnel management will be presented in order to uncover potential different thoughts within the two family generations (the first and the second), both with management functions and the way the management of human resources should be understood and defined.

The technique used for data collection was the interview. The interviews were content analyzed, and the different answers given by the interviewees were compared, having in perspective not only the discovery of points of convergence in their positions but also of disagreement.

The findings of the case study will contribute to clarifying the causal relationship between the practices of human resource management and organizational performance, according to the perceptions of respondents, in order to detect (possible) differences determined by the generation to which they belong to.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	viii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
CAPITULO1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificação e pertinência do tema.....	3
CAPITULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Definição de Empresa Familiar.....	7
2.2. A pesquisa no âmbito das empresas familiares	9
2.2.1. Empresa familiar versus não familiar	10
2.3. A cultura nas empresas familiares.....	14
2.4. A visão nas empresas familiares	17
2.5. Ciclo de vida das empresas familiares.....	18
2.6. Causas do insucesso das empresas familiares	22
2.7. Empresas familiares – Governo e Sucessão	24
2.8. Profissionalização das empresas.....	26
2.8.1. Gestão profissional.....	27
CAPITULO 3 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS FAMILIARES	31
3.1. Gestão de recursos humanos em Portugal	35
3.2. Gestão de recursos humanos em empresas familiares	43
CAPITULO 4 - METODOLOGIA A UTILIZAR	42
4.1. Técnica de levantamento dos dados.....	43
4.2. Tratamento dos dados	44
4.3. Protocolo das entrevistas	44
4.4. Guião das entrevistas.....	45

CAPITULO 5 - APRESENTAÇÃO DO GRUPO METALCON E DA FAMILIA PROPRIETARIA	46
5.1. Grupo Metalcon	46
5.1.1. Cultura e sistema de valores do Grupo Metalcon.....	47
5.2. Caracterização da família proprietária	48
5.2.1. 1ª Geração (Sócios-fundadores).....	51
5.2.2. 2ª Geração	52
5.3. Protocolo Familiar.....	49
5.4. Gestão de recursos humanos no grupo empresarial	49
5.4.1. Recrutamento e selecção	51
5.4.2. Descrição e análise de funções.....	52
5.4.3. Formação e desenvolvimento profissional.....	52
5.4.4. Informação e comunicação	53
5.4.5. Políticas de remuneração e incentivos	54
5.4.6. Avaliação de desempenho	54
5.4.7. Gestão de Carreiras	55
CAPITULO 6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	56
6.1. Intervenção e envolvimento dos entrevistados no desenvolvimento do Grupo Metalcon.....	57
6.1.1. História do Grupo Empresarial descrita pelos sócios-fundadores	58
6.1.2. História do Grupo empresarial descrita pelos entrevistados pertencentes à segunda geração ...	61
6.2. Gestão de Pessoas	63
6.2.1. Recrutamento e Selecção.....	68
6.2.2. Acolhimento.....	69
6.2.3. Formação profissional	70
6.2.4. Avaliação de desempenho.....	72
6.2.5. Promoção	74
6.2.6. Remuneração	74
6.3. O Futuro.....	75
CAPITULO 7 – CONCLUSÃO	78
7.1. Limitações do estudo e sugestões para futura investigação.....	57
CAPITULO 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
9. ANEXOS	90
Anexo 1 – Guião da Entrevista	90
Anexo 2 – Empresas do Grupo Metalcon.....	97

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

DRH – Direcção de Recursos Humanos

APEF – Associação Portuguesa das Empresas Familiares

CEO – *Chief Executive Officer*

PME'S – Pequenas e Médias Empresas

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

S.A. – Sociedade Anónima

SF – Sócio-fundador

ADM – Administrador

PT – Posto de Transformação

OCT – Organização Científica do Trabalho

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – O Paradigma das Empresas Familiares	11
Quadro 2 – Gestão profissional versus não profissional	29
Quadro 3 – Evolução da Função Recursos Humanos	32
Quadro 4 – Grelha de análise das entrevistas	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos três círculos	12
Figura 2 – A inter-relação dos sistemas família e empresa	14
Figura 3 – Ciclo de Vida das empresas Familiares	21
Figura 4 – A profissionalização da gestão da empresa	28
Figura 5 – Organograma do Grupo Metalcon	46
Figura 6 – Árvore Geneológica da Família Silva	48

CAPITULO1 - INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

O tema escolhido foi “Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: o impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos”.

A decisão da escolha do tema proposto neste relatório decorre do facto do autor do estudo exercer a sua actividade profissional num grupo de empresas cuja propriedade e gestão está a cargo de uma família.

Na qualidade de responsável pela área de gestão de pessoas das empresas do grupo, o autor verifica a existência de diferentes perspectivas e abordagens às políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), pelas diferentes gerações de gestores. As diferenças no modo de perspectivar a GRH podem ter origem em diversos factores, nomeadamente a idade, a formação, a cultura de empresa que promovem, entre outros. As explicações para este fenómeno são a principal motivação da realização deste estudo.

O grupo começou a sua actividade na indústria metalomecânica há cerca de 40 anos e entretanto tem alargado a sua actuação a áreas tão diversas como a transformação e comércio de produtos alimentares, a produção de camarão em aquacultura e o ramo imobiliário. O grupo emprega actualmente cerca de mil pessoas em Portugal e no Brasil.

No momento actual existem duas gerações de familiares na Administração das empresas do grupo. Os dois irmãos, sócios-fundadores, mantêm uma actividade activa na gestão, sendo ainda responsáveis pela administração directa da empresa mais representativa e antiga do grupo. Os filhos dos sócios-fundadores e, respectivos cônjuges, têm assumido ao longo dos últimos anos a liderança de algumas das empresas existentes no grupo ou em empresas entretanto criadas.

Com este estudo, pretende-se conhecer com mais detalhe as razões da existência de duas “sensibilidades” distintas em matéria de gestão de Recursos Humanos – presentes nas duas gerações de gestores familiares. Especificamente, o estudo propõe-se identificar essas diferenças e a sua origem e, assim, contribuir para o conhecimento das empresas familiares.

Nessa perspectiva, algumas questões pertinentes são inicialmente colocadas, com a intenção de contribuir com alguns elementos de resposta:

- a) Quais as particularidades e elementos distintivos das empresas familiares?

- b) Que valores, nomeadamente da gestão profissional de recursos humanos, são defendidos pelos proprietários/gestores de empresas familiares?
- c) Quais as principais diferenças que se podem detectar na visão dos gestores das diferentes gerações?
- d) Em que medida as diferentes visões/perspectivas se repercutem sobre a definição das políticas de GRH?

As motivações centrais que estão na origem de um trabalho desta natureza prendem-se, por um lado, com a potencialidade e as características próprias das empresas familiares e a sua importância económico-social no tecido empresarial português e, por outro lado, com o carácter oportuno que os resultados em torno da problemática em questão podem proporcionar para a investigação nesta área. É ainda de sublinhar a sua pertinência para os gestores e consultores da área de recursos humanos de empresas familiares, permitindo-lhes uma abordagem às problemáticas mais acurada e precisa, na qualidade de conhecedores das contingências próprias desta realidade concreta.

Se estas são consideradas as razões que orientam o desenvolvimento deste trabalho, os seus objectivos principais consistem fundamentalmente em aferir da importância de um conjunto de valores relacionados com o negócio e a família, assim como o grau de utilização e importância atribuída a um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos nas empresas familiares. Também se procurará conseguir identificar possíveis diferenças na definição de estratégias e na utilização das melhores práticas de gestão de recursos humanos nas empresas familiares, consoante a geração de proprietários/gestores.

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma: são apresentadas as motivações, os objectivos deste trabalho e os possíveis contributos que poderão advir do estudo para o conhecimento científico nesta área de investigação e na sua potencial utilidade para os gestores de recursos humanos. O segundo capítulo desenvolve o conceito de empresa familiar, abordando algumas problemáticas inerentes a este tipo de empresa, tentando ainda focar a importância das empresas familiares na economia ocidental, em particular, em Portugal. O terceiro capítulo introduz a vertente da gestão de recursos humanos nesta tipificação muito específica de empresas, e são igualmente apresentadas as principais políticas e estratégias de gestão de pessoas - no grupo empresarial - alvo do estudo de caso.

Deste modo, os primeiros três capítulos articulam-se com o objectivo de definir o quadro conceptual orientador do desenvolvimento do trabalho. Os últimos três capítulos encerram o trabalho empírico. Com base nos dados recolhidos através de entrevistas junto dos proprietários/gestores e posterior tratamento analítico, pretende-se analisar a realidade do Grupo alvo do estudo. Nestes capítulos será explicitada a metodologia de trabalho utilizada na investigação, tanto em termos da recolha de dados, como na sua posterior análise. Serão apresentados e discutidos os resultados alcançados e, por último, serão evidenciadas as principais conclusões do estudo, bem como os desenvolvimentos propostos para futuras investigações.

1.1. Justificação e pertinência do tema

As empresas familiares constituem um tipo específico de empresa, em que uma família interage, assumindo funções na condução de negócios, com diversos graus de interacção entre os seus membros. As particularidades verificadas neste tipo de organizações (resultantes da relação dialéctica gestor/membro da família) levam à necessidade de compreensão dos elementos que envolvam a problemática das empresas familiares (Lambrecht, 2005; Borges, Lima e Tavares, 2008).

A cultura de uma empresa, como um conjunto de pressupostos básicos partilhados acerca dos seus valores, do seu modo de funcionamento, da sua estrutura e organização, do seu relacionamento interno e externo, que lhe confere identidade, tornando-a distinta das outras organizações, desenvolve-se através da partilha de experiências e de uma aprendizagem comum particularmente influenciadas por quem lidera a empresa e pelos seus colaboradores mais influentes (Casimiro, 2003).

A empresa familiar destaca-se como um tipo de organização diferenciada devido ao envolvimento da família proprietária nos negócios. O envolvimento da família pode ser compreendido como um aspecto que determina a cultura peculiar desse tipo de organização, tornando-a distinta em relação a um negócio não familiar. Essa distinção, acarretada pela presença da família e de uma cultura peculiar, promoverá com certeza características diferenciadas às práticas de gestão de pessoas dessas empresas (Wright MacMahaw, Snell e Gehart, 2001).

A gestão de pessoas é uma área que assume um papel de cada vez mais destaque nas empresas que sofrem a influência da concorrência global. Por este motivo, os esforços feitos no sentido de desenvolver as políticas e práticas de gestão de pessoas são muito pertinentes no momento actual (Wright, *et al.*, 2001). Nas empresas familiares, estas preocupações ganham um papel relevante devido ao envolvimento de aspectos tais como sucessão, graus de parentesco e profissionalização. O valor que uma organização atribui aos seus recursos humanos condiciona o papel que os mesmos podem desempenhar na sua gestão.

Segundo Monteiro (2008), as organizações para vencerem terão de demonstrar capacidade de gerirem os seus activos intangíveis – as pessoas - o que constitui uma mudança radical de paradigma. De acordo com este autor, os resultados do estudo de investigação que levou a efeito, parecem apontar para a evidência da gestão do capital humano como uma fonte de vantagem competitiva e como um factor determinante do desempenho das organizações.

Um ponto de partida para compreender as particularidades da gestão de pessoas deste tipo de organização reside em conhecer os seus valores, nomeadamente aspectos relacionados com as suas tradições, a profissionalização dos quadros, a certificação da empresa, a autonomia, a hierarquia, entre outros aspectos. Cabe, então, questionar como ocorre a relação entre valores e práticas de gestão de pessoas na empresa familiar.

O objectivo do trabalho é, portanto, através de um estudo de caso, analisar as práticas de gestão de pessoas, nas empresas do Grupo Metalcon (grupo de empresas familiar), dando enfoque aos valores que as orientam. Para tanto, as práticas de gestão de pessoas serão caracterizadas, procedendo-se à identificação e análise dos valores presentes nessas práticas, tentando perceber especificidades próprias deste tipo de empresas em comparação com as demais. O trabalho incidirá sobretudo sobre um aspecto que tem sido negligenciado nos estudos realizados sobre esta temática, que é a possibilidade de existir uma percepção distinta, entre as diferentes gerações de familiares, sobre a gestão e, em particular a gestão de pessoas.

O pioneirismo deste trabalho de dissertação consistirá numa análise específica da gestão das pessoas nas empresas familiares, uma vez que ao analisar a bibliografia pesquisada, quando se cruzam as temáticas da GRH com a problemática própria das empresas familiares, sobressai o facto de este tema ter vindo a ser tratado como acessório e como um aspecto de segunda linha na análise destas organizações. Existe muito trabalho de investigação sobre empresas familiares e é possível encontrar um vastíssimo campo de estudo na área da GRH,

contudo, mesmo sendo possível encontrar alguns estudos sobre a GRH nas empresas familiares, estes ainda são em número reduzido, como será evidenciado no capítulo seguinte.

CAPITULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

As empresas familiares detêm um peso preponderante na economia da generalidade dos países ocidentais. No caso de Portugal, grande parte das pequenas e médias empresas são familiares, tendo muitas delas surgido nas últimas duas décadas e marcado, cada vez mais, a sua presença, não só em sectores tradicionais, mas também nalguns domínios mais modernos da indústria e dos serviços (Associação Portuguesa das Empresas Familiares, 2002). Segundo a Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF), esta realidade afasta a hipótese muitas vezes levantada de a empresa familiar constituir uma figura social e económica em extinção.

Além disso, nem todas as empresas familiares são micro e/ou pequenas empresas, podendo constituir grandes organizações, de que hoje são exemplo, no nosso país, o Grupo Espírito Santo, Grupo Amorim, Cafés Delta, entre outras. O estudo de Lima (2003) demonstra esta ideia, revelando o modo como sete grandes empresas portuguesas se relacionam com as grandes famílias que são suas proprietárias.

Mas é um facto que as empresas familiares têm sido apresentadas pelas teorias de gestão convencionais como um primeiro estágio da evolução organizacional, traduzindo-se em formas empresariais pouco evoluídas que, mais cedo ou mais tarde, serão substituídas por outras mais complexas e profissionalizadas. Esta ideia é, contudo, permanentemente desafiada pelo êxito inegável das grandes empresas familiares actuais.

O estudo de Denison, Lief e Ward (2004), cujo objectivo consistiu em analisar de forma crítica a cultura e o desempenho das empresas familiares comparativamente com as não familiares, revelou que não só não existem vantagens claras decorrentes da cultura das empresas não familiares, como mostrou que há diversas vantagens associadas à cultura das empresas familiares.

Contudo, este tipo de empresas tem revelado uma grande tendência para a mortalidade precoce, constatando-se que o seu tempo de vida é de cerca de 24 anos (Martins, 1999). De acordo com Gallo e Ribeiro (1996), a esperança de vida média é sensivelmente metade da conseguida nas empresas não familiares, sobretudo devido a problemas associados à sucessão e à não separação dos problemas decorrentes da gestão das empresas da vivência familiar.

2.1. Definição de Empresa Familiar

Existem várias denominações e definições sobre o que é uma empresa familiar. Desde a década de 50, quando foi iniciado o estudo com Christensen (1953) até os dias actuais, ainda não foi possível encontrar um corpo teórico convergente, unificado e maduro. Podem facilmente ser identificadas inúmeras definições diferentes para o conceito de empresa familiar.

Segundo Ussman (2004), pode-se tentar definir uma empresa familiar por oposição a uma empresa não familiar, conceito que já é do conhecimento corrente: uma empresa não familiar é uma organização gerida por profissionais que tem por objectivo primeiro e fundamental o lucro e, através dele a sobrevivência. As empresas familiares também partilham naturalmente deste desígnio, ao qual se acresce um conjunto de estratégias e metas desenhadas pela família proprietária, nomeadamente, o de continuar a dirigir a empresa mantendo a propriedade e a direcção desta através das gerações seguintes de familiares; continuar a reforçar o património da família, continuando a acumular riqueza; providenciar o apoio necessário à família, entre outros. Para esta autora a empresa familiar é, assim, o resultado da interacção entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, com objectivos e regras próprias para cada sistema, o que origina, com frequência, conflito, confusão, complexidade.

Embora não exista uma definição consensual de empresa familiar, o conceito preconizado por Gallo *et al.* (1996) apreende bem o âmago da especificidade deste tipo de organizações, através da coexistência de três dimensões:

- a) A proporção da propriedade, especialmente se a mesma for maioritária;
- b) Envolvimento na gestão da empresa (poder de decisão), sendo relevante que um ou vários proprietários trabalhem na empresa, como gestores ou membros do Conselho de Administração;
- c) Incorporação da segunda geração, como manifestação de uma intenção por parte da família, de transmissão bem-sucedida da empresa para as gerações vindouras e de continuidade da vivência na empresa de valores próprios da família proprietária.

Donnelley (1964) considera tratar-se de uma empresa familiar quando esta se identifica com, pelo menos, duas gerações de uma família, provocando esse elo de ligação de influências

mútuas na política da empresa, nos interesses e objectivos da família. Esta relação acontece quando uma ou várias das seguintes condições existem:

- A relação familiar é um factor, entre outros, que determina o processo de sucessão;
- As esposas e os filhos do detentor da propriedade fazem parte da direcção da empresa;
- Os valores institucionais da empresa identificam-se com os da família, em documentos formais da empresa ou em tradições (hábitos) informais da organização;
- As acções dos membros da família reflectem-se, ou é pressuposto que isso aconteça, na reputação da empresa;
- Os familiares envolvidos sentem obrigação em salvaguardar o capital da empresa para além de razões meramente financeiras;
- A permanência de pelo menos um membro da família na direcção da empresa, que influencie as tomadas de decisões;
- Os membros da família devem determinar a sua relação com a empresa e a sua própria carreira.

Para Flemming (2000), a definição é mais abrangente, considerando empresa familiar sempre que duas ou mais pessoas da mesma família trabalhem juntas numa empresa que, pelo menos, uma possui.

A definição de empresa familiar, segundo Rock (1997), apresenta quatro conceitos: um primeiro, quando se verifica que uma família detém a maioria do capital com direito a voto; outro, para a eventualidade de uma família deter uma minoria accionista substancial e consolidada; outro ainda, se uma família exerce o controlo sobre uma empresa por meios mais subtis; e, finalmente, quando uma proporção dos lugares da administração é ocupada por membros de uma família, esperando-se que os seus filhos sigam o mesmo caminho.

Segundo Sharma, Chrisman e Chua (1999), a empresa familiar é aquela que é dirigida ou gerida numa base de transmissão de geração em geração, para atingir uma visão formal ou implícita da empresa, sendo propriedade de uma única família ou de um pequeno número de famílias.

Em Portugal a APEF (2002) toma por definição de empresa familiar aquela em que uma família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.

Como se pode verificar, está longe de ser encontrada uma definição única de empresa familiar. Contudo, podem ser identificados elementos comuns às diferentes definições,

nomeadamente, a relação familiar, a propriedade, a gestão activa do negócio e a garantia de assegurar a continuidade geracional.

2.2. A pesquisa no âmbito das empresas familiares

De acordo com Pires (2006), as empresas familiares são sociedades que, no plano formal e legal, não obedecem a qualquer tratamento de excepção; porém, o carácter da titularidade do capital, controlado por pessoas que têm uma base de laços familiares, conduz a que, na prática, estas empresas tenham um conjunto de particularidades que suscitam cada vez mais o interesse da comunidade científica, por um lado, e da comunidade empresarial e dos estados, por outro, pois representam em todo o mundo uma participação maioritária na criação da riqueza nacional de cada país.

No quadro jurídico português não existe uma definição geral, sob o ponto de vista legal de empresa familiar, nem tão pouco existem regimes específicos aplicáveis a este tipo de organizações (Cameira e Azevedo, 2007).

Segundo Rouvinez e Ward (2005), as empresas familiares representam 50 a 90% do Produto Nacional Bruto, em todas as economias livres de mercado; as pequenas empresas familiares na Holanda representam 75% de todas as empresas do país; as pequenas empresas familiares nos Estados Unidos geram 60% de todo o emprego; dezasseis grupos familiares na Índia perfazem 65% dos activos do sector privado; quinze grupos familiares no Chile representam mais de 50% do valor bolsista de Santiago; algumas das maiores empresas do mundo são controladas por famílias; a família Ford (actualmente na quarta geração) controla 40% da Ford Motor Company; a segunda e terceira gerações Walton controlam 39% da Wal-Mart; a Cargill com 150 anos de existência, com 60 biliões de dólares de rendimentos globais, é a maior empresa familiar no Mundo.

Segundo Gallo *et al.* (1996), até à década de noventa, do século XX, não existiam estudos em Portugal, à data, sobre as empresas familiares. Segundo este autor, noutros países, não se dispunha ainda de informação generalizada, que permitisse com precisão comparar as empresas familiares e as empresas não familiares. Todavia a informação existente levava a pensar que as empresas familiares tendiam a ser mais antigas e a ter menor crescimento que as empresas não familiares.

Hoje existem associações nacionais de empresas familiares, de que são exemplo entre nós a APEF e, em Espanha, o *Instituto de la Empresa Familiar* que, por sua vez, com outras associações nacionais, passaram a integrar a partir de 17 de Setembro de 2005, a *Family Business Network Internacional*, constituindo uma federação de associações nacionais de empresas familiares.

Ao nível do ensino, já existem variadas formações pós-graduadas que incidem sobre a temática da empresa familiar em diversas universidades e escolas de gestão de prestígio mundial, entre as quais se incluem INSEAD, IESE, Bocconi, IMD, Kellogg, Babson, Monash e a Indian School of Business, como enumera Rouvinez, *et al.* (2005). Em Portugal, a título de exemplo, a Universidade Fernando Pessoa desenvolveu um MBA em Gestão, Governo e Sucessão de Empresas Familiares e o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa tem em funcionamento uma pós-graduação em Gestão – Área de especialização em empresas familiares. Daí resulta um conhecimento mais pormenorizado das empresas familiares, sustentado nos estudos que estas instituições levam a cabo e na investigação que tem vindo a ser efectuada em trabalhos de pós-graduação, mestrado e doutoramentos.

Em síntese e, de acordo com Pires (2006), a relevância das empresas familiares em todo o mundo, nos planos do emprego, da contribuição para o produto nacional bruto, em termos de representatividade no universo das empresas, na contribuição para a inovação, na contribuição para o empreendedorismo, entre outros, desencadeia um interesse crescente na compreensão das particularidades da gestão destas empresas, com uma focagem centrada na governação, tendo em vista que esta seja o mais eficiente e eficaz possível.

2.2.1. Empresa familiar *versus* não familiar

De acordo com Ussman (2004), as empresas familiares, tal como as outras empresas, são influenciadas pela complexidade ambiental (contingencial) e pelas incertezas próprias do mundo dos negócios. Mas, para além desta realidade, têm de contar com a influência directa de uma família que tem a elas ligado o seu destino. Assim, as empresas familiares têm problemas únicos que advêm da interdependência entre a família e a empresa, ou dito de outro modo, da relação entre propriedade e direcção, o que torna a tomada de decisões mais complexa mas, em simultâneo, gozam de vantagens incalculáveis e activos inatingíveis dos quais importa estar consciente para poder aproveitar como vantagens competitivas para a empresa.

Gallo (2001) parte dos aspectos em comum para justificar a diferença entre os dois conceitos de empresa. Por um lado, afirma que ambas são comunidades de pessoas que perseguem o objectivo de precisamente criar riqueza económica através da gestão da empresa e do seu património. Para este autor o que diferencia a empresa familiar das demais é a sua vocação de continuar como empresa familiar, consubstanciada no desejo do fundador e dos seus sucessores de manter a propriedade e a gestão nas mãos da família. Por outro lado, de acordo com este autor, toda a empresa que foi sendo desenvolvida com êxito e conduzida durante vários anos por uma família, costuma ser uma empresa com uma cultura muito própria, formada em parte pelas convicções de como deve funcionar a organização, reflexo muitas vezes do pensamento e do modo de interacção dos membros da família. Esta cultura manifesta-se permanentemente quando existe necessidade de decidir, por exemplo, em que negócio permanecer, ou quais as áreas a abandonar; que níveis de crescimento e rentabilidade se devem perseguir, em que actividades da cadeia de valor é aconselhável investir os recursos financeiros; quais os níveis de risco financeiro que podem ser assumidos, ou ainda com que pessoas se deseja trabalhar.

Segundo Ward (2004), as empresas familiares diferem das não familiares quanto ao seu paradigma, conforme aparece retratado no quadro n.º 1:

Quadro n.º 1 – O paradigma das empresas familiares

Empresas Familiares	Empresas Não Familiares
1. O seu propósito é a continuidade	1. O seu propósito é maximizar no curto prazo o valor das acções
2. O objectivo é preservar os activos e a reputação da família	2. O objectivo é conhecer as expectativas do investidor institucional
3. A fé (crença) fundamental tem como prioridade proteger o risco de declínio	3. A crença fundamental é que o maior risco promete maior rendimento
4. A orientação estratégica é a adaptação	4. A orientação estratégica é o crescimento constante
5. O <i>focus</i> da gestão é a melhoria continua	5. O <i>focus</i> da gestão é a inovação
6. Os mais importantes <i>Stakeholders</i> são os clientes e os empregados	6. Os mais importantes <i>Stakeholders</i> são os “Stakeholders” e a gestão
7. A empresa é vista como uma instituição familiar	7. O negócio é visto como um activo disponível
8. A liderança é protecção	8. A liderança é carisma pessoal

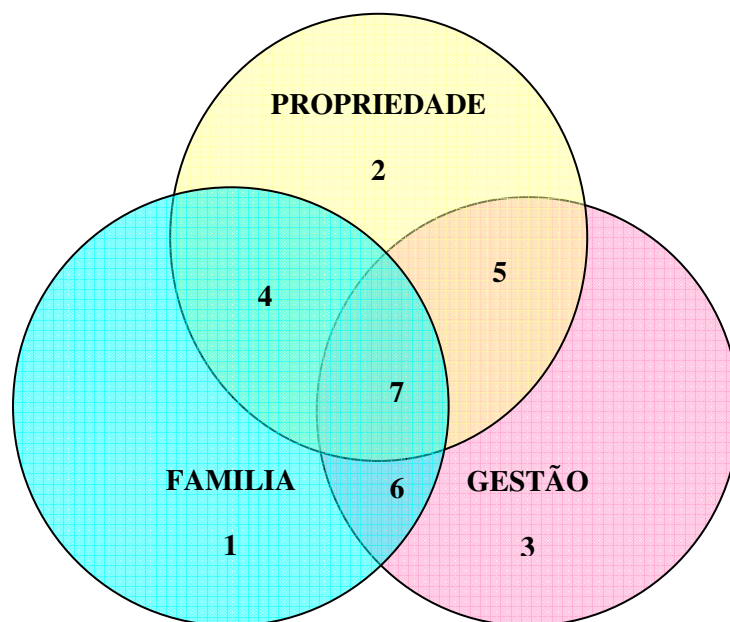
Fonte: Adaptado de Ward (2004)

Este *carácter especial* das empresas familiares poderá determinar consequências positivas ou negativas (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1997). Segundo os autores, se é um facto que elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias, essa intimidade poderá, contudo, comprometer o profissionalismo do comportamento daqueles membros organizacionais.

A questão central das empresas familiares prende-se com a definição clara de três conceitos específicos, críticos para a sua sobrevivência – Família, Propriedade e Gestão. Estas dimensões específicas da empresa familiar têm de ser geridas de forma global, coerente e harmoniosa, caso contrário, a unidade e a dedicação típicas das empresas familiares transformar-se-ão em desunião e negação, conduzindo ao seu desaparecimento na transição de gerações (Gersick *et al.*, 1997).

O modelo de três círculos de Gersick *et al.* (1997) descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes sobrepostos – Gestão, Propriedade e Família. Cada indivíduo, numa empresa familiar, pode ser colocado num dos sete sectores formados pelos círculos sobrepostos (figura n.º 1).

Figura 1 – Modelo dos três círculos



Legenda:

- 4 – Membros da família e proprietários que não trabalham na empresa.
- 5 – Proprietários que trabalham na empresa e que não são membros da família.
- 6 – Membros da família que trabalham na empresa, mas que não são proprietários.
- 7 – Proprietários e membros da família que trabalham na empresa.

Fonte: Adaptado de Gersick, *et al.* (1997)

Os proprietários serão colocados algures no círculo do topo. Similarmente, todos os membros da família serão colocados no círculo da esquerda e todos os empregados no círculo da direita; um indivíduo que só tenha uma ligação à empresa será colocado na extremidade de um dos sectores – 1, 2 ou 3 (figura n.º1); por outro lado, um sócio que não é membro da família e que não é um empregado, pertence ao sector 2 – dentro do círculo «Propriedade», mas fora de qualquer outro; um membro da família que não detém a propriedade nem trabalha na empresa, será colocado no sector 1; indivíduos que possuam mais do que uma ligação à empresa serão colocados numa das intersecções dos círculos; um proprietário que é também membro da família mas não trabalhador estará no sector 4; um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família estará no sector 5; finalmente, um proprietário que é membro da família e trabalhador da empresa será colocado no sector central, intersecção dos três círculos, com o número 7 (Gersick *et al.*, 1997).

A razão para a grande difusão deste modelo de três círculos e a sua grande aceitação é, não só a sua elegância teórica, mas também a possibilidade que oferece de aplicação imediata (Pires, 2006). É uma ferramenta bastante útil para se perceber a fonte dos conflitos interpessoais, dilemas e prioridades das empresas familiares. Especificar os diferentes subsistemas, ajuda a quebrar as complexas interações de uma empresa familiar, possibilitando uma diminuição ou mesmo uma erradicação do conflito. A complexidade das empresas familiares deve-se ao facto dos intervenientes em cada círculo terem objectivos e expectativas diferentes. Nesta linha de pensamento, Martins (1999) afirma que, pelo facto de cada um dos intervenientes do sistema das empresas familiares ter uma identidade e culturas próprias e, frequentemente, com necessidades e valores antagónicos, colocam-se ao proprietário (“*owner*”) sérias dificuldades, nomeadamente no que concerne à gestão da continuidade (figura 2).

Figura 2 – A Inter-relação dos Sistemas Família e Empresa

Tipo de empresa	Relação familiar	Pessoas envolvidas	Papeis desempenhados	Tipo de direcção	Tomada de decisões	Controle na família	A família é para a empresa	A empresa é para a família
Pré familiar	Individual	Fundador/ Empresário	Direcção	Empresarial	Centralizada no fundador	Total	Fonte de recursos materiais e humanos	Modo de sobrevivência
Familiar	Conjugal	Fundador e esposa	Fundador – direcção Esposa – apoio de 2ª linha					
	Nuclear	Fundador, esposa e filhos	Fundador – direcção Esposa – apoio de 2ª linha Filhos – cargos técnicos					
		Fundador e filhos	Fundador – direcção Filhos – cargos técnicos					
	Empresa de irmãos	Irmãos	O líder – direcção máxima Os outros – cargos técnicos					
Empresa de primos	Primos	O líder – direcção máxima Os outros – cargos técnicos	Colaborativa	Repartida entre primos mas a revelar linhas de poder com base na linhagem familiar				
Não familiar	Pós familiar	Alguns ou nenhum familiar	Em função das competências e da competitividade dentro da empresa	Profissional	Decidida por votos em conselho de administração	Parcial ou nulo	Mais um entre outros accionistas	Um investimento que tem que ser rentável

Fonte: Adaptado de Rocha, *et al* (2005)

A empresa familiar encerra em si desafios únicos, visto que os relacionamentos são muito intensos e as emoções muito profundas. Muitas vezes, as pessoas são definidas pelo seu trabalho e pela sua família, originando frequentemente uma fusão artificial entre a empresa e os seus proprietários.

2.3. A cultura nas empresas familiares

A cultura empresarial é uma partilha de valores, de crenças e de símbolos que influenciam o comportamento das empresas. A cultura das empresas, e de um modo geral das organizações, é determinante na análise do seu desempenho. De acordo com Pires (2006), as empresas com uma maior *performance* devem-no a uma cultura efectiva, com profundas raízes, muito sincera, natural e consistente. Não podemos, portanto, abordar a cultura das empresas sem olharmos os seus líderes, pois são estes que, pelo seu exemplo e por uma longa experiência sustentada em valores, estabelecem uma vivência única caracterizadora de cada empresa.

Nas empresas familiares, a cultura resulta dos valores da família proprietária que, segundo Rouvinez *et al.* (2005), consideram ser uma vantagem competitiva. Esta vantagem é fundamentada com recurso à análise de dois tipos de valores que classifica em adaptáveis e

motivadores. Os primeiros, válidos quando servem a estratégia da empresa e estão aptos a ajudar e a assegurar a continuidade da empresa, num ambiente de mudança permanente¹, fornecem à empresa uma direcção, uma efectividade e pensamento estratégico. Os valores motivadores, de que são exemplos a honestidade, a responsabilidade pessoal, o respeito mútuo, a justiça, a coragem, a lealdade, etc., dão sentido pessoal de propósito. Nas empresas familiares estes valores estão muito presentes entre os seus membros e transmitem-se a toda a organização, o que resulta em vantagem competitiva, segundo o autor acima referido.

Segundo Keyt (2005), as empresas estão de modo insolúvel ligadas com as suas comunidades e os seus líderes não podem separar os papéis (proprietários, gestores, familiares). Para Ussman (2004), na comunidade, família e empresa começam a ser identificadas uma com a outra. Para Gersick *et al.* (1997), a cultura de uma empresa pode estender-se por muito tempo sem muitas mudanças desde que existam métodos confiáveis para a transmissão fiel da sua essência, como é o caso da empresa familiar, cuja família representa uma das estruturas sociais mais confiáveis para a transmissão de valores e práticas culturais geracionais. É o fundador da empresa que cria a sua cultura, fruto das experiências pessoais e profissionais vividas. Só o passar do tempo e o surgimento de novas realidades internas, como a entrada de novos elementos na empresa, e externas, como a evolução de mercado, fazem abalar essa cultura. Tornam-se, então, evidentes as perspectivas do fundador e da sua família e a dos gestores profissionais, entretanto contratados.

Estas diferentes perspectivas têm que ser geridas, de modo a que a empresa não perca a sua orientação para o mercado e, ao mesmo, tempo, a sua cultura própria que a diferenciou durante tantos anos (Martins, 1999). A Oficina da Inovação (2007), observou diferentes tipos de cultura nas empresas familiares que dão origem e servem de base para a análise do relacionamento entre os membros da família e de fora desta.

A classificação de Dyer (1986) refere quatro tipos distintos de padrões culturais nas empresas familiares: paternalista, *laissez-faire*, participativo e profissional. A forma mais comum, a paternalista, é caracterizada por relacionamentos hierárquicos e autoridade centralizada. Os líderes (família), normalmente, tomam todas as decisões importantes e supervisionam de perto os colaboradores. No segundo padrão, o *laissez-faire*, à semelhança da cultura paternalista, a família é quem determina o que deve ser feito, contudo os colaboradores são considerados

¹ Os valores que servem a estratégia são os que contribuem para a redução de custos, aumento das vendas, qualidade do serviço e confiança, enquanto que os valores que ajudam a assegurar a continuidade são, entre outros, a perseverança, orientação de longo prazo e a direcção para o cliente.

merecedores de confiança e podem tomar algumas decisões. O autor considera que a cultura participativa é uma forma rara nas empresas familiares, pois esta é orientada para grupos, estruturada para envolver os outros e encoraja o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores. O último padrão cultural, intitulado de profissional, é uma forma usualmente encontrada nas empresas familiares dirigidas por gestores profissionais não pertencentes à família. Este padrão caracteriza-se pelo individualismo, competição e relações impessoais com os colaboradores.

O comportamento da empresa familiar é determinado pela dinâmica existente entre os referidos padrões culturais, o que evidencia o quão importante é para o líder da empresa compreender essas relações, no sentido de poder desenvolver planos e estratégias de antecipação e prevenção baseadas na compreensão do sistema global que envolve a empresa, e não apenas do negócio (Dyer, 1986).

Segundo Aronoff (2004), na empresa familiar, alguns membros do sistema pensam mais como membros da família; outros como gerentes e outros, como proprietários. Estas diferentes perspectivas não são motivadas pela sua personalidade, mas pelo papel que os membros assumem. Este autor refere que a diversidade de papéis desempenhados em simultâneo na empresa familiar é a fonte da maioria dos conflitos. O desafio de gerir uma empresa familiar está em saber negociar construtivamente as relações que se estabelecem entre os subsistemas (Ussman, 1994). Por vezes, a correcta gestão das empresas familiares pode depender mais da gestão de factores relacionados com a família, do que, propriamente, com as contingências do próprio negócio em si.

Tendo em consideração o estudo da Oficina da Inovação (2007), por vezes, torna-se necessária uma mudança da cultura empresarial, sob o risco da empresa se tornar obsoleta. No entanto, tal implica que o seu fundador mude as suas crenças e valores, o que normalmente só acontece quando a empresa atravessa já um período de crise. O insucesso das empresas familiares pode, pois, ter mais a ver com questões do foro interno e da gestão das relações familiares do que com questões intrínsecas ao próprio negócio, pelo que se aconselha a reflexão e criação de normas, tendo por grande objectivo manter a família unida e a empresa competitiva.

2.4. A visão nas empresas familiares

Segundo Pires (2006), a visão de uma empresa familiar nasce do seu fundador. São a força e a paixão conduzidas pelas necessidades, pelos desejos, pelos sonhos e pelos valores do promotor que são responsáveis, no fim de contas, pelo sucesso inicial ou pela falência subsequente da empresa.

De acordo com Keyt (2004), as empresas familiares devem ter o *focus* na visão para o futuro, ou seja, as famílias devem interrogar-se a si próprias sobre:

- a) Qual a visão da família para o futuro da nossa empresa?
- b) Como será a nossa família e a empresa no futuro?
- c) Por que pretendemos perpetuar a nossa empresa?
- d) O que nos mantém juntos como família e como empresa?
- e) Como fazer para enquadrar todas as questões no plano estratégico?

Estas questões, quando motivo de preocupação e de resposta por parte das empresas familiares, tendem a construir uma visão para o futuro, que permite que a empresa crie o seu plano estratégico e, assim, construa as estruturas que melhor se adequam ao desidrato definido. Naturalmente que os planos necessitam de crescer e de se adaptar às mudanças, quando as circunstâncias se alteram.

Sempre que as empresas familiares têm uma visão para o futuro, deixam de se concentrar apenas no curto prazo, muitas das vezes, em questões que só dividem e potenciam conflitos, tais como distribuição de dividendos ou disputas por posições na hierarquia das empresas, para dirigirem a sua atenção para a continuidade da empresa, em lugar de maior atenção nos interesses pessoais de curto prazo (Pires, 2006).

Acontece que, para se criar a visão da empresa familiar, segundo Keyt (2004), deve atender-se a três princípios: planeamento, comunicação e responsabilização.

A criação de processos para gerir estes três objectivos ajudarão a família a gerir os conflitos, as questões emocionais e a obsessiva atenção à problemática da sucessão, permitindo que as famílias mudem a sua atenção para uma ampla visão sobre o futuro da família e da empresa. O planeamento estratégico e a estruturação do governo da empresa são processos que almejam articular uma visão ampla para a família, que muito contribui para a continuidade e para o sucesso das empresas familiares.

2.5. Ciclo de vida das empresas familiares

De acordo com Lodi (1998), o ciclo de vida das empresas familiares encontra-se intimamente ligado ao ciclo de vida do seu fundador. Este autor identifica quatro fases distintas na vida da maioria das Empresas Familiares, das quais se apresentam de seguida as principais características:

1ª Fase - Início/Fundação - As bases da criação de uma empresa familiar são, normalmente, a força e a vocação do seu fundador. Na maioria dos casos, os fundadores partiram do nada, encontrando na empresa uma forma de afirmação e realização pessoal, assim como de integração social. Estes factos explicam a forte ligação existente entre o fundador e a sua empresa, ao ponto desta ser considerada mais um filho, o “filho económico”, que em muitos casos usufruiu de mais atenção e dedicação do que os filhos biológicos. O perfil, os valores e as crenças do fundador são passados à empresa e aos seus colaboradores, dando origem à formação da cultura organizacional. O fundador impregna a empresa de tal modo que todo e qualquer processo de profissionalização torna-se extremamente difícil. O seu relacionamento com a família e filhos são sacrificados pela carreira de sucesso e pela absorção do trabalho, ao ponto de se gerarem insuficiências afectivas e psicológicas no seio da família;

2ª Fase - Crescimento – Caracteriza-se pela expansão em várias áreas (vendas, produtos, número de colaboradores) e pela criação de estruturas e processos organizacionais mais complexos e formalizados. O crescimento da empresa depende do talento e do trabalho do seu fundador, escondendo, em muitos casos, problemas estruturais e atrasando a implementação de medidas correctivas. O grande desafio que se coloca neste estágio de desenvolvimento é a evolução do papel de proprietário-gerente para a profissionalização da empresa e dos seus quadros;

3ª Fase - Maturidade - O apogeu da empresa corresponde à sua idade madura. É nesta fase que se começa a verificar uma certa inércia em todas as organizações. Os melhores anos já passaram mas é nesta fase que a empresa é reconhecida pelo trabalho realizado ao longo do seu percurso. A dimensão do negócio exige a rápida definição de novas estratégias. Nesta fase, a idade do principal responsável e fundador dificulta a revitalização estratégica da empresa, tão necessária para a sua continuidade. Na empresa começam-se a notar as dificuldades estruturais, a falta de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos impera e os sistemas de controlo deixam de ser eficazes. Muitas vezes, é durante esta fase difícil da empresa que se

inicia o processo de sucessão. A transferência de poder será, então, conduzida num negócio que se aproxima do declínio, por um fundador que apresenta relutâncias decorrentes da sensação de envelhecimento e de sucessores mal preparados. Normalmente, nesta fase, a empresa enfrenta três circunstâncias adversas: a maturidade do negócio, o declínio das capacidades de direcção e a necessidade criada de segurança e status económico do proprietário e da sua família (Gallo *et al.*, 1996). Os desafios colocados ao fundador da empresa familiar por estas três circunstâncias são enormes, constituindo um peso por vezes insuportável. A antecipação destas circunstâncias pode constituir a única solução para minimizar as suas consequências. Deste modo, o conhecimento destes problemas e a previsão do prazo para a sua ocorrência é fundamental para a sua resolução. No entanto, a maioria dos empresários e fundadores não deseja antecipar os problemas, principalmente quando atravessa o auge da sua vida profissional e uma fase de crescimento da empresa, demonstradora da sua capacidade. Aqui, assume um papel importante alguém que o faça ver os riscos em que incorre, sejam familiares, outros sócios ou assessores externos. A capacidade de retomar o crescimento depende do escolhido para assumir a gestão da empresa (potencial sucessor), dos seus colaboradores e do diagnóstico da situação da empresa. Nestas circunstâncias, é importante diversificar o negócio, partilhar o poder e profissionalizar a empresa (Lodi, 1998);

4ª Fase - Declínio - A fase do declínio é a última das fases do ciclo de vida das empresas familiares, de acordo com Lodi (1998). A capacidade de retomar o normal crescimento da empresa depende do escolhido para suceder ao fundador na liderança do negócio, dos seus colaboradores e do diagnóstico da situação da empresa. Com esta fase surge, por vezes, o conflito entre vários sucessores pela luta de poder, aumentando ainda mais as dificuldades. Apesar de todos os constrangimentos e dificuldades com que se debatem este tipo de organizações, entre os quais o papel que o fundador tem no desenvolvimento do negócio e a responsabilidade que recai sobre as gerações seguintes, na sua continuidade (nem sempre bem sucedida), é um dilema ainda mais profundo quando estes decidem enveredar por outros rumos profissionais (Fonseca, 2011).

Lansberg (1999) sugere três fases na evolução das empresas familiares, correspondentes à primeira, segunda e terceira gerações. A primeira geração tem como figuras proeminentes o fundador e o seu cônjuge, a segunda e terceira gerações classificam-se como uma “comunidade de irmãos” e “consórcio de primos”, respectivamente. Como é fácil de compreender, a separação das empresas familiares entre estas três fases é meramente

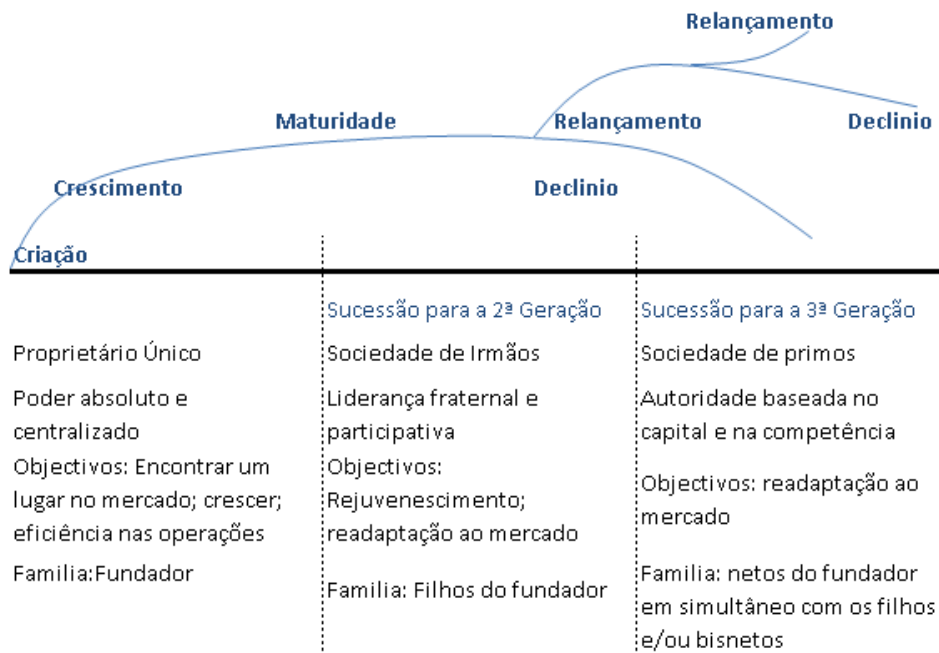
indicativa, pois nas empresas predominam os períodos de tempo em que estas etapas se sobrepõem, acontecendo que, por vezes, se encontram as três gerações simultaneamente.

As empresas familiares nascem, na sua grande maioria, com uma pequena dimensão e, ao longo do seu ciclo de vida, vão passando de uma fase a outra, enquanto simultaneamente ocorre um crescimento que dá origem a um emaranhado de participações, transformando a empresa num grupo de empresas (Aronoff e Ward, 2005). Assim, embora de modo incompleto, pode-se considerar que, numa primeira fase, a empresa opera numa única unidade estratégica de negócio, que sustenta o seu crescimento num aumento do volume de vendas de um mesmo produto ou serviço, a clientes com um perfil muito similar e com concorrentes que não mudam de maneira importante.

Segundo Aronoff *et al.*, (2005) o risco destas empresas de “mononegócio” é o amadurecimento do seu único negócio, devido à crescente obsolescência dos produtos e à diminuição do seu consumo. É natural a mudança dos clientes para novos produtos e funcionalidades e a tentativa dos concorrentes para ganharem maior quota de mercado. As empresas que conseguem crescer, passam a uma dimensão em que possuem várias unidades estratégicas de negócio diferentes, resultado de uma evolução para uma diversificação relacionada, em que oferecem distintos produtos aos clientes que já possuíam, ou porque conquistaram novos mercados, ou ainda porque evoluíram para uma estratégia menos relacionada, em que oferecem novos produtos em novos mercados. As empresas “multi-negócio” têm a capacidade de ultrapassar o risco de amadurecimento do negócio, por trabalharem simultaneamente em negócios que se encontram em distintas etapas do seu ciclo de vida.

Em síntese, pode concluir-se que as empresas familiares com êxito fazem, geralmente, um percurso ao longo da sua vida, de geração em geração, que se inicia operando numa única “unidade estratégica de negócio” e evoluem para empresas “multi-negócio”, muitas das vezes internacionalizando a sua actividade.

Figura 3 – Ciclo de vida da empresa familiar



Fonte: Ussman (2004)

Segundo Nelton (citado em Aronoff e Astrachan, 2002), as empresas familiares têm como um dos seus elementos-chave do seu plano estratégico o *focus* no longo prazo. Este objectivo estratégico de longo prazo é de resto comum a todas as empresas, facto que torna obrigatória a sua análise e a explicitação nos trabalhos de auditoria financeira. Apesar disso, as expectativas médias de vida das empresas, em geral, têm vindo a encurtar-se.

Segundo um estudo efectuado por Geus (citado em Sheth e Sisidia, 2005) foi apurado que um terço das 500 empresas constantes da revista *Fortune*, editada em 1970, tinham desaparecido na edição de 1983. Este autor, citando uma pesquisa alemã, refere que a expectativa média de vida das empresas no Japão e na Europa é de 12,5 anos. Num outro estudo, elaborado por Seifert (citado em Sheth, *et al.*, 2005), esta expectativa média tem vindo a encurtar-se, tendo, na Alemanha, passado de 45 para 18 anos, em França de 13 para 9 anos e na Grã-Bretanha de 10 para 4 anos.

Apontam-se várias causas para o encurtamento da expectativa média de vida das empresas, entre as quais o forte peso das fusões e aquisições a que assistimos nas últimas décadas e o ritmo crescente da globalização da economia, como as causas mais relevantes de mudança do ambiente externo à empresa. Porém, como vimos anteriormente, no caso particular das empresas familiares, a expectativa de vida das mesmas está igualmente muito ligada a uma

combinação de circunstâncias, em que o processo da sucessão e a capacidade para mudar a sua cultura, os seus processos, os seus sistemas e a sua estrutura são causas internas das próprias empresas; logo, o insucesso é muitas vezes consequência do sucesso anterior. Ao gozarem o sucesso, tornam-se complacentes e até arrogantes, não reconhecendo as suas vulnerabilidades (Sheth, *et al.*, 2005).

Segundo Sheth, *et al.* (2005) verifica-se uma tendência das empresas para manterem um “status quo”, enquanto se tornam muito burocráticas, criando uma autêntica barreira à mudança. Pode verificar-se uma acumulação tão significativa de custos na fase de crescimento, que em momentos de dificuldades, não são capazes de os reduzir e os conflitos implodem no seio da empresa. De acordo com o autor, metaforicamente, este fenómeno assemelha-se ao colesterol humano. Os erros de gestão que se cometem durante o período em que os resultados são muito positivos, acumulam-se nas estruturas organizacionais, a tal ponto que, mais tarde, em momentos de contracção ou de alteração do contexto em que exercem a actividade, não se conseguem implementar as mudanças rápidas que são exigidas, nem obter a flexibilidade conducente ao recentrar dos objectivos estratégicos.

2.6. Causas do insucesso das empresas familiares

Sheth, *et al.* (2005) atribuem as razões do insucesso das empresas familiares, por um lado, ao facto de a expectativa média de vida das empresas se ter encurtado significativamente nas últimas décadas. Por outro lado, responsabilizam os mercados ou os clientes por este fenómeno (as empresas espalham as sementes para o seu próprio insucesso). Estes autores mencionam ainda que muitas empresas têm sucesso por acidente e não por um planeamento cuidadoso e de grande rigor. O sucesso de curto prazo conduz a uma liderança míope, tendo apenas sucesso no longo prazo as empresas que revelam capacidade para se adaptar e antecipar a mudança, de acordo com Sheth, *et al.* (2005).

Ao avaliar a complexidade das empresas familiares, Donnelley (1996) enumera três possíveis fraquezas originadas por uma gestão do tipo familiar: a primeira são os conflitos entre os interesses da família e os interesses do negócio como um todo; a segunda a carência de lucros e de desempenho na organização originada pelo excesso de disciplina; finalmente, a incapacidade em encontrar novos desafios para o negócio em tempo oportuno.

A este respeito, diversos autores, dos quais se destacam Gallo *et al.* (1996), defendem a realização de um Protocolo Familiar. Segundo estes autores, a definição de normas é de extrema importância, principalmente a partir da segunda geração, devendo esclarecer questões como a sucessão, a compra/venda de quotas/acções da empresa, a entrada de familiares na empresa, a relação com colaboradores não familiares e a cultura e valores de referência.

De acordo com Rocha, Lopes, Cruz e Magalhães (2005), para além das causas que afectam qualquer empresa, tais como crises económicas, envolvente, etc., existem causas específicas que explicam o elevado grau de mortalidade das empresas familiares. São as chamadas “armadilhas profundas das empresas familiares”:

- d) A primeira armadilha é confundir a propriedade com a capacidade de gerir. É muito difícil manter a coincidência entre as duas e tem que ser alvo de análise e avaliação com uma grande frequência. Normalmente apenas o fundador conjuga naturalmente essas duas características. As acções compram-se ou herdam-se e a gestão depende do empenhamento, da formação e da capacidade de aprendizagem do gestor. À medida que a empresa cresce e se desenvolve são necessárias novas capacidades. O facto de os proprietários ou herdeiros possuírem a propriedade não significa que possuam as capacidades de gestão necessárias para a “nova” empresa. Esta situação é muito difícil de ser aceite pelos proprietários;
- e) Uma outra armadilha é a chamada “confusão dos fluxos económicos”. Surgem normalmente confusões nas remunerações do trabalho. As remunerações devem ser atribuídas de acordo com as regras do mercado. Por um trabalhador ser da família não poderá ter uma remuneração à margem desse mercado, antecipando rendimentos futuros ou simplesmente atribuírem remunerações superiores a si próprios. Esta situação pode gerar problemas de motivação para quem trabalha na empresa familiar ou é accionista, pois é normal verificar-se uma distribuição de dividendos muito baixa nas empresas familiares;
- f) A terceira armadilha é a “confusão dos laços de afecto próprios da família, com os laços contratuais próprios da empresa”. Os contratos nas empresas estimulam a competição entre as pessoas na busca do que é melhor para a empresa e as remunerações são atribuídas de acordo com o contributo de cada um para a geração de riqueza. Ora numa família, todos contribuem para o desenvolvimento dos outros e não se mede detalhadamente o que cada um recebe. Se esta tensão contratual é substituída pelo

“carinho”, tal pode trazer problemas em termos de dedicação e esforço empregue pelas pessoas no alcance do que é melhor para a empresa;

g) Como quarta armadilha é normalmente apontado o “atraso desnecessário da sucessão”.

A sucessão é um processo muito complexo e moroso. Uma sucessão bem preparada significa formar vários sucessores. No futuro, os accionistas devem estar em condições de assumir as suas responsabilidades em termos de gestão e o Conselho de Administração deverá ser constituído pelas pessoas mais competentes da família e da empresa;

h) A pior de todas as armadilhas é pensar-se estar imune a todas as anteriormente referidas.

2.7. Empresas familiares – Governo e Sucessão

Revistos os conceitos e aspectos principais que caracterizam as empresas familiares, somos conduzidos ao paradoxo de que sendo as empresas familiares iguais a todas as outras no plano do seu enquadramento legal e no que são as suas contingências no mercado, no plano da competitividade, dinâmica e incerteza, que caracterizam nos nossos dias a envolvente dos negócios, elas são, contudo, diferentes. A razão que consubstancia esta diferença é a de que a propriedade familiar lhes confere uma cultura específica, que determina uma evolução e uma estratégia muito interdependente da visão estratégica da família e sobretudo das suas competências para agir de forma dinâmica, em adequada consonância com a realidade da empresa, da família e do mercado.

Podemos dizer que a vida das empresas segue o mesmo princípio da vida em geral, ou seja, ela caracteriza-se por uma efemeridade, que, no caso das empresas familiares, procuramos compreender como as razões para a sua morte ao longo das diferentes fases da vida. A dispersão da propriedade associada à intransmissibilidade para fora dos membros da família são as razões fulcrais que podem conduzir a conflitos de interesses que se estabelecem de forma explícita ou não, conducentes a dificuldades na governação das empresas.

Taylor defendia que a autoridade na fábrica não deveria depender da propriedade, deveria ser unicamente baseada no conhecimento superior, por outras palavras, naquilo a que nós chamamos “gestão profissional” (Drucker, 2003). De acordo com Drucker (2003), indivíduos como Morgan, Rockefeller, Carnegie, Ford ou Bill Gates (nos Estados Unidos),

Siemens, Thyssen, Rathenau ou Krupp (na Alemanha), Mond, Cunard, Lever, Vickers ou Armstrong (em Inglaterra), Wendel e Schneider (em França) e Mitsui, Mitsubishi e Sumitomo (no Japão), foram substituídos na altura da Segunda Guerra Mundial por “gestores profissionais”, aquilo a que se chamou o primado da Revolução da Gestão.

Para Lozano (2003), é importante que a segunda geração seja consciente do papel que ocupa na história evolutiva das empresas familiares e que consiga a máxima profissionalização destas. Quando tem consciência disto e consegue fazê-lo com níveis razoáveis de êxito, é a melhor garantia para a continuidade da empresa. Para saber se a geração seguinte dispõe de talento, valores e experiência para gerir a empresa com sucesso, sócios e administração devem traçar um perfil realista dos próximos líderes... este perfil surge com o tempo (KPMG, 2005).

De acordo com Pires (2006), é na interacção de pessoas, de poderes e de direitos que se edificam as principais particularidades das empresas familiares, tendo na sucessão dos seus dirigentes um dos aspectos mais importantes, potencialmente geradora de conflitos e, concomitantemente, aglutinadora de interesses comuns, que são determinantes para o crescimento, para a continuidade com êxito e para o tempo de vida deste tipo de empresas.

Em todas as organizações o poder é exercido por dirigentes, que o assumem por tempo determinado, daí que este seja sempre efémero. Existem organizações em que a sucessão no poder ocorre em circunstâncias e condições muito diversas, com níveis de complexidade variáveis, porém, sem as particularidades das empresas familiares. Daí que, sempre que nas empresas familiares o poder é exercido pelo fundador ou por membros da família, consoante a fase da vida da empresa, haja questões específicas que estão, de forma crescente, a merecer a atenção dos membros da família, mas também das autoridades governamentais. Ao nível das famílias, a “constituição familiar” ou “protocolo familiar” começa a ser um instrumento de regulamentação das relações da família entre si e com a empresa. No plano governamental, a inserção no tecido jurídico de regulamentações que visam a estruturação das empresas e outros objectivos, contribuem para evitar a falta de unidade, consequência da excessiva fragmentação da propriedade e da direcção das empresas a partir da segunda geração. São exemplo dessas regulamentações as sociedades gestoras de participações sociais, as Fundações e *trusts*. Porém, muito trabalho há por fazer atendendo à complexidade que encerram estas empresas, onde as questões têm subjacentes aspectos de natureza psicológica que devem ser geridos e atendidos com superior competência, evitando que se perca todo o capital de motivação e de inovação que geram (Pires, 2006).

Para Botelho (2004), o que tem sido mais comum observar nas empresas familiares, é que muitas delas acabam por desaparecer no momento em que atingem o processo de sucessão, principalmente pela ausência de um planeamento adequado de quem, em que momento e como assumirá o controlo dos destinos da empresa familiar e da família. Segundo este autor, a ausência de planeamento pode levar a um processo de sucessão forçado por alguma situação inesperada, como por exemplo, doença do fundador ou debilidade financeira da empresa com necessidade de reestruturação, ou ainda, as duas situações simultaneamente. Além da necessidade de que o planeamento da sucessão seja levado a efeito com bastante antecedência face ao momento em que se deseja realizar, é imprescindível que a decisão seja pautada na razão e não na emoção, e que a continuidade da empresa seja o principal objectivo para a tomada de decisão. Uma sucessão bem conseguida é uma tarefa que dá uma satisfação a todos quantos estiveram envolvidos no processo. Contudo, é necessária a intervenção de todos os elementos da família, dos directores da empresa (se os houver) e dos consultores, para que a comunicação desempenhe o seu papel. Factor imprescindível em todo este processo, mas que é fortemente negligenciado (Botelho, 2004).

2.8. Profissionalização das empresas

Se pretendermos de uma forma breve concluir qual é o fundamento principal que faz a diferença entre uma boa e uma má empresa, poderá afirmar-se que é a sua gestão/governança. Na governança reside, pois, a chave determinante do sucesso de uma empresa (Lima, 2003).

Na opinião de Santos (2007) a empresa familiar tradicional pode ser definida como aquela na qual não há separação entre propriedade e controlo e que é marcada pela falta de profissionalismo, não existindo uma hierarquia formal que possibilite a descentralização do poder da figura do familiar. Segundo o mesmo autor, nesta organização os familiares são envolvidos não pela sua competência, mas pelas relações de sangue e pessoais, as quais pressupõem uma relação de confiança. Na empresa familiar moderna, a influência dos familiares no controlo da organização é reduzida, enquanto na empresa familiar tradicional, ela é dominante. Obviamente, ambas as tipologias podem ser aplicadas também a empresas não familiares uma vez que as características de profissionalização e separação propriedade/controlo podem ser encontradas em qualquer organização (Santos, 2007).

Nas empresas familiares é vulgar acontecer que a governação seja constituída por elementos pertencentes à própria família proprietária, em muitas situações na sua totalidade. Contudo, à medida que as empresas familiares passam de geração em geração, a inclusão de elementos na governação não pertencentes à família e/ou não proprietários vai aumentando, na medida em que as empresas necessitam de possuir uma governação competente, capaz de responder competitivamente às incertezas e à dinâmica do mercado. Isto porque, enquanto os direitos de propriedade se transmitem de pais para filhos, as competências não se herdam.

Segundo Muchon e Campos (1998), a profissionalização é uma das mudanças mais fortes de entre as alterações possíveis na vida de uma empresa. Uma empresa, com gestão tipicamente familiar, mudará mais rápida e facilmente no sentido da profissionalização, de acordo com a intensidade de determinadas forças propulsoras. São considerados forças propulsoras ou estímulos à profissionalização: o tamanho da empresa, as mudanças no ambiente externo, o crescimento da família, novos parceiros, problemas de saúde do fundador e a postura do proprietário.

Mas, segundo o mesmo autor, o desenvolvimento destas organizações pode sofrer também a influência do que designou por forças restritivas. As forças restritivas, ou obstáculos à profissionalização, são, nomeadamente, a centralização das decisões, o poder e o status, a desconfiança em relação aos profissionais, as dificuldades em mudar de papel por parte do fundador ou proprietário, a família e, a postura do proprietário em relação ao processo de profissionalização, entre outros.

De acordo com Lima (2003), a família também se pode constituir como um obstáculo à profissionalização, quando exerce pressões para que não se entregue o comando da empresa a terceiros, pois isso poderia provocar uma redução do *status* e colocar em risco o património da família ou quando os filhos aspiram a um emprego e cargos na empresa, algo que a profissionalização virá a dificultar, ou mesmo impedir, que aconteça.

2.8.1. Gestão profissional

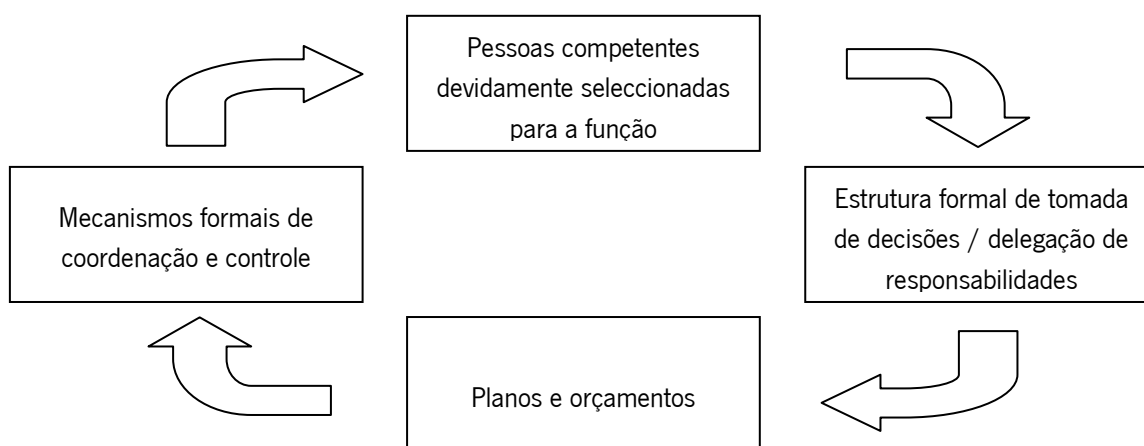
Segundo Pires (2006) a complexidade e as competências pluridisciplinares que as empresas devem dispor no âmbito dos seus recursos são um catalisador e condição suficiente, nas empresas familiares, com alguma dimensão, para o recurso inevitável a dirigentes profissionais. Mesmo aquelas empresas que fazem ponto de honra em possuir um grande

número de membros da família na gestão admitem-no (Rock, 1997). A questão que se coloca é a de saber até que ponto estes novos elementos directivos podem vir a exercer influência dentro da organização. A estes deve ser permitido profissionalizar os sistemas de direcção, para que as empresas passem a ter uma estratégia devidamente formulada e suportada em orçamentos, controlo estratégico e orçamental, avaliação de desempenho e gestão de carreiras profissionais.

As tecnologias da informação, a crescente sofisticação da avaliação financeira e de marketing e a necessidade de gerir a diversificação exercem uma maior pressão sobre a gestão, pelo que o recurso a elementos qualificados para o desempenho de funções complementares às dos membros da família torna-se não só desejável, como imprescindível.

A gestão profissional das empresas, poderá ser conceptual e operacionalmente entendida como a formalização de processos administrativos para fazer face a circunstâncias mais complexas devido ao aumento ou à diversificação de actividade” (Ussmam, 2004).

Figura 4 – A profissionalização da gestão da empresa



Fonte: Ussman (2004)

Transpondo o conceito para o seio das empresas familiares, a profissionalização da gestão da empresa é conseguida através da profissionalização dos membros da família, tal como refere Ana Maria Ussmam (2004). Segundo esta autora, nas empresas familiares, a direcção profissional pode ser conseguida com recurso à própria família se houver o cuidado de formar e seleccionar os familiares que um dia trabalharão na direcção da empresa e se encarregarão da sua direcção estratégica. Procurando dentro da família os que assumem uma atitude profissional, relativamente à gestão através da sua formação académica, experiência profissional e interesses, consegue-se formar um conjunto de profissionais competentes para assumir cargos

de gestão por um lado, e, por outro, para criar os mecanismos de gestão adequados. Esta gestão profissional passa pela criação de uma estrutura organizativa funcional, pela delegação de responsabilidades para a tomada de decisões, pela existência de sistemas de informação formais, pela gestão com base em planos e orçamentos, discutidos e aprovados, pela existência de mecanismos de coordenação e controlo e pela definição de normas escritas e claramente definidas. A profissionalização da direcção através da profissionalização da família exige o desenvolvimento simultâneo de pessoas, empresa e família. Todavia, o desejo de manter as coisas “em família” e o medo de perder o controlo – num comportamento que confunde os conceitos de controlo familiar e gestão familiar – inibem a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais (Lethbridge, 1997).

Segundo Paulo (2009) poderá verificar-se, porém, que em muitos casos a família não é suficiente para assegurar o “fornecimento” de pessoas nas quantidades e qualidades requeridas pelas necessidades da empresa. Nestes casos, nada obsta a que se procurem, fora da família, executivos profissionais que a complementem na direcção da empresa.

O quadro que se segue apresenta algumas diferenças entre a gestão profissionalizada e a não profissionalizada.

Quadro 2 – Gestão profissional versus não profissional

	Gestão Profissionalizada	Gestão não Profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planeado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado na experiência.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e afectação de recursos.	Não explícitos; normalmente baseados em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada para o crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo-se riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e

Resultados	Lucros que são resultados de metas pré-estabelecidas.	orientada para a família. Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções claramente descritas e formalizadas.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal, <i>ad hoc</i> .

Fonte: Adaptado de Staudt (2006)

A profissionalização das empresas familiares, segundo Granovetter (1995), tem sido colocada como uma condição básica, principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção é essencial para coordenar economias de escala. A entrada de profissionais sem vínculo familiar pode contribuir para avanços no processo de profissionalização das empresas familiares.

CAPITULO 3 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

“Sem as organizações e sem as pessoas que nelas actuam não haveria GRH” (Chiavenato, 1995, pp. 19). Segundo este autor, a GRH é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais, sendo responsável pelo adequado aprovisionamento, pela integração, pela manutenção e pelo desenvolvimento das pessoas nas organizações.

A evolução da GRH, como uma área específica da gestão, remonta à revolução industrial, quando as fábricas estabeleceram os seus primeiros “departamentos de pessoal”, com o objectivo de tratarem dos salários e do bem-estar dos trabalhadores (Nayab, 2011). Nesta época, e segundo este autor, as jornadas de trabalho eram caracterizadas por períodos muito longos de trabalho (entre 14 a 16 horas diárias); as condições de trabalho eram extremamente insalubres, somado ao facto de que, devido ao êxodo rural dos campos para as cidades (onde se localizavam as indústrias), a maior parte das pessoas passaram a viver em favelas. Esta situação de caos social originou diversos tumultos, sendo o mais famoso o de *Ludds* (Nottingham), em 1811, precipitado pela insatisfação para com os salários reduzidos e as condições degradantes de trabalho e de vida. O governo inglês interveio de imediato, construindo legislação específica que determinava os primeiros direitos básicos e protecções para os trabalhadores, forçando os donos das fábricas a criarem mecanismos formais para melhorarem as condições salariais e o bem-estar dos respectivos trabalhadores. Estes factos deram origem ao surgimento da gestão de pessoas como uma profissão distinta.

Cabral-Cardoso (1999) remete a origem do que se viria a designar por “Função Pessoal” para os chamados *Welfare Officers*. Os *Welfare Officers* eram trabalhadores das empresas, encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. O papel destes profissionais correspondia, segundo Cabral-Cardoso (1999), em larga medida, ao de uma almofada social, capaz de amortecer a grande conflitualidade que caracterizava a relação entre o empregador e os seus empregados.

Segundo Martins (2007), referindo-se também à origem da gestão de pessoas, enquanto função com responsabilidades e competências próprias nas organizações, no início não haveria, ainda, a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, mas apenas um interesse pelos aspectos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que fez desta, uma função meramente de *staff* nas organizações.

A GRH teve, até aos nossos dias, uma evolução significativa na sua forma e no seu conteúdo operacional e estratégico. Serrano (2010) apresenta uma representação cronológica (e respectiva tipificação) sobre as principais etapas e correntes de pensamento, no que concerne à evolução da Função Pessoal, a partir do momento inicial e embrionário da GRH, cuja origem pode ser encontrada nos *Welfare Officers*, até ao momento presente, conforme quadro que se segue.

Quadro n.º 3 – Evolução da Função Recursos Humanos

Etapas de Evolução	Teoria Organizacional	Principal Enfoque	Práticas Chave
Administração de Pessoal Fim do séc. XIX - 1960	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efectivos	Recrutamento, formação (treino), remunerações, recompensas e questões disciplinares
Gestão de Pessoal 1960 - 1980	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	CrITÉrios de recrutamento, formação de chefias, gestão de carreiras, participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980 - 1990)	Desenvolvimento Organizacional Gestão Estratégica Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de selecção de dirigentes, animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento e internacionalização de RH
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990 - ...)	Desenvolvimento Organizacional Gestão Estratégica Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização, adaptação, mobilização, partilha, antecipação

Fonte: Adaptado de Serrano (2010)

Bilhin (2002) sintetiza que o conceito de GRH resulta, por um lado, dos progressos registados na função a partir das influências teóricas descritas e, por outro lado, do pensamento renovado da gestão, que introduz a ideia de que a obtenção de vantagens competitivas só é possível através das pessoas. Para Serrano (2010), até aos anos sessenta predominaria uma gestão das pessoas de cariz predominantemente administrativo, sendo a função desempenhada por especialistas que aplicavam técnicas específicas para tratar os problemas do quotidiano da empresa; a partir daí, e até à década de oitenta, prevaleceu a fase de gestão, na qual se privilegiavam as políticas de cariz humano e social e uma perspectiva de médio prazo na

evolução da empresa; e, após os anos oitenta, a função entra na fase de desenvolvimento e procura responder aos desafios actuais por via da conciliação das opções económicas, a aspiração ao lucro e a evolução dos próprios recursos humanos.

Duarte, Gomes, Sanches e Sousa (2006), enquadram o progresso e a evolução do papel da GRH, segundo três grandes perspectivas: Os Serviços de Pessoal como uma actividade operacional, a Gestão de Recursos Humanos como uma função de suporte à estratégia económica da organização e, finalmente, a GRH como uma actividade estratégica.

a) Na perspectiva dos serviços de pessoal ou de gestão de pessoal, a função de recursos humanos não assumia uma vertente de gestão. Teria, na maioria dos casos, como objectivo o processamento dos salários; os aspectos legais relacionados com a contratação e o despedimento de pessoas, sendo o enfoque essencialmente administrativo, legal e de relações individuais e colectivas de trabalho;

b) A GRH teria um papel de suporte à estratégia económica da organização, contudo, a sua intervenção seria somente na fase de implementação da estratégia empresarial. Neste sentido, o responsável dos recursos humanos teria pouca influência sobre as opções estratégicas da empresa, sendo a sua missão apenas assegurar que as pessoas de uma organização seriam utilizadas para que a empresa obtivesse o maior lucro possível em função do seu desempenho, e que obtivessem as recompensas materiais e imateriais em retribuição do seu desempenho;

c) A GRH, como uma actividade estratégica, surge na década de noventa decorrente da evidência de que a estratégia económica de uma empresa não é independente da GRH. Para os autores, a formulação estratégica ocorre no microcontexto político de organizações onde existem tensões, contradições, rivalidades e objectivos conflitantes com comportamentos orientados para a satisfação de objectivos departamentais e pessoais. Por isso, tanto a estratégia económica como a GRH evoluem em interacção, em horizontes temporais longos e nenhuma delas é desenhada como um processo independente e puramente racional.

Na perspectiva de Veloso (2007), GRH, gestão de pessoal e função recursos humanos são denominações que frequentemente se utilizam indiscriminadamente, por vezes sem qualquer diferenciação em termos do seu conteúdo, para designar a natureza e o âmbito de actividade da gestão de recursos humanos numa organização. Para a autora, a diferença entre gestão de recursos humanos e gestão de pessoal tem sido debatida, em anos recentes e reflecte uma evolução no conceito de GRH. Este confronto resulta, de acordo com Caetano e Vala (citado

por Veloso, 2007), principalmente de duas abordagens, que os autores consideram as mais significativas: a *hard* e a *soft*. À primeira está associada a noção de que gerir pessoas é principalmente controlar custos, ou seja, gerir pessoas como mais um recurso organizacional que se deve fazer ao mais baixo custo e com a maior rentabilidade. A abordagem *soft*, perspectiva a gestão de pessoas como a gestão de um recurso estratégico dotado de capacidade criativa e de inovação. Ao investir nas pessoas, as organizações procuram garantir o seu envolvimento e lealdade, retendo-as pois são elementos únicos e raros. Estas características permitiriam às organizações enfrentar o clima de grande competitividade que se tornou muito evidente a partir dessa altura. De facto, e segundo Veloso (2007), é importante reconhecer que ambas as abordagens valorizam a adequação da gestão das pessoas à estratégia da organização, o envolvimento das chefias na GRH, a adaptação das pessoas ao trabalho e o seu desenvolvimento.

Também associadas à GRH podem ser encontradas “diversas conceptualizações psicológicas, sociológicas, económicas, jurídicas e até oriundas da ciência política o que lhe confere um carácter eclético, não dispondo, deste modo, de uma base de conhecimentos muito consistente” (Bilhin, 2002, pp. 22). Segundo Bilhin (2002), este eclectismo não enfraquece a sua posição actual onde todos, em geral, reconhecem à gestão de recursos humanos um papel estratégico. Já Torres (2009, pp. 18) admite inclusive que “a posição actual da GRH é paradoxal”. Para Torres (2009), por um lado, a GRH ganha uma importância sem precedentes no ambiente económico, tornando-se uma âncora fundamental para a gestão corrente das organizações. Por outro lado, e em sentido oposto, esta importância acaba por perder o seu valor político, porque a GRH é cada vez mais afastada dos centros de decisão. Para este autor, a GRH é remetida, no seu âmbito de acção, para as funções mais instrumentais e mecânicas como o recrutamento e selecção, a gestão contratual, a gestão de carreiras, a gestão e avaliação de projectos de formação, entre outras tarefas, de natureza eminentemente técnica e funcional.

Em síntese e, apesar de podermos encontrar algumas divergências, entre os vários autores, quanto ao conceito, evolução e actividade da GRH, a forma mais comumente utilizada na bibliografia para descrever em que consiste a gestão organizacional de pessoas, assemelha-se à definição de Harris (1997). Para este autor a GRH pode ser entendida como um conjunto de programas, políticas e práticas utilizados ao serviço da gestão estratégica das pessoas, nas organizações.

3.1. Gestão de Recursos Humanos em Portugal

A evolução da GRH em Portugal está marcada por vários factos históricos, geográficos, culturais e sociais que preconizam e limitam a vivência organizacional (Azevedo, 2010). Na análise da literatura disponível evidenciam-se as ambiguidades que atravessam o campo da GRH as quais, no caso português, se mostram particularmente presentes dado o défice de reflexão crítica sobre os seus fundamentos teóricos e sobre as práticas profissionais em uso, bem como a relativa juventude e a incipiente estruturação de um grupo profissional em crise de crescimento (Almeida, 2008).

Sob o ponto de vista da história recente de Portugal, a evolução da GRH, enquadrada no todo da organização social portuguesa, terá com certeza sido fortemente condicionada pelos factos que mais marcaram a evolução dos últimos 100 anos do nosso país. Basta lembrar, a título de exemplo, a instabilidade originada pela queda da monarquia e a instauração da república, no início do século passado; ou recordar a passagem de um país de vocação maioritariamente agrícola para um país com zonas fortemente industrializadas; ou ainda salientar as duas grandes guerras e as consequências que delas advieram para o mundo, para a Europa e para Portugal em particular; os quarenta anos de ditadura, marcados pela guerra colonial; e, sobretudo, lembrar a instauração da democracia com a revolução do 25 de Abril de 1974 e a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, em 1986.

Em Portugal, só ao longo da década de sessenta é que a função pessoal começa a assumir alguma preponderância no nosso país (de forma algo incipiente, quando comparada com a importância que já vinha assumindo no contexto internacional), nomeadamente, em termos de organização do trabalho, remunerações e técnicas de selecção, orientação e formação da mão-de-obra (Martins, 2007). De acordo com Martins (2007), na década de setenta, a GRH em Portugal, assumia maioritariamente uma função reactiva, na dependência do departamento administrativo e financeiro, tendo um papel puramente administrativo/burocrático, centrado na aproximação das pessoas à organização. Neste período e até meados da década de 80, entra-se numa fase de turbulência política e social permitindo que se torne mais central o papel da GRH, tipicamente conduzida por advogados, permanecendo fortemente burocrática, sem relações com a estratégia organizacional. Apenas no final da década de 80 é que a função pessoal consegue maior afirmação no contexto empresarial português, particularmente no sector industrial, predominante no nosso país nesta altura, tendo sido criados novos serviços nas áreas da selecção, avaliação e especialmente a formação, que nesta época adquire maior importância.

Actualmente, a GRH desenvolve a sua acção orientada para um conjunto de actividades, em aproximação ao próprio modelo anglo-saxónico vigente, das quais se salientam: a gestão, dinamização e utilização de sistemas de incentivos monetários indexados ao desempenho individual e organizacional; a promoção da comunicação interna; a construção e implementação de acções de formação e de desenvolvimento de competências; o recrutamento de talentos, utilizando as novas ferramentas proporcionadas pela internet (redes sociais); e, o recurso a esquemas cada vez mais complexos de avaliação de desempenho, com ligação a planos de promoção na carreira, devidamente delineados (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, 2008).

Ao efectuar-se uma análise das tendências recentes da própria evolução do grupo de profissionais da GRH em Portugal, é possível constatar, não só um acentuado crescimento quantitativo do grupo, como também qualitativo, face à importância crescente das qualificações académicas de nível superior. Estes traços, não só contribuem para reforçar a visibilidade pública do grupo, mas também o seu reconhecimento social (Almeida, 2008). Contudo, e apesar da maior parte das empresas portuguesas não ter ainda o gestor de recursos humanos presente nos seus conselhos de administração, tem sido registada uma evolução significativa, no sentido de atribuir uma cada vez maior componente estratégica à função (Gomes, *et al.*, 2008).

Num estudo desenvolvido por Cabral-Cardoso (2004) que tinha, entre outros, como objectivo caracterizar o perfil do gestor de pessoas em Portugal (envolvendo cerca de quatrocentas empresas de diversos sectores e dimensões) constatou-se entre outros aspectos, que este perfil se encontrava em mutação. Nesta investigação verificou-se que a função seria maioritariamente ocupada por homens (59,1%) estando, no entanto, a crescer a representatividade das mulheres, sobretudo das mais jovens (menos de 40 anos). De acordo com o estudo referido, predomina uma formação escolar de nível superior (74,6%), com maior incidência das áreas de gestão (39,7%) e Ciências Sociais (23,8%). Também se verificou que, enquanto função autónoma da empresa, esta função é ainda muito recente sendo, na sua maioria, existente há menos de 10 anos (65,3%).

Com uma perspectiva mais crítica da função Gomes, *et al.* (2008), refere que se assiste a um enorme desperdício do potencial humano em muitas empresas, não porque não haja um departamento e um director de recursos humanos, mas porque não está disseminado por toda a organização uma filosofia de gestão que valorize o mérito, o desenvolvimento do potencial e das forças contidas nas pessoas. Segundo estes autores, esta situação não é apanágio exclusivo do

nosso país, mas existem razões para supor que os processos de gestão de pessoas em Portugal, muitas vezes mais administrativos do que desenvolvimentalistas, são parcialmente responsáveis pela fraca produtividade relativa, atribuída ao país. Para estes autores, a época em que as empresas circunscreviam a GRH aos serviços de pessoal, responsáveis pelas tarefas administrativas, não mais se compagina com os desafios enfrentados pelas organizações actuais. «Gerir pessoas é, hoje, capacitá-las para as exigências competitivas, associá-las ao futuro estratégico da organização e prepará-las para as mudanças permanentes. A gestão de pessoas deixou de ir na “bagageira” e passou a cooperar na condução do “veículo” organizacional (Gomes, *et al.*, 2008, p. 811)».

3.2. Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Familiares

Da pesquisa bibliográfica efectuada constata-se uma reduzida informação sobre a gestão de recursos humanos no contexto das empresas familiares. Encontram-se breves referências genéricas à necessidade e às vantagens associadas à profissionalização da gestão deste tipo de organizações, do que se deduz implicitamente que também, nesta área, se preconiza um modelo de gestão profissional, onde as boas práticas da gestão de pessoas possam ser um aliado estratégico para a administração organizacional.

Existem autores que afirmam que as empresas podem sofrer de uma capacidade organizacional limitada como resultado da planificação inadequada dos seus recursos humanos (King, Solomon e Junior, 2001). Estes autores mencionam o facto de que a má gestão de pessoas pode ser uma das principais razões para o insucesso das empresas familiares.

Os líderes das empresas familiares estão cada vez mais confrontados com novas realidades contextuais do ambiente em que se inserem, nomeadamente no domínio do *marketing* e dos sistemas de informação, o que implicará que tenham de passar necessariamente de um estilo de gestão paternalista para uma gestão mais profissional, em que a gestão de recursos humanos assentará, inequivocamente, na utilização de práticas (técnicas, instrumentos, iniciativas, etc.) mais actuais e menos intuitivas do que as tradicionalmente utilizadas (Martins, 1999).

Segundo Veloso (2007), associa-se à gestão de recursos humanos, embora não de forma absoluta, a capacidade de desenvolver as competências e o conhecimento no interior da organização e de contribuir para a utilização pelos colaboradores, dos seus conhecimentos e

aprendizagens, em prol da organização. O processo pelo qual a gestão de recursos humanos atinge estes resultados apoia-se na utilização de práticas como: métodos de selecção, avaliação, formação, trabalho em equipa, recompensas em função da *performance* e segurança no trabalho, entre outras.

A expectativa em torno da sua utilização é de que aumentem a *performance* organizacional e se constituam como vantagem competitiva única, porque não passível de replicação noutras organizações (Delaney e Huselid, 2000; Wall e Wood, 2005). Do mesmo modo, Delery e Doty (1996) estabelecem uma relação causal entre práticas de gestão de recursos humanos e *performance* organizacional. Os resultados dos seus estudos apontam para o facto de as organizações que adoptam melhores práticas de gestão de recursos humanos gerarem maiores retornos. Essas práticas incluem a divisão de lucros, avaliação orientada para os resultados e maior segurança no trabalho.

De acordo com Ussman (2004), um dos temas mais discutidos quer por empresários, gestores, consultores e, até políticos, a gestão de recursos humanos não tem sido, ainda, objecto de estudos alargados suficientes, aplicados à realidade das empresas em geral e, em particular, das empresas familiares. A autora refere que habitualmente são estudadas variáveis que interferem mais directamente (ou não) com a gestão de recursos humanos, como a liderança, motivação, satisfação, cultura, mas não o modo como a gestão de recursos humanos é praticada nas suas múltiplas vertentes e os seus respectivos efeitos. No que concerne especificamente às empresas familiares, este tipo de abordagem é, ainda, mais raro, pelo menos ao nível da realização de investigações suficientemente sistematizadas.

As empresas familiares e, em particular, as pequenas e médias empresas, de acordo com Martins (1999), além de muitas vezes não possuírem as necessárias competências na aplicação da tecnologia, também apresentam deficiências na organização do trabalho e, em particular, no desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Lorsch (1999) refere que nestas organizações valorizam-se pouco os recursos humanos. Este autor, ao identificar os factores a que os membros dos conselhos de administração atribuem mais importância para a tomada de decisões, encontrou os “empregados” e o bem-estar da equipa de chefia e direcção, no antepenúltimo e penúltimos lugares da lista dos seguintes dez factores:

1. Interesse dos accionistas em geral;
2. Futuro da empresa a longo prazo;
3. Opinião do CEO;
4. Requisitos legais;

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 5. Clientes e fornecedores; | 8. Empregados; |
| 6. Responsabilidades sociais; | 9. Chefias e Direcção; |
| 7. Concorrência; | 10. Património dos membros. |

O autor refere que a importância da gestão de recursos humanos não pode ser posta em causa, sendo perfeitamente admissível e desejável o seu tratamento mais profissional, capaz de gerar vantagens competitivas às organizações, para além das outras variáveis de gestão habitualmente presentes e valorizadas e que remetem para as questões do mercado e da economia/finanças. De acordo com Martins (1999), as questões relacionadas com a motivação dos colaboradores, o seu nível de qualificação, a responsabilidade social e de gestão e uma maior consciencialização com a criação de uma relação mais efectiva entre o trabalho das pessoas e os resultados do negócio, são aspectos que podem induzir alterações positivas em indicadores financeiros importantes, tais como os resultados das vendas, a liquidez geral, o endividamento e a solvabilidade. No essencial, diz o autor, é ao nível da problemática do emprego e da plena integração dos colaboradores das empresas familiares que se pode colocar a tónica das acções correctivas a emprender. Estas passarão pela adopção de políticas adequadas de recrutamento e selecção, gestão previsional de mão-de-obra, especialmente da qualificada, estabelecimento de planos de carreira interessantes e relacionados com o desempenho dos colaboradores que, por sua vez, precisarão de ser avaliados, o mais objectiva e justamente possível, e não com base em simpatias, ou nos tradicionais sentimentos de lealdade ou respeito pela hierarquia estabelecida.

No estudo que Astrachan e Kolenko (1994) realizaram (envolvendo mais de 600 empresas), os autores concluíram existir correlações positivas entre práticas de gestão de recursos humanos e o sucesso e sobrevivência das empresas familiares. Segundo estes autores, pela primeira vez na história dos trabalhos realizados neste tipo específico de empresas, procurou-se validar a contribuição das práticas de gestão de recursos humanos para a eficácia de um largo número de empresas. Com base num inquérito telefónico efectuado junto dos *Chief Executive Officers* (CEO's) das empresas inquiridas, os autores revelaram algumas relações evidentes entre as práticas de gestão de pessoas no seu todo (escala sumariada) com o número de empregados a tempo inteiro, facturação global, disponibilidade de acesso ao capital e proveitos anuais do administrador familiar.

Apesar destas evidências de uma correlação positiva entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho da empresa, Kok, Uhlaner e Thuric (2006, p. 456) afirmam que “as empresas familiares são menos afeitas à utilização destas boas práticas do que as empresas não familiares”. Segundo os autores, este efeito nas empresas familiares ocorre não só de forma directa (tendência para as empresas familiares serem de menor dimensão) mas também de forma indirecta.

Num estudo levado a cabo por Bañón e Hernández (2007), que envolveu 370 pequenas e médias empresas familiares, onde se analisaram os efeitos de 44 práticas de recursos humanos (de áreas que vão desde o trabalho em equipa, os processos de recrutamento e selecção, passando pela formação, planos de carreira ou definição funcional) no êxito das empresas, os autores demonstraram claramente que o sucesso das empresas familiares está significativamente influenciado pela utilização de boas práticas de recursos humanos.

De acordo com Oliveira (2009), nas empresas familiares, torna-se difícil identificar um estilo de gestão, pois depende de que pessoas se fala (familiares ou não), ou seja, uma mesma organização pode ter um estilo de elevada preocupação com as pessoas e de reduzida preocupação com os resultados e, simultaneamente, de baixa preocupação com as pessoas e alta preocupação com os resultados.

Dyer (citado por Martins, 1999), propunha doze sinais de identificação do estado de “saúde” das empresas familiares, que correspondiam à enunciação das seguintes doze questões:

1. Existe consciência, por parte da família e/ou dos líderes da empresa familiar sobre os problemas/situações que a empresa atravessa e que enfrentará no futuro?
2. Existe um planeamento estratégico adequado relativamente às necessidades futuras da família e do negócio?
3. Existe um plano de sucessão de gestão bem elaborado, tendo o mesmo sido comunicado às partes relevantes/interessadas?
4. A família desenvolveu um plano de sucessão, em termos de posse, que complementa o plano de sucessão de gestão?
5. Existe um relacionamento interdependente entre o líder e os sucessores?
6. Existe um programa de formação adequado para os futuros líderes do negócio?
7. Os colaboradores da empresa, familiares e não familiares, partilham perspectivas similares, em termos de equidade e competência?

8. Os membros da família trabalham em conjunto, de uma forma colaborativa, para resolver os vários problemas?
9. A família criou mecanismos eficazes para gerir eventuais conflitos de interesses?
10. Existem níveis de confiança elevados entre os membros da família, bem como entre os membros familiares e não familiares?
11. Os líderes utilizam mecanismos de *feedback* (membros não familiares no conselho de administração, assessores/consultores externos, medidas/indicadores de gestão) que lhes apontem os comportamentos e rumos inadequados?
12. A família possui uma perspectiva equilibrada sobre quando e como conjugar as necessidades da família com as necessidades do negócio?

Torna-se evidente que se a resposta a todas estas questões, das empresas potencialmente inquiridas, fosse positiva, o sucesso e a continuidade estariam à partida assegurados. Martins (2009) considera importante realçar que parte das doze questões enunciadas não incidem, directamente, sobre a problemática da gestão de recursos humanos. Esta dificuldade de aproximação entre os contributos existentes e os interesses desta investigação não fogem à regra de que as preocupações fundamentais dos trabalhos desenvolvidos por investigadores no domínio das empresas familiares não se dirigem, na sua essência e explicitamente, às práticas de gestão de pessoas, mas sim a outros domínios da vida destas empresas.

CAPITULO 4 - METODOLOGIA A UTILIZAR

Na realização deste trabalho de investigação de cariz claramente exploratório, será adoptada uma metodologia qualitativa, seguindo-se, portanto, a corrente de opinião que argumenta tratar-se da abordagem mais rica e completa face a conceitos tão complexos e dinâmicos como os de cultura e gestão (particularmente de recursos humanos) de empresas familiares (Caetano e Vala, 2002).

A população seleccionada para este estudo compõe-se do conjunto dos administradores das empresas do Grupo Metalcon, pertencentes à família que detém a totalidade das acções das empresas. Os entrevistados serão os dois sócios-fundadores (irmãos) e os respectivos filhos e genros (6 pessoas) que fazem parte dos quadros das empresas do grupo, ocupando posições de administração/gerência.

Esta metodologia poderá, neste caso específico, contribuir para uma maior compreensão do processo pelo qual as práticas de gestão de recursos humanos operam, interagem, combinam e entram em conflito, bem como analisar a percepção dos entrevistados sobre o papel da GRH, das suas políticas e práticas na eficácia organizacional.

A utilização de estudos de caso tem múltiplas vantagens. Salientamos a sua eficácia na investigação de processos complexos de mudança (Yin, 1994), e em organizações de menor dimensão (por exemplo, PME's) porque envolvem pequenas amostras e, na sua forma mais simples, são fáceis de conduzir. Permitem também uma aprendizagem aprofundada dos fenómenos em estudo, fornecendo informação inestimável ao nível das actividades concretas e diárias de uma organização. Incluem análises de diferentes perspectivas, pois o investigador considera não apenas a "voz" dos sujeitos principais que elegeu como fonte de informação mas, também, de outros grupos relevantes e as interacções que se estabelecem entre eles (Tellis, 1997).

Contudo, os diferentes métodos de investigação e análise apresentam deficiências e limitações, e este não poderia ser diferente. Quando a pretensão dos investigadores é a de generalização, este método pode apresentar algumas dificuldades adicionais face à maior focalização ao nível micro dos estudos de caso. Por esta razão encontram-se, por vezes, os estudos de caso associados a outras estratégias de investigação quantitativas que envolvem amostras mais extensas, e que recorrem, por exemplo, a questionários (Curran e Blackburn, 2001).

Segundo Rea e Parker (2002), as entrevistas que serão realizadas, poderão apresentar à partida, algumas desvantagens, tais como:

- a) Viés induzido pelo entrevistador: o entrevistador tem reacções próprias às respostas dadas, tendo dificuldade em manter a completa neutralidade. Esta situação pode comprometer a resposta do entrevistado e consequentemente, a validade do questionário;
- b) Maior carga emotiva: o stress inerente à situação pode causar fadiga emocional, implicando uma menor qualidade das respostas;
- c) Menos anonimato: o entrevistado perde a vantagem do anonimato, podendo ficar pouco à vontade para responder às questões, particularmente mais sensíveis.

4.1. Técnica de levantamento dos dados

No presente trabalho, a técnica de investigação privilegiada consistirá numa entrevista semi-directiva e respectiva análise de conteúdo, pretendendo-se, através de um conjunto de perguntas-guia relativamente abertas, conferir ao entrevistado a possibilidade de "falar abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier" (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 194).

Aliás, sendo intenção deste estudo perceber a linha de raciocínio de cada indivíduo, as diferentes questões acabarão por ser explicitamente colocadas apenas quando o entrevistado não as aflorou por sua iniciativa.

O autor do presente relatório é também o responsável da Direcção de Recursos Humanos do Grupo empresarial alvo do estudo, tratando-se por isso, de uma situação de investigação/acção. Assim, o autor tem uma condição de observação e análise privilegiada na condução do estudo de caso.

Importa referir que as entrevistas foram gravadas integralmente em registo áudio, com consentimento dos entrevistados, a fim de propiciar uma transcrição fidedigna dos dados e um melhor aproveitamento dos mesmos. Foi igualmente solicitada a autorização ao entrevistado para proceder à gravação, acautelando a possibilidade de interromper a gravação quando solicitado pelo entrevistado. As entrevistas foram realizadas nas instalações das organizações, sendo sempre entrevistas individuais. Procurou-se salvaguardar as condições de privacidade e insonorização, tendo-se solicitado explicitamente à organização salas com as características

adequadas. Finalmente, importa acrescentar que as entrevistas tiveram lugar na data e hora escolhidos pela organização, com uma duração mínima de quarenta e cinco minutos e máxima de duas horas.

De salientar que as entrevistas decorreram num ambiente de grande abertura e transparência e os entrevistados foram manifestando as suas opiniões e pontos de vista de forma clara e directa. Aliás, o registo feito permite, na pessoa dos sócios-fundadores, ficar com um registo único de alguns dos momentos mais importantes e simbólicos da evolução do grupo empresarial, factos que, de outro modo, não seriam conhecidos do público em geral e, em particular, dos colaboradores actuais e futuros.

4.2. Tratamento dos dados

Os dados foram inicialmente recolhidos por meio da realização de entrevistas e, posteriormente, analisados através da interpretação às respostas recolhidas, verificando as percepções e as ideias dominantes.

A análise de conteúdo, técnica a utilizar neste estudo, teve como finalidade a realização de inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas (Bardin, 1977).

4.3. Protocolo das entrevistas

Seguindo o protocolo utilizado por Veloso (2007), para a realização das entrevistas (com as necessárias adaptações), definiu-se a seguinte sequência do processo:

1. Apresentação do entrevistador e do entrevistado (posição, anos de antiguidade, categoria profissional);
2. Apresentação dos objectivos do estudo de caso;
3. Certificação de que o entrevistado conhece os objectivos do estudo de caso;
4. Explicar as condições de realização da entrevista: solicitar ao entrevistado autorização para gravação e garantir a confidencialidade da informação recolhida, esclarecendo os procedimentos metodológicos adoptados para a análise da entrevista (transcrição integral e análise da informação) e a manutenção da confidencialidade do relatório do estudo de caso a disponibilizar à organização para discussão;
5. Realização da entrevista;

6. Levantamento documental;
7. Elaboração do relatório final sobre o estudo de caso;
8. Validação dos resultados.

4.4. Guião das entrevistas

Foi construído um guião (anexo 1) com um conjunto de perguntas, destinado a ser usado com todos os entrevistados, assente nos seguintes aspectos:

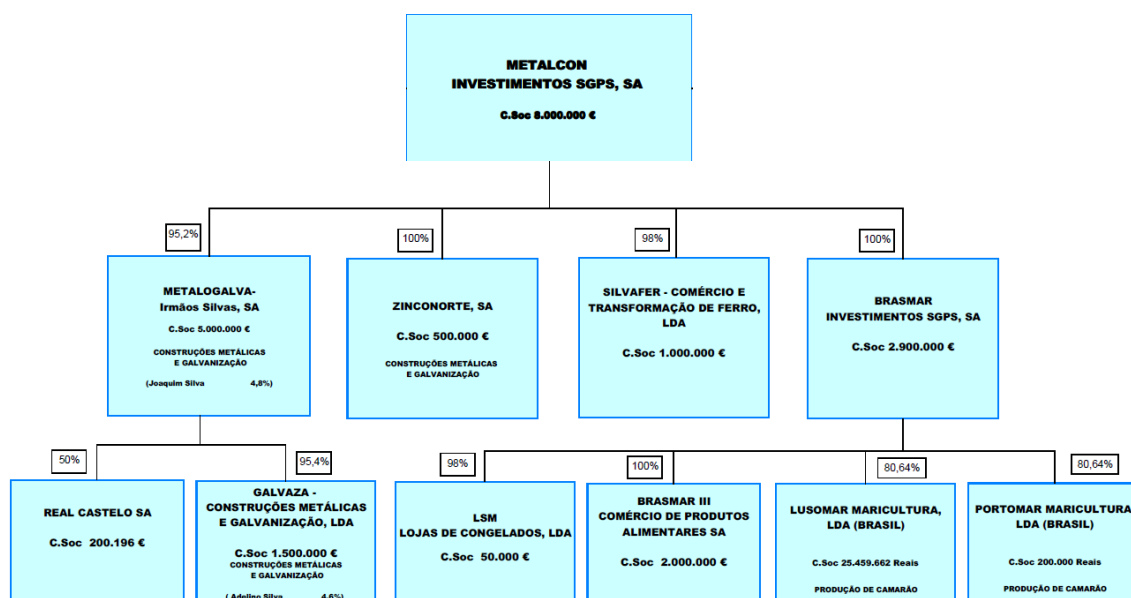
- i. Identificação pessoal, com referência à respectiva geração a que pertencem;
- ii. Descrição da organização, com especial incidência no papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH);
- iii. Apreciação do desenvolvimento da GRH ao longo do seu percurso, considerando o grau de formalização da GRH (número e sofisticação das práticas de GRH existentes na organização) e o processo de implementação
- iv. Descrição da posição da GRH na estrutura da organização
- v. Descrição das práticas da GRH na organização em estudo
- vi. Determinação dos indicadores utilizados pela organização na avaliação do seu sucesso.

CAPITULO 5 - APRESENTAÇÃO DO GRUPO METALCON E DA FAMÍLIA PROPRIETÁRIA

5.1. Grupo Metalcon

A Metalcon Investimentos SGPS, S.A. (adiante designa por Grupo Metalcon) foi legalmente constituída através de escritura pública celebrada em 30 de Dezembro de 2000. Actualmente, fazem parte desta sociedade várias empresas, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Organograma do Grupo Metalcon



Fonte: Metalcon SGPS, SA (2010)

No ano de 2001, a sociedade procedeu à compra de 100% do capital social da Zinconorte, S.A., e 95,2% da sociedade Metalgalva - Irmãos Silvas, S.A. (empresa fundada em 1971, que representa a origem do próprio Grupo). As duas empresas exercem a sua actividade na indústria da serralharia, metalomecânica, ligeira e pesada, e tratamento de metais para galvanização e zincagem.

No mesmo ano de 2001 a sociedade adquiriu uma participação na Brasmar Investimentos, SGPS, S.A. (sub-holding para a área alimentar), tendo em 2003 adquirido o restante do capital social, controlando-a desde esta data a 100%.

Esta sub-holding Brasmar Investimentos, SGPS, S.A. adquiriu em 2005 a totalidade do capital social da Brasmar III, S.A., sociedade que se dedica ao comércio por grosso de produtos alimentares congelados, sendo que 50% das acções foram adquiridas a sócios estranhos ao grupo e os restantes 50% foram adquiridas pela Metalcon, SGPS, S.A., com a intenção de concentrar os negócios alimentares na sub-holding.

Também no exercício de 2005 a Brasmar, SPGS, S.A. adquiriu 4% do capital social da LSM – Lojas de Congelados, Lda., passando assim a deter 100% do seu capital social.

Em 2004, a empresa Irmãos Silvas, S.A. subscreveu e realizou 95,4% do capital social da Galvaza, Lda., empresa dedicada à galvanização que se encontra instalada na zona centro do País e, 98% do capital social da Silvafer, Lda., empresa que se dedica ao comércio por grosso de ferro e aço. Em 2010 a Brasmar III, S.A. compra 50% da empresa Cachide&Roldão, Lda.

No presente trabalho serão apenas abordadas, descritas e analisadas as empresas que respeitem, cumulativamente, as seguintes condições: as empresas cuja propriedade é maioritariamente do Grupo Metalcon, as que tiverem ao seu serviço pessoas (excluem-se as sociedades financeiras) e as que estão sob a tutela gestonária directa da administração e, finalmente, as que forem alvo da intervenção da Direcção de Recursos Humanos (enquanto serviço partilhado). Assim, serão apenas referidas para o estudo as sociedades: Metalgalva – Irmãos Silvas, S.A.; Galvaza, Lda.; Zinconorte, S.A.; Silvafer, Lda.; Brasmar III, S.A.; LSM, Lda.

5.1.1. Cultura e sistema de valores do Grupo Metalcon

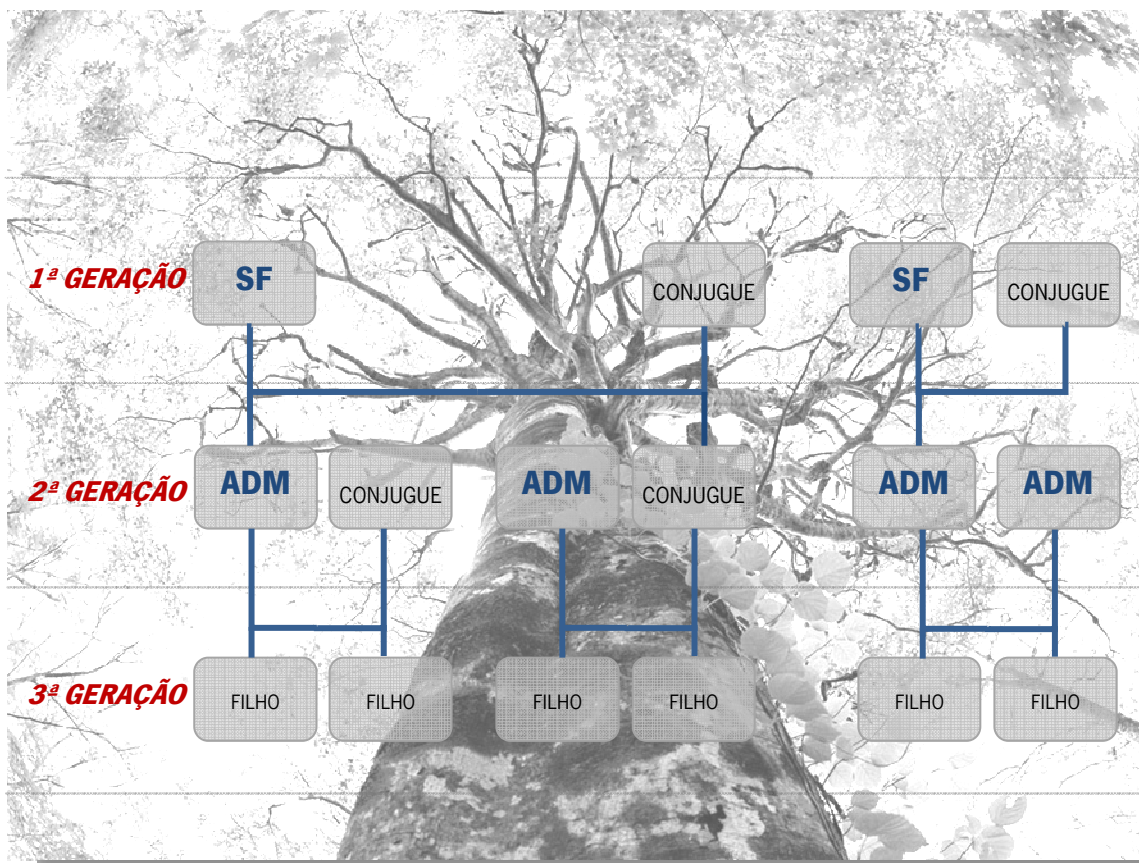
Tal como divulgado no sítio da *internet* da empresa (www.metalcon.pt), o Grupo Metalcon apoia-se numa cultura que promove a excelência tecnológica e a qualidade na satisfação dos clientes, valores partilhados pelos seus colaboradores. Do mesmo modo, é concedida grande liberdade aos vários departamentos para definirem a sua própria orientação e para conduzirem a sua actividade, reservando-se ainda, um espaço para a liberdade individual de cada colaborador. Contudo, tal actuação é também acompanhada pela preocupação em preservar uma linha contínua de produção dos conhecimentos, assegurando uma visão conjunta e coerente da evolução da empresa.

De acordo com o manual da qualidade do grupo, este conjunto de empresas esforça-se por promover a estabilidade, riqueza e progresso na comunidade onde desenvolve a sua actividade e tem a chave do seu sucesso assente numa cultura de rigor profissional, baseado nos seguintes princípios e valores: serviço orientado para o cliente, com a oferta de produtos que

satisfaçam os seus requisitos, procurando sempre estabelecer, manter e incrementar uma relação de confiança e parceria com o mesmo; qualidade, com o desenvolvimento, manutenção e contínua procura de áreas de melhoria do seu Sistema de Gestão da Qualidade; antecipação, através de uma procura constante de novas soluções tecnológicas e da observação atenta das circunstâncias do mercado, de modo a adequar sistematicamente a sua oferta às exigências do mesmo; diversificação, através da ampliação da gama de produtos e soluções, tirando partido da sua potencialidade tecnológica.

5.2. Caracterização da família proprietária

Figura 6 – Árvore Genealógica da Família Silva



5.2.1. 1ª Geração (Sócios-fundadores)

Os sócios-fundadores do Grupo Metalcon são irmãos. Ambos nasceram no Concelho de Vila do Conde e tem como instrução escolar o quarto ano (equivalente ao 1º ciclo). As esposas dos sócio-fundadores não participam da gestão das empresas do Grupo.

5.2.2. 2ª Geração

A segunda geração é composta por seis pessoas, sendo que apenas cinco têm funções executivas nas empresas do grupo. Dos cinco membros da família com funções executivas, três são administradores executivos, um gerente e um ocupa a função de Director (cujo testemunho não será relevante para o estudo por ter apenas uma função técnica), nas empresas do Grupo.

No sentido de salvaguardar a identidade de cada um dos entrevistados, os sócios-fundadores serão designados pelas siglas SF1 e SF2 e os membros da segunda geração da família, serão adiante designados pelas siglas ADM1, ADM2, ADM3 e ADM4.

5.3. Protocolo Familiar

No decorrer do ano de 2010, os membros da família proprietária, conscientes da importância que tem para a família assegurar a continuidade do património empresarial desenvolveram, por vontade e iniciativa própria, um exercício de reflexão, individual e conjunta, pondo em comum as ideias que permitem conjugar as necessidades da família, com as exigências do futuro desenvolvimento do Grupo Empresarial, assinando para o efeito um protocolo familiar.

A finalidade deste Protocolo Familiar foi a de assegurar que a família e o Grupo Empresarial, unidos por laços de afectividade, consciência social e profissionalismo, constituíssem um bloco único, coeso e forte. Pretendeu-se construir normas que estabeleçam e resolvam, ao mesmo tempo, inquietações ou necessidades legítimas dos membros da família. E, assim, atender a aspectos relevantes da sua educação e condição de proprietários do Grupo Empresarial, para prevenir que questões puramente familiares ou pessoais possam afectar os critérios profissionais, que devem presidir à administração e à direcção das suas actividades económicas.

5.4. Gestão de recursos humanos no grupo empresarial

Até há três anos atrás não era possível falar em Departamento de Recursos Humanos (DRH) no grupo empresarial, nem tão pouco de uma estratégia consistente de gestão de pessoas. Seria mais correcto inclusive falar de uma secção de pessoal, que centrava a sua

actividade em tarefas administrativas, tais como o processamento de salários, a manutenção dos ficheiros dos colaboradores, as formalidades relativas à Segurança Social, a contratação de seguros, etc. Tratava-se essencialmente de um grupo marcado por uma forma “tradicional” de encarar os assuntos relacionados com as pessoas.

O DRH da empresa emergiu como resultado das exigências que as empresas começaram a sentir, assumindo uma estrutura própria e uma estratégica de intervenção devidamente delineada.

Passou a existir enquanto estrutura numa empresa do grupo, na qual foram concentrados, numa fase inicial, os elementos que faziam o processamento salarial das várias empresas. Todavia, este departamento apesar de ter funções bem especificadas como planeamento de recursos humanos, recrutamento e selecção, formação profissional /desenvolvimento profissional, gestão do desempenho, sistema de salários e recompensas, medicina do trabalho, gestão administrativa do pessoal, trabalho temporário e subcontratação, apresentava ainda um forte pendor administrativo e não tão centrado nas actividades *soft*² de recursos humanos.

Verifica-se que, apesar do grupo empresarial assentar numa estrutura algo rígida, com uma gestão de topo orientada para a centralização das decisões, o simples facto de a Administração ter considerado estrategicamente importante a criação deste departamento, por si só, já representa um novo olhar sobre as matérias relacionadas com o capital humano.

O DRH, criado em Setembro 2006, contava apenas com uma colaboradora activa na chamada secção de pessoal, dependente da Direcção Administrativa e Financeira e cuja principal tarefa era a execução do processamento salarial e o processamento administrativo da admissão de pessoal. Hoje, a estrutura é composta por uma direcção, duas técnicas superiores de recursos humanos e uma colaboradora administrativa (a frequentar o ensino superior na área dos Recursos Humanos) que fazem todo o trabalho afecto ao departamento, das diversas empresas do Grupo, num universo de cerca de 1000 pessoas envolvidas.

A gestão de pessoas ganhou uma nova dimensão estratégica em 2009, quando foi decidido criar na *holding*, que concentra todas as empresas do grupo, um conjunto de serviços partilhados de apoio e consultoria, em diversas áreas transversais e comuns às várias empresas participadas. Passou a denominar-se cada área como uma Direcção e a primeira a ser

² Segundo Martins (2007) o modelo *hard* realça a visão quantitativa, calculista e estratégica da GRH de um modo racional e idêntico a qualquer factor económico. O *soft* assenta a importância fundamental no envolvimento das pessoas pela via da motivação, comunicação e liderança, podendo ocorrer em ligação, directa ou não, com os objectivos do negócio. A visão *hard* representa o “instrumentalismo utilitário”, a *soft* tem reminiscências no desenvolvimento humanista (Legge, 1995).

constituída foi precisamente a de recursos humanos, concentrando todos os técnicos de recursos humanos, que a partir desse momento passaram a funcionar como consultores das empresas do Grupo.

A actividade estratégica do DRH encontra-se emparceirada com a estratégia da gestão, uma vez que é dado um grande enfoque às práticas de recrutamento e selecção, ao desenvolvimento das competências e à retenção dos talentos na empresa. Existe uma preocupação em introduzir e desenvolver as “boas práticas” reconhecidas internacionalmente, sobretudo nas áreas *soft* da empresa, as quais de seguida serão descritas.

5.4.1. Recrutamento e selecção

Foi criado recentemente um instrumento que permite a realização de um levantamento de necessidades de recrutamento de pessoal permanente. Assim, existe uma preocupação contínua de afectação de pessoal que vá de encontro às necessidades de pessoal detectadas. São realizadas semanalmente centenas de entrevistas de selecção de candidatos que espontaneamente se deslocam às instalações do DRH. São devidamente inseridos numa base de dados, criada para o efeito, todos os currículos recepcionados.

Existe uma rede de parcerias com universidades portuguesas, que se materializam com a realização de estágios curriculares e profissionais e visitas de estudo, constituindo-se como uma boa fonte de recrutamento.

Só em casos muito pontuais o grupo recorre à colocação de anúncios, porque consegue ter capacidade suficiente de atracção para a maior parte dos perfis que necessita. Contudo, pontualmente, são adoptados processos alternativos de recrutamento, nomeadamente, o recurso ao *head hunting* para funções de topo.

O recrutamento interno é sempre preferido relativamente ao externo. Sempre que possível, promovem-se os colaboradores que internamente estiveram mais aptos para o exercício de novas funções. Neste momento está a ser desenvolvido com uma consultora especializada um Plano de Carreiras e Remunerações que formalizará a forma e métodos de progressão internos.

Os candidatos incluídos nos processos de selecção são entrevistados pelos profissionais de recursos humanos que, após uma triagem sequencial, encontram os três candidatos melhor enquadrados no perfil pretendido e nos requisitos da função (recurso ao Manual de Descrição da

Função). A última entrevista é feita pelo responsável sectorial/director, que determina qual, na sua opinião, é o melhor candidato.

O sector para o qual se recruta com mais frequência é o da Produção. Por um lado, este é o Departamento que comporta o maior número de colaboradores e, por outro lado, é aquele onde existe um maior índice de *turnover*.

5.4.2. Descrição e análise de funções

Existe na empresa um manual dinâmico de descrição e análise de funções, o qual descreve a especificação dos cargos, para que seja possível regular a imprevisibilidade do comportamento humano. A existência deste manual torna mais fácil a interface entre o posto de trabalho e a pessoa, porque se estabelece *a priori*, os requisitos necessários, qualificações e competências para a função. Ou seja, desenha-se o perfil do candidato, e os critérios para ocupação da função, permitindo assim um melhor e mais rápido processo de recrutamento e selecção.

Analisam-se permanentemente o alargamento de funções, verificam-se e registam-se as novas tarefas atribuídas aos colaboradores, procurando o detalhe da função e a actualização, o que permite perceber a variedade do trabalho. Esta análise serve de guia de orientação integrador dos novos colaboradores, uma vez que todos recebem no primeiro dia de trabalho a descrição da função para a qual foram contratados.

5.4.3. Formação e desenvolvimento profissional

Existe no grupo e, por cada empresa, um Plano Anual de Formação devidamente definido que reflecte o levantamento de necessidades de formação feito anualmente pelos responsáveis de cada sector. Esta formação acontece sobretudo em regime pós-laboral, possuindo as empresas um conjunto de salas de formação devidamente equipadas para o efeito. Está prevista para o ano de 2011 a criação de um Centro de Formação Profissional do grupo empresarial.

A orçamentação da formação tem sido subvencionada mediante a candidatura a programas de incentivos nacionais e comunitários, sendo o investimento anual em formação na ordem dos quinhentos mil euros.

Existe uma preocupação que preside à elaboração dos planos de formação que consiste na atribuição de competências, sejam elas técnicas ou comportamentais, com vista à melhoria contínua do desempenho individual e das equipas de trabalho. É executado um plano de formação inicial quando existe a admissão de um novo colaborador, que varia no que diz respeito à metodologia de implementação, de acordo com o nível da função. Existem parcerias com entidades públicas e privadas externas, nomeadamente com centros de formação e escolas, com os quais são desenvolvidos planos de formação à medida. A preocupação com a valorização e motivação dos colaboradores constata-se nomeadamente com a parceria com um Centro de Novas Oportunidades, que tem permitido o reconhecimento, validação e certificação de competências adquiridas em contexto socioprofissional, atribuindo graduações e competências diferenciadas aos colaboradores.

A formação é tida como um elemento potenciador da progressão de carreira e é factor determinante para a avaliação do desempenho.

5.4.4. Informação e comunicação

Esta é uma área do grupo ainda com alguma necessidade de evolução, uma vez que não existe uma política global completamente definida de informação e de interacção com os colaboradores. O meio de comunicação mais utilizado, principalmente para tratar de assuntos operacionais é o correio electrónico, contudo, quando existe uma necessidade de comunicar com os elementos do sector da produção que, ou não dominam, ou não dispõem de ferramentas informáticas, é usada a informação em papel, colocada em local próprio para o efeito.

Existem pontualmente reuniões com os gestores de topo e intermédios, no entanto, verifica-se uma autonomia e métodos distintos, de acordo com o modo de funcionamento de cada sector/departamento, no que diz respeito à comunicação com/entre os elementos que os constituem. O departamento mais aglutinador e disseminador de informação diversa, e aquele que aposta mais numa política de proximidade com os colaboradores, é o DRH. Compete-lhe comunicar estratégias, alterações ao funcionamento da empresa, cursos de formação profissional, lembrar procedimentos, dar conhecimento de novas parcerias e regalias sociais, eventos sociais e lúdicos, lançar campanhas de solidariedade, entre outros.

5.4.5. Políticas de remuneração e incentivos

Foi uma prática durante muitos anos, no grupo empresarial, a atribuição de aumentos e incentivos salariais com base numa análise subjectiva e circunstancial. Não existia uma data definida para os aumentos, nem tão pouco havia critérios conhecidos de avaliadores e avaliados, de avaliação do desempenho.

A realidade actual da empresa configura a existência de um modelo de Gestão e Avaliação de Desempenho, ao qual estão indexados, de forma automática, um conjunto de consequências em termos remuneratórios.

A maior parte dos colaboradores, para além do salário base, definido de forma equitativa, tendo em conta a função, a experiência profissional, a formação e as competências demonstradas, recebe regularmente prémios, nomeadamente de assiduidade e de produtividade.

As remunerações são entendidas como sendo competitivas e enquadradas nos respectivos sectores de actividade, contribuindo, em certa medida, para a retenção dos quadros da empresa.

5.4.6. Avaliação de desempenho

Está a ser implementado, em parceria com uma consultora externa, um Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho. Este modelo encontra-se de momento a ser aplicado gradualmente em todas as empresas do grupo, estando prevista a conclusão da sua completa aplicação para o ano de 2012. É um sistema que avalia sobretudo duas componentes: por um lado, as competências comportamentais e, por outro lado, os objectivos para a função/sector. Anualmente são definidos um conjunto de objectivos qualitativos e/ou quantitativos para as funções, que são avaliados quanto ao grau de cumprimento no final de cada ano de análise. Este processo assenta numa total transparência entre o colaborador e o seu superior hierárquico que, acompanhando o desempenho numa base diária, vai dando o *feedback* necessário quando se manifestam desvios ao inicialmente previsto.

O sistema de avaliação ou gestão de desempenho é entendido como uma boa ferramenta de gestão e um motor de desenvolvimento para outras políticas, como é o caso da gestão de carreiras, gestão de remunerações e salários, gestão de incentivos, e ainda

proporciona uma visão real da organização, dando possibilidade de definir metas, objectivos a atingir, assim como colmatar necessidades e atribuir responsabilidades.

Nenhum sistema de avaliação do desempenho está isento de reparos e críticas por parte dos colaboradores, porque não havendo uma avaliação cega do desempenho, existe sempre presente alguma carga de subjectividade; o modelo adoptado pela empresa também não é uma excepção. Sendo uma prática recente na empresa, ainda carece de algumas melhorias e de uma sensibilização e envolvimento maiores por parte de todos os intervenientes no processo.

5.4.7. Gestão de Carreiras

A gestão de carreiras não é feita formalmente, mas a empresa preocupa-se com a evolução profissional dos colaboradores. Está prevista a implementação de um Plano de Carreiras e Remunerações, contudo existem já algumas práticas consolidadas que levam à progressão na carreira. A gestão de carreiras visa disponibilizar aos colaboradores com desempenhos mais eficazes percursos profissionais motivadores e ajustados ao seu perfil, permitindo à empresa reter os colaboradores mais empenhados, por isso, existe, por exemplo, uma preferência clara pelo recrutamento interno.

O modelo que está a ser desenvolvido permitirá definir os trajectos profissionais, os patamares de progressão, os períodos de permanência médios e as respectivas responsabilidades e a sua relação com a avaliação anual do desempenho. Este sistema, além de possibilitar aos colaboradores mais empenhados a evolução profissional, também permitirá verificar quais os que, tendo piores desempenhos, poderão ser objecto de mobilidade e/ou reconversão profissional.

CAPITULO 6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De seguida, procede-se à análise das entrevistas efectuadas no âmbito do presente estudo. Esta análise foi elaborada de acordo com os principais eixos temáticos constantes do guião (quadro 4):

Quadro n.º 4 – Grelha de análise das entrevistas

Temas	Sub-temas	Indicadores
Caracterização dos entrevistados	Dados Pessoais Dados Organizacionais	Sexo do entrevistado Idade do entrevistado Geração a que pertence Habilitações académicas Função desempenhada
Intervenção e envolvimento dos entrevistados no desenvolvimento do Grupo Metalcon	Génese do Grupo Metalcon. Momentos historicamente mais relevantes Aproximação, início de actividade e nível de envolvimento dos entrevistados no Grupo Metalcon Estrutura orgânica/departamentalização	Como tudo começou? Início de actividade, aquisições, fusões, momentos de maior crescimento, principais dificuldades sentidas Acompanhamento do desenvolvimento do Grupo Início da actividade profissional no Grupo, percurso profissional, principais realizações Organograma funcional e hierárquico do Grupo e das empresas que o constituem
Gestão de Recursos Humanos	Planificação e análise de indicadores relativos aos recursos humanos Gestão de recursos humanos estratégica ou operacional? <i>Hard vs Soft</i>	<i>KPI's</i> de GRH Categorias de dados de caracterização dos colaboradores utilizados Nível de envolvimento dos responsáveis de RH no processo decisório Aspectos mais valorizados na actividade de GRH
Recrutamento e Selecção	Metodologias utilizadas no recrutamento e selecção de profissionais	Métodos de recrutamento utilizados Métodos de selecção utilizados
Acolhimento	Metodologia de acolhimento de novos colaboradores	Responsabilidade pelo acolhimento Plano de acolhimento

Formação	Estratégia global de formação Levantamento de necessidades de formação Financiamento da formação Organização da formação	Crítérios que definem as opções formativas Método de levantamento de necessidades de formação Fontes de financiamento da formação Modalidades da formação
Avaliação de Desempenho	Modelo de avaliação desempenho e respectiva caracterização Consequências do processo avaliativo	Competências técnicas e comportamentais avaliadas. Quem avalia, quem é avaliado, com que frequência, quais os parâmetros. Tipos de avaliação Implicações da avaliação na progressão na carreira e nas condições salariais.
Promoção	Crítérios de promoção dos colaboradores	Progressão interna Progressão funcional
Remuneração	Classificação dos níveis remuneratórios praticados Incentivos financeiros	Metodologia de negociação e estabelecimento dos níveis salariais Esquemas de incentivos
Visão do Grupo	Desafios futuros para o Grupo Empresarial Envolvimento da GRH na definição da estratégia de negócio a prosseguir	Principais objectivos estratégicos Nível de planificação dos recursos humanos Modalidades e contextos de participação da GRH na definição da estratégia do Grupo

6.1. Intervenção e envolvimento dos entrevistados no desenvolvimento do Grupo Metalcon

Com esta questão pretendia-se conhecer com detalhe, por um lado, a génese do grupo e a sua história, desde que foi fundado há cerca de quarenta anos. Por outro lado, perceber como cada um dos entrevistados contribuiu para o crescimento e evolução do grupo de empresas.

Como dois dos entrevistados são sócios-fundadores e os restantes pertencentes à segunda geração familiar, foi solicitado aos primeiros que fizessem uma descrição histórica do grupo das principais dificuldades sentidas e das principais realizações e, aos segundos, que descrevessem de que forma ocorreu a sua aproximação ao grupo, quais as tarefas desempenhadas e qual o seu contributo para a situação actual em que se encontra o grupo empresarial.

6.1.1. A história do Grupo Empresarial descrita pelos sócios-fundadores

Pode afirmar-se que a história do Grupo Metalcon se confunde com a própria história de vida dos seus fundadores. O SF1 e SF2, irmãos, com uma diferença de apenas três anos de idade (65 e 68), a partir da idade adulta foram construindo uma ligação profissional, que começou na Guiné-Bissau (na altura era uma colónia portuguesa) em 1968, que ainda hoje se mantém.

Poderemos dividir o testemunho dado em três momentos decisivos que contribuíram para a formação dos sócio-fundadores enquanto pessoas, enquanto profissionais e empresários: o momento da infância/adolescência e as primeiras experiências profissionais; a passagem pela Guiné-Bissau no cumprimento do serviço militar e o início da actividade empresarial em 1971.

O primeiro momento foi descrito com grande detalhe pelo SF2, apresentando-se no presente documento alguns dos excertos mais relevantes para a compreensão do seu percurso.

(...) Éramos três irmãos (...) De uma família humilde. Fiz a quarta classe com 11 anos e comecei o meu primeiro emprego aos 14 anos. Só se podia começar a trabalhar com esta idade. Antes ajudava os meus pais nas tarefas agrícolas e domésticas (...) O meu primeiro emprego foi na empresa Chenop (Companhia Hidroeléctrica do Norte de Portugal), em Vila do Conde. Fui 2 meses para a serralharia e depois para a montagem de linhas (um ano). Ia todos os dias de bicicleta para Vila do Conde (...) Outras vezes ficava a dormir numa central que fica no caminho de Famalicão para Braga (...). (SF2)

Os sócios-fundadores provêm de origens humildes tendo sido criados numa freguesia de pendor fortemente rural, do (na altura) Concelho de Santo Tirso. Ambos iniciaram a sua actividade profissional aos 14 anos.

(...) Disse nessa altura aos meus pais que gostava de ser serralheiro. Gostava de aprender uma profissão onde pudesse trabalhar em qualquer lado do mundo. Fui para a Máquinas Pinheiro, na Trofa. O meu pai fazia a manutenção do PT desta empresa, ele era guarda linhas (...) Viram que tinha um certo gosto e habilidade e proporcionaram-me aprendizagem noutras máquinas, nomeadamente fresadoras, madrilhadoras, centros de maquinagem. Tinha já na altura (com 17 anos) muitas responsabilidades (...) Dois anos antes de ir para a tropa estava no centro de construção e montagem de máquinas (...). (SF2)

Ao atingir a idade adulta o sócio-fundador mais velho foi mobilizado para cumprir o serviço militar. Fez a sua preparação, tirando em Portugal a sua especialidade na área de

mecânica automóvel, e foi de seguida mobilizado para a província ultramarina portuguesa da Guiné-Bissau. O irmão mais novo manteve-se em Portugal a exercer a sua actividade profissional. Ressalta, nesta fase da entrevista, o simbolismo associado à partida para o ultramar como a segunda fase mais decisiva e marcante do percurso de vida de ambos os sócios-fundadores. Foi com a experiência (inicialmente militar) vivida neste país que tornou possível a poupança significativa de dinheiro que seria utilizada em grande medida para dar início à actividade empresarial dos fundadores.

(...) Fui mobilizado para ir para a Guiné-Bissau, em Julho de 1965 (...) Fui para as oficinas de reparações de viaturas (...) Ao fim de 3 meses fui convidado para fazer umas horas extraordinárias na defesa marítima, estando eu no exército. Horas pagas (...) Negocieei que pagassem a vinte escudos à hora. Trabalhava até às 18 horas no exército a seguir jantava e ia para a marinha trabalhar das dezanove até à meia-noite, inclusive aos sábados. Era soldado e ganhava mais do que o meu comandante de companhia (...) Como soldado mandava naquela altura 3, 4 contos por mês (...) Um bom serralheiro ganhava em Portugal 1500 escudos (...) Quem me pedia dinheiro, emprestava com um juro de 10% (...) Era cada vez mais vezes requisitado pela marinha (...) Pedi para trabalhar lá a tempo inteiro, continuando a receber o pré do exército, a dormir e a comer no quartel original, mas a trabalhar a tempo inteiro na marinha, recebendo em dois lados (...) Passei a receber cerca de 14, 15 contos por mês. O meu primeiro carro custou cerca de trinta e seis contos (...) Havia dias que pegava às sete da manhã e só largava no outro dia às cinco da tarde (...) Quando terminei a tropa convidaram-me para continuar a trabalhar para a marinha como civil (...) Nesta altura já estava na Guiné há dois anos (...) Deram-me doze contos por mês para trabalhar as oito horas. Vim a Portugal ver a família (...) Casei e regresssei à Guiné (...). (SF2)

Apesar de inicialmente não estar previsto que tal sucedesse, o SF1 foi também cumprir o serviço militar para a Guiné-Bissau. Com o apadrinhamento do irmão conseguiu trabalhar, simultaneamente, no exército e na marinha.

(...) O meu irmão estava na tropa destacado para Moçambique nessa altura. Pedi-lhe que conseguisse trocar com alguém para vir para a Guiné (...) Conseguiu (...) Arranjei que fosse trabalhar para o pé de mim na Marinha, a fazer horas extra (...) Estive mais dois anos a trabalhar como civil (...) regresssei novamente com o meu irmão e voltamos mais dezoito meses (...) A aviação começou a largar bombas junto à nossa casa (...) Já tinha uma pequena fazenda nessa

altura, nomeadamente para a plantação de cana-de-açúcar (...) Tinha vinte e sete anos (...) preferia ganhar em Portugal 3 contos que aqui trinta (SF2).

Sobre este momento, o SF1 sublinha: *Entendemos a dada altura que o controlo das províncias ultramarinas poderia estar em causa. Tínhamos estado a cumprir serviço militar e agora trabalhávamos ambos para o exército como civis. Na reparação de navios de guerra, como técnicos (...) O que nos permitiu amealhar algum dinheiro... muito dinheiro para a época (...). Em 1971 Bissau é atacado com mísseis e vimos que nesta altura teríamos de regressar. Avançamos para cá, já com a intenção de abrir uma sociedade. (SF1)*

Em 1971 os sócios-fundadores abriram a sociedade Irmãos Silvas, S.A. que mais tarde assumiria o nome comercial de Metalgalva. A constituição da sociedade é assim descrita pelos sócios-fundadores:

(...) Chegamos em Agosto e em Setembro abrimos a sociedade. Vimos um terreno (...) Compramos e decidimos montar uma serralharia metalomecânica. Compramos o terreno, fizemos o edifício e compramos as máquinas (...) Investimos ali quase todo o dinheiro que amealhamos (SF2). A 20 de Setembro fundamos a sociedade Irmãos Silvas, metemos um empregado. A nossa intenção era fabricar máquinas para a indústria hoteleira (...) Tínhamos já alguma experiência nisso – moinhos, máquinas de café (...) As estruturas metálicas, face ao rápido desenvolvimento do país, eram uma forma de começarmos rapidamente a evoluir. A primeira obra que fizemos foi o edifício da Motope. Uma estrutura em arco, com trinta metros de largura, o que para altura era considerado algo bastante gratificante (SF1).

A empresa iniciou a sua actividade com quatro pessoas e ao fim de um ano de laboração tinham contratado cerca de trinta pessoas. Ao fim de dois anos já faziam parte dos quadros da empresa aproximadamente 50 pessoas.

O crescimento da empresa permitiu que fossem sendo criadas outras sociedades subsidiárias e fossem sendo investidos os proveitos da actividade na criação de raiz ou, em parceria, de empresas de diversos sectores de actividade, das quais se destacam a construção civil e a área alimentar (anexo 2).

Hoje o Grupo Metalcon tem cerca de mil colaboradores, em Portugal e no estrangeiro, e tem um volume de facturação próximo dos cento e vinte milhões de euros.

6.1.2. A história do Grupo empresarial descrita pelos entrevistados pertencentes à segunda geração

A aproximação e integração dos elementos da segunda geração no Grupo aconteceu de formas muito distintas. Deste grupo de quatro administradores, dois são descendentes directos dos sócio-fundadores, sendo os outros dois elementos da família por afinidade, ou seja, casaram com os filhos dos sócios-fundadores e assumiram, ao longo do tempo um papel relevante no Grupo, tendo chegado a administradores. Os relatos registados na entrevista retratam claramente essa diferença.

(...) Desde pequeno que acompanho o meu pai na actividade normal das empresas. Apenas comecei a ter uma participação mais activa, a partir do momento em que terminei o curso superior, e comecei a trabalhar para o Grupo, concretamente em 2001, quando fundamos a Brasmar. Nesta fase ainda sem ser num cargo de gestão, mas dando já as minhas opiniões sobre os assuntos. (...) E dessa forma entrei no negócio do peixe, algo que não tinha nada a ver com a actividade central do Grupo. No início foi muito difícil. Era uma área que nós não dominávamos. Não tínhamos clientes, não tínhamos know how, acrescido da dificuldade de ser um monoproduto, apenas vendíamos camarão. Ao final de um ano, verifiquei que era muito complicado continuarmos a trabalhar com um monoproduto e fechamos a empresa temporariamente. Entretanto adquirimos uma participação numa empresa com mais know how, que já era nossa cliente e que comercializava uma gama diversificada de produto. Era uma empresa pequena. Tivemos de reestruturá-la, dar-lhe uma maior dinâmica, e as coisas evoluíram muito favoravelmente. (...) Quando compramos a empresa de que falei, transformamos essa empresa em Brasmar. Facturávamos na altura quatro milhões de euros. Estava vocacionada para o comércio de produtos alimentares congelados na zona norte do país. Comprava praticamente 100% dos produtos em Espanha. (...) Quando entramos no capital, começamos por contratar um comercial para a zona sul, passamos a importar directamente vários produtos da Índia, China, Vietname, Brasil, passando a contar com uma cada vez maior gama de produtos. À medida que os comerciais iam aumentando as vendas, íamos aumentando o número de produtos. A nossa estratégia assentava precisamente em poder oferecer uma variedade muito grande de produtos. Passamos de seis para cerca de setenta colaboradores, de quatro para trinta e cinco milhões de euros de volume de facturação. (...) O crescimento implicou duas variáveis muito importantes: por um lado as pessoas, qualificadas, sobretudo

peças jovens (a média de idades da empresa é inferior a 30 anos); por outro lado, fizemos uma grande aposta no sistema de informação da empresa. (...) Sempre tentamos que as nossas decisões fossem ágeis e tomadas com base em informações reais e rápidas. Estas são as duas bases para o nosso crescimento. (ADM1)

Outro Administrador relata a sua experiência da seguinte forma:

(...) Entrei para o Grupo em 1996, para uma empresa que era detida pelo grupo em 50%, dedicada ao comércio e transformação de ferro. Comecei como vendedor. Fui subindo, passei depois a chefiar o armazém. Os sócios-fundadores do Grupo Metalcon deram-me a responsabilidade de representar os seus 50% nessa empresa. (...) Fizemos na altura uma proposta de compra da totalidade do capital, algo que aconteceu tendo fundado a empresa com a designação actual em 2004 onde eu represento o Grupo e tenho gestão total sobre a mesma. (...) Esta empresa foi fundada para ser um braço comercial do Grupo. Em 2005, ano em que começamos a laborar, a dependência (volume de vendas) para o Grupo era de 85%. No segundo ano passou para 72%, hoje está já abaixo dos 50%. É um trabalho que se tem de ir fazendo com muito custo e com muito esforço. Espero baixar ainda mais esta dependência. O que não é fácil porque o Grupo, para qualquer armazenista, é uma das empresas que mais ferro consome em Portugal. (ADM2)

Outro Administrador revela que a sua integração no Grupo se deu da seguinte forma:

(...) A minha aproximação à empresa Metalgalva deu-se muito cedo. Nas férias escolares e aos sábados, acompanhava o meu pai à empresa. Isto começou quando tinha cerca de 11, 12 anos. Antigamente a área de galvanização exigia um acompanhamento muito grande porque tinha fornos com queimadores movidos a nafta. Ao domingo, por regra, vinha com o meu pai à empresa para assistir às operações de manutenção e limpeza dos queimadores (...) por volta dos doze anos, vim passar três meses (as férias grandes) na empresa (...) indexado a um torneiro, ou a uma prensa com um mestre, ou a trabalhar com o empilhador a fazer cargas e descargas. Na altura fazíamos muitos contentores e eu montava também muitos contentores. Realizava o trabalho de um funcionário normal. Meti mesmo as mãos na massa. (...) Vim trabalhar para a empresa para o gabinete técnico. Vim para desenhar. Coincidiu com a implementação de um novo programa informático, que ainda tem alguns resquícios em funcionamento. (...) Fui de seguida para a parte comercial na altura que compramos a empresa Zinconorte. Na empresa Metalgalva tínhamos um colaborador que achamos que tinha perfil para liderar esta nova unidade que estava precisamente na área comercial de colunas, fui

substituí-lo (...) recebia as encomendas, fazia o planeamento da produção, acompanhava o fabrico, as cargas, a expedição. As colunas eram um sector dentro da empresa, praticamente sobre a minha responsabilidade. Estive nesse sector até aos meus 27 anos. Nessa altura passo para o departamento de compras, como responsável de todas as compras do Grupo. De seguida fui para a Zinconorte, onde estive três anos (...) depois projectou-se uma galvanização criada de raiz – A Galvaza - e fui liderar o projecto. (ADM3)

Outro Administrador descreve assim a sua entrada no Grupo:

(...) Conhecia a família há mais ou menos 18 anos. (...) convidaram-me para vir trabalhar para esta função onde ainda hoje estou, ou seja para fazer a gestão das lojas de congelados (em 2004). Entrei para o grupo como profissional e continuo sendo profissional, apesar de ter casado com o meu marido que faz parte da família proprietária, passados dois anos. Tínhamos apenas duas lojas: uma na Póvoa de Varzim e uma outra em Vila do Conde, para além de um ponto de venda na sede da empresa na Zona Industrial da Varziela. Eu fui a quinta pessoa da empresa. (...) Na altura não fui muito bem aceite, porque eram pessoas muito antigas na empresa e verem assim uma pessoa nova a criar novas regras, foi complicado. Hoje tenho uma excelente relação com todas. (...) De duas lojas passamos a ter dez, de cinco colaboradores passamos a dezasseis. (ADM4)

6.2. Gestão de Pessoas

Neste subcapítulo dar-se-á início à análise das entrevistas, relativamente ao entendimento dos participantes acerca das actividades de GRH nas organizações, nomeadamente, recrutamento e selecção, acolhimento, formação, avaliação de desempenho, promoção e política de remunerações. Pretende-se, desta forma, responder às questões de partida deste estudo que se fundamentam na possibilidade de existir uma percepção distinta, entre as diferentes gerações de familiares, sobre a gestão operacional de pessoas.

Começaram por ser colocadas questões gerais relativas à função recursos humanos dentro das empresas do Grupo.

Quando colocada a questão referente à designação do titular do cargo responsável pela gestão do capital humano, todos responderam Director de Recursos Humanos;

Seguidamente os administradores foram questionados se planificam a gestão de recursos humanos e, em caso afirmativo, quais os métodos que utilizam nessa planificação. A resposta foi

unanimemente positiva, ou seja, todos os administradores responderam que planificam os seus recursos humanos. Os sócio-fundadores planificam os recursos humanos necessários em parceria com a Direcção de Recursos Humanos (DRH), a quem delegam esta função:

(...) Quando era eu e o meu irmão e tínhamos 200 pessoas era possível. Hoje com 1000 só com muito planeamento, que já não sou eu que o faço e por isso criamos no Grupo a DRH. Hoje as necessidades são outras (...) Antigamente era tudo à base da força, eu e o meu irmão estávamos em todas. Hoje não podíamos estar sem a DRH no grupo, dada a nossa dimensão. Eles são fundamentais para a escolha criteriosa em termos de recursos humanos. (SF1)

(...) O que faço normalmente é perguntar ao director de produção onde vamos precisar de pessoal e as encomendas que tenho. Na galvanização analiso com o responsável o que vamos precisar. Identifico a especialidade de cada um. Se queremos técnicos, serralheiros - (SF2)

Os elementos da segunda geração deram respostas semelhantes sobre esta questão, contudo, especificaram mais detalhadamente o modo como fazem esta planificação. Foi referido que planificam os recursos humanos necessários nas situações em que prevêem um aumento do volume de vendas ou da prestação de serviços, ou quando, por exemplo, introduzem um novo *software*. Foi igualmente referido que recorrem aos centros de emprego e de formação profissional sempre que necessário: *(...) Aliás estamos agora com uma formação com o Centro de emprego de Vila do Conde. (ADM4)*. Finalmente, mencionaram o facto de não recorrerem frequentemente às associações patronais do sector como suporte da sua planificação.

(...) por outro lado temos que nos acautelar para não termos recursos a mais, porque geram custos desnecessários. A mais-valia das empresas é precisamente ter uma estrutura de pessoal muito equilibrada e que nos permite, face à concorrência, termos ganhos de competitividade. (ADM1)

Os administradores foram de seguida convidados a enumerarem o conjunto de dados sobre os colaboradores a que recorrem, para efectuarem o seu planeamento de recursos humanos e para definirem a estratégia da empresa. Se, por um lado, existem respostas globalmente comuns a esta questão, quanto aos dados que analisam, por outro lado, alguns dos administradores foram mais detalhados quanto ao valor atribuído a cada um dos parâmetros analisados. A idade, o *turnover*, as qualificações e a formação, a par do absentismo e do índice de sinistralidade laboral, foram os dados referidos por todos, como sendo alvo de análise. Os excertos que se seguem ilustram os pontos de vista dos entrevistados:

(...) Temos um absentismo que andar  na ordem dos 8% a 10%. Tudo isto tem a ver com o mercado de trabalho. Temos umas leis muito facilitadoras para os colaboradores, isto permite em muitos casos absentismo fraudulento. As entidades que poderiam apoiar muitas vezes não cumprem com o seu papel e dão baixas sem justifica o. Sem mudança da legisla o laboral será difícil baixarmos este absentismo. (SF1)

(...) Como o nosso negócio   de venda ao público, os próprios clientes muitas vezes questionam-nos sobre as entradas e saídas de pessoas. Nem sempre acertamos. (...) Precisamos de perceber o que falhou. Se foi mal feita a selec o, se foi escolhido um perfil errado, se a responsabilidade pela saída   da empresa ou das colaboradoras. (ADM4)

(...) O meu objectivo   zero acidentes. Preocupo-me em saber porque aconteceram, e as suas consequências. Tento adoptar estratégias para os minimizar, implementado a utiliza o dos equipamentos de protec o individual adequados, de modo a poder garantir uma maior segurança no trabalho. (ADM3)

(...) Provavelmente não analiso esses dados com o rigor que deveria, mas cada vez   um aspecto mais importante a avaliar, (...) temos um sector produtivo, onde o absentismo poderá ter um impacto muito significativo na produtividade. (ADM1).

A questão do envolvimento no processo de decisão estratégica do negócio dos responsáveis pela gestão de recursos humanos foi a questão que se seguiu. Pelas respostas dadas percebe-se que existem diferentes níveis de envolvimento dos gestores de recursos humanos, nas diferentes situa es apresentadas a título de exemplo.

A primeira gera o de administradores expressou, de modo claro, que envolve mais a DRH quando se trata de proceder   execu o de tarefas mais operacionais que derivam de op es estratégicas e, não tanto, na formula o das próprias estratégicas do negócio. Assim, encontramos referido o papel da DRH com maior evidência, quando existe necessidade de proceder a recrutamentos ou a demissões de pessoas. Já quando abordados sobre o papel da DRH no processo de aquisi o de uma nova empresa, introdu o de um novo equipamento ou uma nova tecnologia, ou aposta em novos mercados, verifica-se uma menor participa o no processo de formula o e defini o estratégica.

(...) Até a  não me valia dos recursos humanos, mas a partir daí, se tiver de montar uma empresa qualquer ou recrutar alguém para as empresas actuais, conto sempre com o RH. Tem um envolvimento total na selec o das pessoas. Nas primeiras triagens. Na selec o de pessoas, nomeadamente. Os RH são uma peça fundamental para o sucesso ou o insucesso do

Grupo. Cabe-lhes aqui uma grande responsabilidade. (...) Tem intervenção directa desde o início da publicitação da oferta até à escolha final. (SF1)

(...) Quando tenho projectos falo com os restantes administradores. Expresso a minha opinião. Não vou tomar uma decisão sozinho. (...) Eu entendo que ouvir a DRH é sempre bom. Quatro cabeças pensam melhor que uma. (...) Vamos apostar no mercado alemão, já reparei que temos uma colaboradora que foi contratada que fala o alemão, o francês, o inglês e o português. (SF2)

A segunda geração de administradores tem uma concepção do envolvimento estratégico da DRH mais acurada. Das respostas dadas, é evidenciado um relacionamento próximo da DRH com a gestão do negócio, sobressaindo uma parceria extensa na definição dos caminhos a seguir e na planificação das pessoas necessárias para a sua prossecução.

(...) A DRH é muito importante e faz parte do processo de tomada de decisões. Envolve sempre a DRH, porque tem ferramentas próprias (que eu desconheço) capazes de ir de encontro ao que pretendo fazer. (ADM3)

(...) São sempre envolvidos. São eles que quase tomam a decisão final! Aliás faço a gestão das pessoas mas não conseguiria fazer sem a Direcção de Recursos Humanos. (ADM2)

(...) No exemplo que deu da internacionalização, obviamente que falo com a DRH para analisar os recursos que vamos necessitar. Temos de analisar se existem as pessoas que nos interessam, onde vamos buscá-los... a DRH tem sempre uma palavra muito importante a dar. (ADM1)

A última questão relacionada com os princípios gerais da gestão de pessoas, versava sobre a opinião dos administradores acerca das áreas de actuação que mais valorizavam no trabalho desenvolvido pela DRH. Pretendia-se apurar se, para os entrevistados, o maior relevo que atribuíam era dado à componente *hard* (salários, segurança social, seguros, controlo de entradas e saídas, entre outros) ou à *soft* (avaliação de desempenho, elaboração de planos de carreira e remunerações, formação profissional, entre outros), da gestão de recursos humanos.

Foi precisamente nesta questão que se evidenciaram as maiores diferenças entre os entrevistados. Da análise às respostas dadas é claramente possível distinguir um contraste absoluto entre a opinião da primeira geração de administradores e a segunda. Se até este ponto haviam sido referidas ligeiras diferenças de opinião, a resposta a esta questão define claramente duas interpretações distintas sobre o modo como percebem e valorizam o trabalho desenvolvido pela gestão de pessoas.

No que respeita à primeira geração, a componente *hard* é a mais importante. O rigor do processamento salarial, o cumprimento das obrigações legais, as admissões e demissões, o controlo das entradas e saídas, são para os administradores da primeira geração o trabalho que corporiza o maior interesse da existência de uma DRH.

(...) Na minha perspectiva é a hard. Isso é que é a responsabilidade da empresa. É a base essencial de uma empresa. O resto é quando houver necessidade. A primeira é que é o dia-a-dia, o ponto estratégico da empresa. É manter o rigor e a segurança da empresa. Hoje o DRH é mais responsável do que a contabilidade. Qualquer pessoa processa uma factura. Mas neste momento a base essencial da minha preocupação são os recursos humanos. (SF2)

(...) A componente mais operacional é para mim mais importante, nomeadamente o recrutamento das pessoas. É muito importante a vertente mais operacional. Eu reconheço que o trabalho do DRH envolve muita psicologia. Têm de tomar decisões difíceis. (...) Quando, por exemplo, temos de despedir um funcionário, os recursos humanos são fundamentais para que a imagem da empresa não saia denegrida, que a saída seja com dignidade. (SF1)

A segunda geração apresenta um pensamento misto, dividido entre aqueles que consideram que as duas componentes são importantes e os que claramente entendem que a mais-valia da gestão de pessoas está presente no seu trabalho desenvolvimental associado à designada área *soft*, de actuação.

(...) O pagamento de salários, segurança social, não são processos que requeiram tanta complexidade técnica, são rotinas. Para mim a GRH nasceu nas empresas para colmatar as falhas que tinham, e os gestores não tinham tempo nem conhecimentos técnicos para se dedicarem a elas. O recrutamento de pessoas, o respectivo acolhimento e acompanhamento, ajudar a perceber a sua adequação a este ou àquele trabalho. Para mim estas áreas é que são verdadeiramente importantes. (ADM3)

(...) A Hard até um departamento de contabilidade ou um administrativo trataria. A área soft requer pessoas com formação técnica e este é o trabalho mais importante para o negócio. (ADM4)

(...) Para mim a componente hard não cria grande valor acrescentado à empresa. A área soft é a mais crítica, a que exige mais reflexão, a que acrescenta mais valor à empresa e aos seus colaboradores. (ADM1)

6.2.1. Recrutamento e Selecção

Neste âmbito os administradores foram questionados sobre os métodos de recrutamento e selecção mais utilizados nas empresas que dirigem.

Podemos encontrar muitas semelhanças nas respostas dadas pelas duas gerações no que diz respeito ao seu conhecimento dos métodos de selecção de colaboradores mais usados. O que modifica a resposta, na maioria dos casos, não está relacionado com o conhecimento ou desconhecimento da aplicação da técnica em causa, mas sim da realidade concreta de cada empresa, da sua dimensão e do sector em que opera.

Todos reconhecem unanimemente que é efectuada uma análise de candidaturas; que são levadas a efeito entrevistas por uma pessoa; que é realizada análise curricular; que é feito um controlo de referências dos candidatos; e que, em alguns casos, são utilizados testes psicotécnicos. Também estão de acordo que não recorrem a provas de grupo e que, na maioria dos casos, não recorrem a consultores externos para apoio no processo de selecção.

A maioria dos entrevistados afirmou que, de entre os diversos métodos utilizados, existem dois que valorizam mais – a análise de currículos e as entrevistas individuais.

(...) Começamos a utilizar testes psicotécnicos e não devíamos perder este método, temos de analisar bem as pessoas. Não basta ler currículos! (SF1)

(...) Fazemos sempre controlo de referências. (SF2)

(...) Temos uma direcção de recursos humanos, precisamente para termos estas boas práticas de recursos humanos a funcionar. (ADM1)

No que diz respeito aos métodos de recrutamento mais utilizados nas empresas, houve igualmente sintonia das respostas obtidas. Apenas um dos sócios-fundadores expressou uma opinião claramente divergente dos restantes administradores. Assim, neste caso, o impacto geracional não se verifica entre as diferentes gerações, podendo apenas falar-se numa posição antagónica sobre alguns métodos de recrutamento nos elementos da primeira geração.

Pode-se afirmar que todos os administradores (com a excepção do SF2) valorizam o recrutamento interno. Afirmam, do mesmo modo, recorrer aos meios de comunicação social, às empresas de trabalho temporário, a consultores de recrutamento e aos centros de emprego para divulgarem as suas ofertas de emprego. Também utilizam como método de recrutamento o “passar de palavra” e o recurso a amigos e familiares de actuais colaboradores. Todos, com a excepção da ADM4, dizem não publicitar internamente as ofertas de emprego.

(...) Perguntamos por vezes se conhecem pessoas com um determinado perfil (ADM3)

(...) Tenta-se ver se temos gente da empresa com capacidade para ocupar esse posto.

Dá-mos preferência ao recrutamento interno. (SF1)

(...) Sempre que o desempenho de um colaborador me agrada utilizamos o recrutamento interno (ADM2)

(...) Publicamos quase sempre as ofertas nos meios de comunicação social, nomeadamente na internet. (ADM1)

O SF2, como atrás foi referido, tem uma posição particular e divergente dos restantes administradores quanto aos métodos a utilizar. Desde logo, afirma não concordar com o recrutamento interno, nem com o recurso a familiares e amigos de actuais colaboradores como fonte de divulgação da oferta e de apresentação de potenciais candidatos a emprego.

(...) O amigo vai chamar o amigo. Aqui é uma empresa privada não é uma empresa estatal (...) Preencham a ficha. O DRH é que resolve tudo. Não faço favores. (...)

6.2.2. Acolhimento

A responsabilidade pelo acolhimento aos novos colaboradores foi unanimemente atribuída à Direcção de Recursos Humanos do Grupo. A excepção existe numa actividade de retalho do grupo, onde a localização dos diferentes estabelecimentos está sujeita a uma modalidade diferente de acolhimento, a cargo da gestora da empresa.

Das formas possíveis de acolhimento, as reconhecidas como sendo frequentemente utilizadas foram a colocação directa no posto de trabalho, a apresentação da empresa e das suas principais regras e políticas e a apresentação aos colegas e aos superiores hierárquicos.

À semelhança do que se verificou no recrutamento e selecção, também no acolhimento, um dos sócios-fundadores, tem uma opinião dessincronizada dos restantes administradores. O SF2 distingue o acolhimento que deverá ser feito aos colaboradores dos sectores produtivos, dos técnicos médios e superiores. No primeiro caso, entende não ser necessário que conheçam a empresa e, por isso, deverá ser dispensada a realização de uma visita; já no caso dos técnicos, considera que estes devem ter uma visão geral da empresa, sendo, por isso, importante que passem pelos diferentes sectores.

(...) Temos um manual de acolhimento e este é cumprido. (SF1)

(...) Temos as lojas divididas em Zona A e B. Quando a colaboradora entra conhece logo as colegas da sua loja e acabam depois por conhecer as colegas da sua zona. Só se encontram todas no jantar de Natal da empresa, que realizamos todos os anos. Por telefone vão falando mesmo sem se conhecerem pessoalmente (ADM4)

(...) É dada formação sobre algumas regras da empresa e em alguns casos é feita a visita guiada à empresa. (ADM3)

(...) No caso dos técnicos é feita uma apresentação da empresa. Estas pessoas têm de conhecer os cantos à casa (...) Quando os colaboradores são contratados para um determinado sector, por exemplo soldadores, é aquilo, trabalha ali não tem porque conhecer como funciona a galvanização, ou outro sector. (SF2)

6.2.3. Formação profissional

Junto dos entrevistados pretendeu-se recolher a sua opinião sobre a importância que atribuem e o seu nível de conhecimento, da política de formação do Grupo.

A primeira questão que foi colocada foi a da existência (ou não) de uma estratégia de formação e, no caso de a resposta ser positiva, era questionado em que consistia esta estratégia. Todos responderam que existe uma estratégia de formação nas empresas, contudo, houve divergências quando era pedido que detalhassem essa estratégia. A segunda geração demonstrou ter uma ideia mais objectiva do que pretendia com a formação profissional do que a primeira geração.

Foi referido pelos administradores da segunda geração que a formação consta de um plano anual de formação elaborado pela DRH, que tinha correspondência com as necessidades de formação evidenciadas em momento próprio e com recurso a um levantamento formal das necessidades de formação. A primeira geração não conseguiu apresentar qualquer aspecto da sua política de formação.

(...) Colmatar as necessidades de conhecimentos em determinadas áreas que os colaboradores não dominem e que sejam importantes para a sua actividade. (ADM1)

Foram, de seguida, questionados sobre a existência de um número mínimo de horas de formação que legalmente cada colaborador deveria ter e se conheciam a média de horas de formação que cada colaborador obtinha em cada ano.

Se relativamente ao número de horas previstas na lei para cada colaborador todos foram capazes de afirmar o número exacto ou um valor muito próximo das trinta e cinco horas anuais exigidas pelo Código do Trabalho, já quanto ao número médio de horas de formação recebidas por colaborador, nenhum foi capaz de avançar com este número, alegando em alguns casos que seria a DRH a dispor dessa informação.

Analisando as respostas dadas à questão da existência de um orçamento para formação profissional, a par da questão que pretendia saber a percentagem de formação que é financiada pela empresa, a maioria dos administradores alegaram o seu desconhecimento destes dados. Tal posição indica que, apesar de reconhecerem a existência de acções de formação, esta não está orçamentada. Também é possível concluir não ser do seu conhecimento a existência de cofinanciamentos, não demonstrando saber a origem das fontes de financiamento da formação ministrada.

(...) Ele não existe. À medida que é necessário vai-se ajustando esses valores. (SF1)

Todos os administradores referiram ser conhecedores de que havia uma bolsa de formadores internos certificados.

A existência de uma análise sistematizada das necessidades de formação dos colaboradores foi constatada por todos, com a excepção de um dos sócios-fundadores que revelou desconhecimento desta prática. Existiu unanimidade nas respostas recolhidas sobre quem coordena a formação profissional, neste caso, a DRH foi sempre apontada como responsável por esta área. Neste ponto não é possível afirmar diferenças geracionais.

(...) anualmente existe um inquérito que é enviado às chefias para responderem (ADM3)

(...) Isso compete à DRH. A DRH com os departamentos da empresa vêm as necessidades (SF1)

(...) A DRH. Lá está a questão da área soft. Aquilo que para mim é o mais importante e que mais valorizo no que a DRH faz. (ADM4)

“Como descreveria a formação levada a cabo pela empresa”, foi a questão seguinte. Neste ponto, todos os administradores concordaram que a formação é planeada e organizada. De seguida, interrogaram-se os administradores “se a formação que tem sido ministrada corresponde às necessidades da empresa”. Neste caso, todos classificaram a formação como estando adequada às necessidades.

(...) mas a formação tem sido muito importante. Existem contudo alguns factores que condicionam a formação, nomeadamente o custo (as boas formações em geral são caras). (ADM1)

Na abordagem a este tópico foram sendo feitos alguns comentários que se consideram relevantes para entender o pensamento de cada um dos administradores sobre esta área. São pensamentos que fogem ao guião original da entrevista mas que podem ser encontrados nas transcrições das entrevistas. As preocupações principais prendem-se com o tempo necessário para a participação em acções de formação, nomeadamente a dificuldade com a sua compatibilização, nomeadamente, com o horário de trabalho e com questões logísticas e de custos da própria formação. Por outro lado, é criticada a obrigatoriedade de ser dada formação mínima a cada colaborador, imposta pela legislação laboral, independentemente do seu interesse e pertinência.

(...) Eu entendo que a formação não devia ser dada porque é obrigatória (...) ela tem de estar muito direccionada. Não dar formação por dar formação. Ela tem que se constituir como uma mais-valia para o empregado e para o empregador. Temos de ser muito criteriosos. (...) Aqui o pessoal não é de mais. Dar essa formação em horário laboral com perdas de horas de trabalho e de rentabilidade é complicado. (SF1)

(...) A informação que tenho é que muitas vezes existe falta de tempo para a formação, outras vezes os colaboradores nem querem (...). Quando não estão, nem vale a pena pensar neles. Havia muita gente que não aparecia aos cursos. (SF2)

(...) Não se dá tanta formação quanto necessária devido à questão da disponibilidade de tempo. (ADM4)

6.2.4. Avaliação de desempenho

Outra das áreas de actuação da gestão de recursos humanos consiste na avaliação da performance dos colaboradores. Neste ponto os administradores foram convidados a expressarem sobre o processo formal (ou informal) de avaliação do desempenho, nomeadamente, sobre os critérios utilizados; a periodicidade com que é realizada e, as consequências dela decorrentes. Constata-se que a implementação de um sistema de gestão e avaliação de desempenho se encontra em diferentes fases, nas várias empresas do grupo; estando, em alguns casos, já implementado e incorporado pela organização e, noutros casos,

ainda numa fase inicial do processo. Verifica-se, também, que os administradores da primeira geração têm um desconhecimento significativo relativamente ao processo avaliativo, em comparação com os administradores da segunda geração.

Sobre a questão colocada de “quem são os avaliadores”, a segunda geração respondeu que seriam todos os intervenientes no processo. Seriam heteroavaliadores os administradores, directores e chefias, e fariam a sua auto-avaliação todos os colaboradores, sem excepção.

A primeira geração referiu desconhecer o instrumento de auto-avaliação e identificou apenas os directores como avaliadores. A primeira geração manifestou inclusive a incapacidade e falta de confiança numa avaliação protagonizada pelas chefias intermédias e não viu interesse na realização de uma auto-avaliação.

(...) Eu quanto a mim entendo que quem deve avaliar é o director de cada área. As pessoas que temos; os encarregados não têm capacidade para fazer uma correcta avaliação das pessoas. (SF2)

Quanto aos critérios utilizados para avaliar os colaboradores houve uma opinião muito consensual entre todos os entrevistados. Foram eleitos a disponibilidade para a realização de horas extraordinárias, o bom comportamento, a pontualidade, a assiduidade, a produtividade, a qualidade do trabalho executado e o cumprimento dos objectivos definidos para a função, como sendo os mais importantes.

Verifica-se novamente um desfasamento sobre o conhecimento do sistema de avaliação de desempenho, entre as duas gerações, ao analisar as respostas dadas sobre as formas de avaliação. A segunda geração referiu existir o momento da entrevista de avaliação de desempenho entre avaliador e avaliado, o preenchimento de fichas de avaliação, o recurso à avaliação informal, através do conhecimento directo dos trabalhadores e o preenchimento da auto-avaliação. A primeira geração referiu apenas como forma de avaliação, num dos casos, a entrevista e, no outro caso, a avaliação informal através do conhecimento directo dos colaboradores.

Em matéria de consequências decorrentes do processo de avaliação de desempenho, houve alguma sintonia entre os entrevistados. Praticamente todos referiram que o resultado da avaliação de desempenho teria impacto nos vencimentos e nas promoções, nos prémios, nas transferências internas (promoções) e contribuiria para a definição de acções de formação.

6.2.5. Promoção

Procurava-se apurar quais os critérios utilizados para a promoção dos colaboradores e qual o nível de recurso e de abertura à promoção interna para posições hierarquicamente superiores.

Apesar de haver algumas respostas que divergem das opções inscritas no guião de entrevista, claramente todos os administradores concordaram com os critérios que estão na base das promoções. Para além da antiguidade, que nenhum dos administradores considerou relevante para a promoção, são apontados o mérito e o desempenho, a par da progressão prevista nos contratos colectivos de trabalho aplicáveis, como forma de ascender para posições superiores nas empresas do Grupo.

Procurou-se também detectar a percentagem aproximada de chefias que são recrutadas externamente em detrimento da promoção de actuais colaboradores. As respostas obtidas foram diversas, apesar da maioria dos entrevistados privilegiar a promoção interna ao recrutamento externo de chefias.

(...) Por regra as pessoas que mais sobressaem são as pessoas que sobem. A percentagem que vamos buscar fora é muito pequena. (SF2)

(...) A percentagem não conheço. Se houver pessoas que possam internamente progredir e ocupar novas posições, damos prioridade a essas pessoas. (ADM1)

6.2.6. Remuneração

A política salarial foi o último aspecto da área de actuação da gestão de pessoas alvo de análise. Os entrevistados foram questionados quanto aos níveis remuneratórios praticados, quais os critérios que definem as progressões salariais e os incentivos financeiros atribuídos.

Em comparação com as empresas locais e concorrentes, todos os entrevistados responderam que os níveis remuneratórios praticados nas empresas do Grupo estão na média ou situam-se, em muitos casos, acima da média.

(...) Acima da média. Superamos os Contratos Colectivos de Trabalho. As pessoas para estarem motivadas e tranquilas têm de ganhar o que merecem... (SF2)

No que diz respeito aos critérios que definem a política salarial das empresas houve igualmente concordância nas respostas dadas. Assim, todos concordaram que não definem os

salários dos colaboradores unicamente tendo por base a regulamentação colectiva de trabalho aplicável e, regra geral (havendo abertura a algumas excepções), não admitem a possibilidade de negociar os salários com os colaboradores, nem com os seus representantes (tal estrutura não existe em nenhuma empresa). Por outro lado, reconhecem que os valores salariais excedem, na maior parte dos casos, os contratos colectivos aplicáveis, que os salários assentam numa metodologia de análise e qualificação de funções e fundamentam-se num sistema de avaliação de desempenho.

Por último, existe também uma grande unanimidade quanto aos esquemas de incentivos existentes e à forma como são distribuídos.

A distribuição dos incentivos, de acordo com as respostas obtidas, é por via, fundamentalmente, de dois aspectos: da competência evidenciada e de acordo com os resultados obtidos.

Os incentivos existentes nas empresas são relativamente comuns e são eles os prémios individuais, o pagamento relacionado com o mérito e o desempenho. Não está prevista a distribuição de lucros, de bónus de grupo, seguros de saúde ou de vida pelos colaboradores.

6.3. O Futuro

Para concluir a entrevista, solicitou-se aos administradores das diferentes gerações que enumerassem os grandes desafios que se apresentam ao Grupo empresarial no futuro próximo, referindo, se possível, em que medida os recursos humanos, os colaboradores, por um lado, e a gestão de pessoas por outro, poderiam ter um papel activo na definição e concretização dessa estratégia. Apresentam-se, de seguida, alguns excertos com as ideias mais relevantes retiradas das respostas obtidas a esta questão:

(...) Como pode imaginar estamos a atravessar uma altura muito difícil em Portugal e no mundo. O sucesso deste Grupo passa pela internacionalização e pela procura de algo que possa agregar valor ao grupo. Como noutras épocas de crise procurei novas áreas de actuação, agora é também fundamental continuar a fazer este trabalho. Temos de nos munir de técnicos à altura(...) Temos de montar toda uma estratégia, temos de comprar equipamento, (...) construir novas instalações e apostar no mercado externo. No começo era eu, o meu irmão e um funcionário, hoje somos 1000, mas o nosso objectivo é não ficar por aqui. Se o pudermos fazer apenas no seio da família, seria óptimo, mas parece-me difícil. Teremos cada vez mais de fazer

parcerias, fizemos já na área alimentar e também teremos de as fazer no sector metalomecânico e eventualmente noutras áreas que considerarmos interessantes. (SF1)

Outro Administrador descreve assim a sua visão para o futuro:

(...) O meu objectivo é que isto continue. Logo que isto melhore temos vários projectos para avançar... Dentro da metalomecânica existem negócios que podem abrir grandes perspectivas. Tudo dependerá da situação económica e política do País. Eles têm de dar uma certa confiança aos investidores para avançarem com os seus investimentos... Gostava que a segunda geração levasse o negócio como fiz com o meu irmão. Nunca houve ganância (...) sempre com a verdade das coisas. Tenho esperanças que vamos crescer mais. Temos possibilidades e bons técnicos para apostar nas exportações. Temos de fazer metalomecânica pesada para depois exportar. Existem muitas coisas que podemos fazer (...). (SF2)

Outro Administrador focaliza-se mais na gestão estratégica de pessoas, como factor decisivo do sucesso futuro do Grupo:

(...) Por um lado a DRH e os elementos que a constituem são importantes na ligação entre a administração e os colaboradores. Muitas vezes não nos apercebemos do estado de espírito, existem muitas coisas no dia-a-dia que fogem completamente ao conhecimento da administração. Depois, na formulação da estratégia que se pretende implementar, concretamente na área de recursos humanos: na forma como vamos lidar com os colaboradores, como os vamos motivar, melhorar a forma como se relacionam com a empresa. É uma actividade fundamental que para mim deverá continuar a desenvolver-se. (...) É crucial para o sucesso das empresas familiares. A primeira geração tende a prolongar de mais a sua vida nas empresas. O que quero dizer com isto é que são pessoas que normalmente começam do nada, com inícios difíceis, que se agarram muito às empresas, o que é natural. Tem uma relação emocional muito forte com a empresa e isso faz com que muitas vezes não haja um desligamento no sentido de profissionalizar as estruturas, não delegar, não responsabilizar. Os problemas transitam para a segunda geração que muitas vezes não tem capacidade ou tempo para fazer estas alterações. (...) Contraria-se com profissionalização das estruturas, com organização e com estratégia (...) Queremos ser líderes (...) Estamos prestes a consegui-lo (...) Toda a estratégia que tenho seguido aposta na valorização das pessoas, no sentido de crescerem com a empresa e, toda a minha forma de estar, pensar e agir, passa pela aposta nas pessoas. O meu principal objectivo é encontrar pessoas com potencial que queiram crescer connosco. E, por vezes, o mais difícil é encontrar essas pessoas. Precisamos das pessoas para

crescer. A base do sucesso é encontrar as pessoas certas (...) Podemos ter uma estratégia muito bem definida, um plano de negócio muito bem elaborado, mas se não tivermos pessoas que assimilem a nossa cultura de empresa, a nossa forma de estar, de trabalhar, com capacidade de andar para a frente, de serem criativas, trazerem coisas novas para a empresa, não é possível. (ADM1)

A necessidade de uma gestão de pessoas orientada para o sucesso de negócio foi um aspecto salientado por outro Administrador:

(...) Vamos caminhar sempre de mão dada (com a DRH). Espero que daqui a 10 anos a minha empresa seja uma GRANDE EMPRESA, a todos os níveis... (ADM2)

Enquadrado no desígnio da internacionalização do Grupo, outro administrador realça a importância de um recrutamento e selecção criteriosos e eficazes, como algo absolutamente determinante para a consolidação deste objectivo:

(...) Perspectivo a internacionalização do Grupo. Temos de nos virar para os mercados externos. Pela nossa dimensão o mercado interno não é suficiente para escoar a nossa produção. Temos produtos com qualidade e com preços competitivos, o que nos permite pensar em avançar para outros mercados. Temos também de nos especializar no que fazemos. A DRH estará completamente envolvida (...) Na escolha das equipas (...) Dado o seu conhecimento e experiência, terão a missão de recrutar as pessoas certas (...) Eu digo que a DRH é a parte mais importante numa empresa. Não me adianta nada ter uma empresa bem montada, maquinaria, nem boas instalações se a minha DRH não atrai e mantém as pessoas mais qualificadas e motivadas. (ADM3)

Finalmente, outro testemunho acerca da importância atribuída à gestão de pessoas numa perspectiva operacional e estratégica:

(...) Eu falo por mim. Eu não consigo trabalhar sem a DRH. É um apoio grande a vários níveis como já falamos nesta entrevista. Apoiam para além das situações que falámos, gerem as pessoas, as suas competências, a sua motivação. Isto é fundamental para crescermos, estarmos motivados e a trabalhar numa só equipa. (ADM4)

CAPITULO 7 – CONCLUSÃO

O objectivo do presente estudo consistiu em tentar conhecer com mais detalhe as razões que estariam na origem da existência de duas “sensibilidades” distintas, em matéria de gestão de recursos humanos, presentes nas duas gerações de gestores familiares. Especificamente, o estudo propôs-se identificar essas diferenças e a sua origem e, assim, contribuir para o conhecimento das empresas familiares, de uma forma geral e do grupo de empresas, alvo do estudo de caso, em particular.

Foi realizado um levantamento das práticas de gestão de recursos humanos presentes no Grupo Empresarial e realizadas entrevistas aos respectivos administradores que, simultaneamente, assumiam um triplo papel enquanto proprietários, familiares e gestores das empresas.

Da análise de conteúdo realizada aos depoimentos recolhidos no estudo de caso, destacaram-se muitos pontos de convergência de opinião, bem como foram evidenciadas algumas diferenças que de seguida serão devidamente detalhadas.

Em primeiro lugar (sob a forma de ponto prévio), valerá a pena destacar que os diferentes administradores tiveram percursos de vida, formações e experiências profissionais significativamente diferentes. O facto de terem nascido e crescido em contextos social e historicamente díspares terá certamente contribuído para moldar o seu carácter e a sua forma de entender as organizações e o modo como estas devem ser geridas. Ficou igualmente vincado que a forma como os administradores fizeram a sua aproximação ao Grupo de Empresas aconteceu de modo diverso e em momentos diferentes do percurso evolutivo do Grupo.

Depois, entrando na matéria directamente relacionada com a gestão de pessoas, foram salientadas muitas semelhanças na opinião e nas práticas utilizadas nas empresas que os entrevistados administram: todos os entrevistados reconheceram planificar os seus recursos humanos em ligação estreita com a DRH, tendo elencado um conjunto de situações exemplificativas disso mesmo; os administradores foram todos capazes de enumerar um conjunto de dados sobre os colaboradores a que recorrem, para efectuarem o seu planeamento de recursos humanos e para definirem a estratégia da empresa, entre os quais a idade, o *turnover*, as qualificações, o absentismo e o índice de sinistralidade laboral. Podem igualmente ser encontradas muitas semelhanças nas respostas dadas pelas duas gerações no que diz

respeito ao seu conhecimento dos métodos de selecção e de acolhimento de colaboradores mais utilizados. Todos responderam que existe uma estratégia de formação, assim como assumiram o seu desconhecimento sobre a percentagem da formação que é financiada pelas próprias empresas e a que é co-financiada, bem como revelaram desconhecer a existência de um orçamento para a formação profissional. Foi igualmente possível constatar a sintonia de opiniões sobre a existência de uma análise sistematizada das necessidades de formação dos colaboradores bem como sobre a entidade coordenadora da formação. A disponibilidade para a realização de horas extraordinárias, o bom comportamento, a pontualidade, a assiduidade, a produtividade, a qualidade do trabalho executado e o cumprimento dos objectivos definidos para a função, foram considerados como sendo os mais importantes indicadores a serem levados em consideração em matéria de avaliação de desempenho. Os entrevistados referiram unanimemente que a avaliação de desempenho teria impacto nos vencimentos e nas promoções, nos prémios, nas transferências internas (promoções) e contribuiria para a definição de acções de formação. Houve também uma concordância quanto aos principais critérios que estão na base das promoções de colaboradores, sendo eles respectivamente, o mérito e o desempenho demonstrado; todos afirmaram que, em comparação com as empresas locais e concorrentes, os níveis remuneratórios praticados nas empresas do Grupo estão na média ou, em muitos casos, acima da média; houve unanimidade na afirmação de que os salários dos colaboradores não seriam unicamente definidos tendo por base a regulamentação colectiva de trabalho aplicável, reconhecendo que os valores salariais excedem essas regulamentações, que os salários assentam numa metodologia de análise e qualificação de funções e que estes se fundamentam num sistema de avaliação de desempenho.

Finalmente, foi possível responder a algumas questões iniciais deste trabalho de investigação. Com efeito, verificou-se uma evidência clara de diferentes opiniões, sobre o modo de pensar a gestão de recursos humanos, entre as duas gerações de administradores. Para além de registos pontuais (e por vezes um pouco difusos), onde se constaram pequenas divergências, existiram algumas questões de fundo, claramente marcadas por uma completa clivagem no pensamento geracional.

Desde logo, a questão do envolvimento no processo de decisão estratégica do negócio dos responsáveis pela gestão de recursos humanos. A primeira geração de administradores expressou de modo evidente que envolve mais a DRH quando se trata de proceder à execução

de tarefas mais operacionais, que derivam de opções estratégicas, e não tanto na formulação das próprias estratégias do negócio. Por exemplo, quando as decisões têm como consequência a necessidade de se proceder a recrutamentos ou a demissões de pessoas, envolve-se mais a DRH. A segunda geração de administradores tem uma concepção assente no envolvimento estratégico da DRH, sobressaindo uma parceria extensa na definição dos caminhos a seguir e na planificação das pessoas necessárias para a sua prossecução.

Outras das grandes diferenças está relacionada com as áreas de actuação que são mais valorizadas pelos administradores no trabalho desenvolvido pela gestão de pessoas. Ao apurar se os entrevistados atribuíam um maior relevo à componente *hard* ou à componente *soft* da gestão de recursos humanos, houve uma distinta e manifesta discordância dos administradores da primeira para a segunda geração. Para a primeira geração a componente *hard* é claramente a mais valorizada, nomeadamente os aspectos relacionados com o processamento salarial, o cumprimento das obrigações legais, as admissões e demissões, o controlo das entradas e saídas. Já a segunda geração apresenta uma posição que, ora recai sobre a valorização das duas áreas, ora aponta a componente *soft* como aquela que realmente acrescenta valor aos colaboradores e, a que faz, verdadeiramente, a diferença. Estes administradores destacaram a importância do desenvolvimento dos colaboradores por meio da sua participação contínua em programas de formação profissional, a existência de práticas instituídas de avaliação do desempenho e realce do mérito, entre outros, como sendo as áreas de actuação da gestão de pessoas que contribuíam directamente para o sucesso das organizações. Aliás, ficou claro que a segunda geração demonstrava ter uma ideia mais objectiva do que pretendia com a formação profissional do que a primeira. Foi referido pelos administradores da segunda geração que a formação constava de um plano anual de formação elaborado pela DRH, que tinha correspondência com as necessidades de formação evidenciadas em momento próprio e com recurso a um levantamento formal das necessidades de formação. A primeira geração não conseguiu identificar nenhum instrumento ou prática relacionada com a prática da formação.

Verificou-se também que os administradores da primeira geração possuíam um desconhecimento significativo relativamente ao processo avaliativo dos colaboradores, em comparação com os administradores da segunda geração. Os administradores da segunda geração mostraram conhecer com detalhe os procedimentos relacionados com o sistema integrado de gestão do desempenho implementado nas empresas, o seu modo de

funcionamento, prazos, momentos e formas de avaliação, plataforma informática de suporte ao sistema e consequências decorrentes da classificação obtida.

Face a todas estas diferenças, entre as duas gerações, é possível afirmar-se que as hipóteses inicialmente formuladas foram confirmadas. Foi demonstrado, no estudo de caso, que a percepção sobre a gestão de pessoas tem uma marca própria que decorre de estarmos na presença da primeira ou da segunda geração. Estas diferentes visões e posicionamentos, tendo reflexos e repercussões nas opções operacionais e estratégicas dos negócios, poderão eventualmente ter um efeito concreto sobre a própria sustentabilidade e longevidade das empresas familiares.

7.1. Limitações do estudo e sugestões para futura investigação

Entende o autor que o principal limitador da pesquisa está relacionado com a dificuldade de se poderem generalizar os resultados, visto que se trata de analisar apenas um caso específico e os sujeitos seleccionados pertencerem a um grupo muito restrito de pessoas. O estudo de caso, enquanto estratégia de investigação, permitiu alcançar os objectivos desta pesquisa, contudo, as constatações aqui verificadas beneficiarão, no futuro, de uma maior validação empírica através de desenhos de investigação que recorram a uma multiplicidade de métodos de recolha de dados, nomeadamente de cariz quantitativo.

De facto, os estudos de caso, podem ser considerados o reinício do processo de teorização que conduz a mais testes, a regras mais poderosas e a mais observações. Um aprofundamento deste conhecimento seria importante, em especial através de amostras mais alargadas e diversificadas de outro tipo de organizações, sectores de actividade e perfis de gestores.

Para investigações futuras seria interessante que se desenvolvesse este trabalho numa perspectiva mais abrangente, seleccionando, para tal, uma amostra estatisticamente extensível à população das empresas familiares em Portugal, o que seria possível, por exemplo, recorrendo à Associação Portuguesa das Empresas Familiares.

A última palavra é de incentivo a futuros investigadores, para que aprofundem as conclusões a que se chegou nesta investigação, designadamente, no que respeita à realidade empresarial portuguesa, onde são muito escassos os estudos sobre o tema.

CAPITULO 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaide, J. (2002). ABC de la empresa familiar. Córdoba. Colección Cátedra Prasa e Empresa Familiar. 1ª edición.

Alcaide, J.; Zapatero, M. (2004). La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla. Córdoba. Ediciones Gráficas Visalegre.

Almeida, A. (2008). A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, 6, pp. 45-56. Consultado em Julho de 2011, em <http://sisifo.fpce.ul.pt>

Aronoff C.; Astrachan J. (2002). Family Business Sourcebook. Georgia. Family Enterprise Publishers.

Aronoff, C. (2004). Self-perpetuation family organizational built on values: necessary condition for long-term family business survival. Family Business Review. v.17, n.1, p. 55-59.

Aronoff, C.; Ward J. (2005). The Cousin Collaboration. Families in Business, p. 66-77.

Associação Portuguesa das Empresas Familiares (2002). Organização: A Empresa Familiar. [on-line] Disponível em: <http://www.apefempresasfamiliares.com.pt/1024/11.htm> (14/06/2010).

Astrachan, J.; Kolenko, T. (1994). A neglected factor explaining family business success: human resource practices. Family Business Review, 7 (3), p. 251-262.

Azevedo, P. (2010). A evolução da Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Lisboa. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Bañón, A.; Hernández, A. (2007). Análises de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. Revista de Empresa. N° 22, p. 20-34.

Barbosa, I. (2003). Subculturas organizacionais em ambiente académico na perspectiva da gestão da diversidade: o caso da Universidade do Minho. Braga. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.

Bardin, L. (1979). Análise de conteúdo. Lisboa. Edições 70, p. 223

Bernhoeft, R.; Galo, M. (2003). Governança na Empresa Familiar. Rio de Janeiro. Campus.

Bertucci, J. (2009). Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo, v. 11, abr/jun, n.31, p. 152-167.

Bilhin, J. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Guide-Artes Gráficas.

Borges, A.; Lima, J.; Tavares, T. (2008). *Rede de Empresas Familiares e Capital Familiar*. São Paulo. EGEPE, 8.

Bork, D.; Jaffe, D.; Lane, S.; Dashew, L.; Heisler, Q. (1996). *Working with family businesses*. San Francisco. Il series. First edition. Jossey-Bass.

Botelho, P.M. (2004). *A sucessão nas empresas familiares: uma questão comportamental*. Projecto final do curso. Coimbra. Instituto Superior de Contabilidade e Administração. Instituto Politécnico de Coimbra.

Cabral-Cardoso, C. (1999). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. Lisboa. Publicações D. Quixote. Biblioteca de Economia e Empresa, p.225-250.

Cabral-Cardoso, C. (2004). The Evolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), September, p. 959-977.

Caetano, A.; Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa. Editora RH, 2ª edição, p.4-30.

Cameira, M.; Azevedo, R. (2007). *Corporate governance on non-listed companies: special features of corporate governance in connection with family-run companies*. Paris. 51º UIA Congress.

Casimiro, M. (2003). *Cultura organizacional e empresas familiares da Marinha Grande: estudo de caso*. Coimbra. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Altos Estudos. Instituto Superior Miguel Torga.

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. São Paulo. Editora Atlas, 3ª edição, p. 19

Christensen, C. (1953). *Management Succession in small and frowin enterprises*. Boston. Graduate School of Business Administration. Harvard University.

Curran, J.; Blackburn, R. (2001). *London. Researching the Small Enterprise*. SAGE Publications.

Delaney, J.; Huselid, M. (2000). The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance. *Academy of Management Journal*, vol.39 (4), p. 949-970.

Delery, J.; Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol.39 (4), p. 802-825.

Denison, D.; Lief, C.; Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*. vol. 17, p. 61-70.

Donelley, R. (1996). The Family Business. Harvard. Family business-sourcebook II. (Publicado em 1964). *Harvard Business Review*, vol. 42, n. 4, July-Aug., p. 93-105.

Drucker, P. (2003). *Sociedade Pós Capitalista*. Lisboa. Actual Editora.

Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P., Sousa, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*. Lisboa. Lidel.

Dumas, C.; Blodgett, M. (1999). Articulating values in inform decision making: lessons from family firms around the world. *International Journal of Value-Based Management*, N.º 12, p. 209-221.

Dyer, W. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco. Jossey-Bass.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, N.º 14 (4), p. 532-550.

Flemming, J. (2000). *Keep The Family Baggage Out Of The Family Business*. New York. Fireside.

Fonseca, S. (2011). Regresso às origens. *Revista Exame*, N.º 323, p. 36-42.

Gallo, A. (2001). *Consejos de Administración 7*. Barcelona. Estudios y Ediciones. IESE.

Gallo, A.; Ribeiro, V. (1996). *A Gestão das empresas familiares*. Lisboa. Cadernos Iberconsult.

Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M.; Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo. Negócio Editora. 3.ª ed.

Gomes, A. (2000). *Cultura organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra. Quarteto Editora.

- Gomes, J.; Cunha, M. (2003). O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos. Lisboa. Recursos Humanos Magazine, nº26. Maio/Junho, p. 6-12.
- Gomes, J.; Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa. Edições Sílabo.
- Granovetter, M. (1995). Case revisited: business groups in the modern economy. Oxford University Press.
- Guerreiro, M. (1996). Famílias na actividade empresarial: PME em Portugal. Oeiras. Celta Editora.
- Harris, M. (1997). Human Resource Management: a practical approach. Missouri. Harcourt Brace College Publishers.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: international differences in work related values. Beverly Hills. Sage.
- Keyt, A. (2004). Succession Planning Isn't the Answer. Families in Business, p. 20-21.
- Keyt, A. (2005). Privilege and Privacy. Families in Business, p. 68-69.
- King, S.; Solomon, G.; Junior, L. (2001). Issues in growing a family business: a strategic human resource model. Journal of Small Business Management. N. 39(1), p. 3-13.
- Kok, J.; Uhlaner, L.; Thurik, A. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. Journal of Small Business Management, N.º 44(3), p. 441-460.
- KPMG (2005). A difícil conversa sobre sucessão. KPMG Business Magazine. Consultado em Dezembro, de 2010, em www.kpmg.com.br/publicacoes/business_magazine/business_magazine_02.pdf.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. San Francisco. Family Business Review, vol. 18, n.4, p. 267-282.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations. Boston. H. B. S. Press, p. 27-49
- Lawrence, P.; Lorsch, J. (1967). Organization and Environment. Illinois. Irwin.
- Lea, J. (1993). La sucesión del management en la empresa familiar. Barcelona. Ediciones Granica.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management: rhetorics and realities*. Basingstoke. MacMillan.

Lethbridge, E. (1997). *Tendências da Empresa Familiar no Mundo*. Rio de Janeiro. Revista do BNDES.

Liikanen, E. (2003). *Aider les entreprises en phase de transmission: Un guide des bonnes pratiques des mesures de soutien à la transmission de propriété des entreprises*. Bruxelles. Commission Européenne. Publications DG Entreprises.

Lima, M. (2003). *Grandes famílias, grandes empresas: ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Lodi, J. (1994). *A ética na empresa familiar*. São Paulo. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.

Lodi, J. (1998). *A empresa familiar*. São Paulo. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. 5a ed.

Lorsch, J.; Khurana, R. (1999). *Changing Leaders: the board's role in CEO succession*. Harvard Business Review, Maio/Junho, p. 96-105.

Lozano, N. (2003). *La Familia Empresaria Ante La Gestion de Sus Procesos Sucesórios: problemas y soluciones*. Madrid. Cie Inversiones Editoriales Dossat.

Martins, J. (1999). *Empresas familiares*. Lisboa. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

Martins, D. (2007). *Revisão de Literatura: gestão estratégica de recursos humanos*. Fevereiro, p.15. Consultado em Maio de 2011, em www.doramartins.com.

Monteiro, L. (2008). *O impacto das best practices de gestão do capital humano nas organizações em Portugal*. AIP-CE Best Paper Universidades Fórum Capital Humano. 1º Prémio.

Moreira, P. (2005). *As fontes de poder dos gestores de recursos humanos portugueses: um estudo exploratório*. Braga. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.

Moura, E. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho*. Lisboa. Edições Sílabo.

Muchon, D.; Campos, E. (1998). *A profissionalização da empresa familiar: Ensaio*. Belo Horizonte. Fundação Dom Cabral, p. 34.

- Nayab, N. (2011). Walking down the timeline of HR management: how has it evolved? Bright Hub. Elizabeth Wistrom's Edition. Consultado em Julho de 2011, em www.brighthub.com/office/project-management/articles/77199.aspx#ixzz1U3BY8pAv.
- Neves, J. (2001). A Sucessão na empresa familiar: a estrutura de governo e o controlo do capital. Conferência de Finanças. Universidade dos Açores.
- Oliveira, D. (2009). A gestão de recursos humanos numa organização familiar: estudo de caso. Braga. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.
- Paulo, D. (2009). Empresas familiares em Portugal: sucessão competente. Lisboa. Tese de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa.
- Pires, N. (2006). Empresas Familiares: governo e sucessão. Porto. Tese de Mestrado. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Fernando Pessoa.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L.(1992). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa. Gradiva.
- Ramos, M. (1995). Estratégias de Inovação e Promoção do Emprego. Porto. Universidade Lusíada. Revista de Ciência e Cultura, número especial, II, p. 131-140.
- Rea, L.; Parker, R. (2002). Metodologia de Pesquisa: do planeamento a execução. São Paulo. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- Rocha, C.; Lopes, J.; Cruz, N.; Magalhães, T. (2005). Empresas Familiares. Porto. Projecto de MBA. Atlantic Business School.
- Rock, S. (1997). Gerir Empresas Familiares: um guia útil. Lisboa. Edições Cetop
- Rodrigues, M. (1994). Competitividade e Recursos Humanos. Lisboa. Publicações D. Quixote.
- Rouvinez, D.; Ward J. (2005). Family Business Key Issues. New York. Palgrave Macmillan.
- Santos, R. (2007). Empresas e sucessores familiares – O dilema da gestão e da propriedade: estudo comparativo em empresas brasileiras e portuguesas. Belo Horizonte. Tese de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Serrano, M. (2010). A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelo. Lisboa. Socius. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Sharma, P.; Chrisman, J.; Chua, J. (1999). Strategic management of the family business: past research and future challenges. Family Business Review, vol. 10, n.1, p. 1-35.

- Sheth, J.; Sisidia R. (2005). Why Good Companies Fail. European Business Forum, p. 25-30.
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. Family Business Review, N.º 13, p. 183-200.
- Tagiuri, R.; Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firms. Family Business Review. Vol. 9, n. 2, p. 199-209.
- Tedesco, J. (2002). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. Passo Fundo. UPF. 3a ed.
- Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. The Qualitative Report. Vol.3 (3), September, p. (19). Consultado em Junho de 2011, em www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html.
- Torres, L. (2009). Dynamics of intervention of the human resource manager within the context of mobility: risks, challenges and opportunities. Lisboa. Conference of European Sociological Association.
- Ussman, A. (1994). Transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal. Covilhã. Tese de Doutoramento. Universidade da Beira Interior.
- Ussman, A. (2004). Empresas familiares. Lisboa. Edições Sílabo.
- Vala, J.; Monteiro, M.; Lima, L.; Caetano, A. (1994). Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas. Oeiras. Celta Editora.
- Veloso, A. (2007). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. Braga. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.
- Vergara, S. (2005). Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo. Atlas. 1 ed.
- Vidigal, A. (2000). A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. São Paulo. Revista de Administração da USP, vol. 35, abr/jun, n. 2, p. 66-71.
- Wall, T.; Wood, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. Human Relations, vol. 58(4), p. 429-462.
- Ward, J. (2004). Is Google a Family Business? Families in Business, p. 83-84.

Wright, P.; McMahan, G.; Snell, S.; Gehart, B. (2001). Comparing line and HR executives perceptions of HR effectiveness: services, roles and contributions. *Human Resource Management*, vol. 40, n. 2, p. 111-123.

Yin, R. K. (1994). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman. 3ª ed.

9. ANEXOS

Anexo 1 – Guião da Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA

A - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Função desempenhada pelo entrevistado: _____
2. Sexo do entrevistado: Feminino Masculino
3. Idade do entrevistado: _____
4. Geração a que pertence: 1ª 2ª
5. Habilitações académicas

Ensino básico (1º ciclo)	12º ano de escolaridade
Antigo 2º ano do ciclo preparatório	Bacharelato
Antigo 5º ano dos liceus	(curso: _____)
Antigo 7º ano dos liceus	Licenciatura
Antigo curso industrial	(curso: _____)
Antigo curso comercial	Pós-graduação
6º ano de escolaridade (2º ciclo)	Mestrado
9º ano de escolaridade (3º ciclo)	Doutoramento

B - QUESTIONÁRIO

6. Intervenção e envolvimento no desenvolvimento do Grupo Metalcon
 - a) *1ª Geração de Administradores (sócios-fundadores)*
 - (1) Poderia falar-me um pouco sobre a génese do Grupo Metalcon. Como tudo começou?
 - (2) Quais foram as principais dificuldades sentidas:

Conquistar o mercado	Introduzir novas tecnologias
Aumentar o número de trabalhadores	Investir em boas condições físicas de trabalho
Recrutar técnicos qualificados	Comercializar produtos inovadores
Formar técnicos qualificados	Promover um forte controle sobre as decisões
Criar estruturas intermédias de gestão, delegando poderes	

Delegar decisões	Diferenciação/diversificação	de
Autonomização dos diferentes sectores da empresa	produtos	
Alargamento das instalações da empresa	Constituição de departamentos	
Processo de certificação da qualidade	Aposta no mercado internacional	
	Aumento de capital	
	Outras: _____	

- (3) Qual foi a área do negócio onde se centrou mais a sua actuação?
- (4) Como foi sendo definida a estratégia de negócio em cada momento da vida do Grupo Metalcon?
- (5) Qual considera que foi a chave do sucesso deste Grupo relativamente aos demais.
- (6) Como está organizada internamente a estrutura das empresas do Grupo (departamentalização)?

b) 2ª Geração de Administradores

- (1) Como acompanhou o desenvolvimento das empresas do Grupo Metalcon?
- (2) De que modo iniciou, sob o ponto de vista profissional, a sua integração na estrutura do Grupo?
- (3) Pode descrever sucintamente o seu percurso profissional no grupo empresarial?
- (4) Qual o seu nível de intervenção na definição da estratégia de negócio do Grupo?
- (5) Qual considera que foi a chave do sucesso deste Grupo relativamente aos demais.
- (6) Como está organizada internamente a estrutura das empresas do Grupo (departamentalização)?

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

7. Quem tem a responsabilidade pela gestão das pessoas? (por favor diga qual o título da função da pessoa) _____

8. Existe alguma planificação relativa aos recursos humanos?

Sim

Não

Se respondeu afirmativamente, utiliza algum(s) dos seguintes métodos?

Prever as competências necessárias no futuro

Prever o volume de vendas/negocio ou serviço e os recursos humanos necessários

Estabelecer contactos com o Instituto de Emprego e Formação Profissional

Estabelecer contactos com Centros de Formação

Recurso a estatísticas
Recurso a publicações
Recurso a apoio da(s) associação(s) do sector
Análise dos mercados de trabalho
Outro(s): _____

9. Reúne e utiliza qualquer das seguintes categorias de dados sobre força de trabalho, para o planeamento dos recursos humanos e da estratégia da empresa (1 = Sim ; 2 = Não)?

<i>Turnover</i> dos empregados	Absentismo
Idade	Acidentes de trabalho
Qualificações	Outro(s): _____
Formação	

10. Envolve os responsáveis pela gestão de recursos humanos, sempre que toma uma decisão que diga respeito aos colaboradores da empresa?

Sim Não

Se respondeu afirmativamente, em que situações (1 = Sim ; 2 = Não)??

Quando decide adquirir uma nova empresa	Quando decide fazer um <i>downsizing</i>
Quando decide mudar de estratégia de negócio (ex. internacionalização, novos produtos, introdução de novas tecnologias, ou processos de fabrico inovadores)	Quando decide aumentar o número de colaboradores
	Quando decide fazer um recrutamento especializado
	Outros: _____

11. Na sua opinião a gestão de recursos humanos é estratégica ou operacional?

Estratégica
Operacional

12. Para si é mais importante a componente *hard* (salários, segurança social, seguros, controlo de entradas e saídas, entre outros) ou *soft* (avaliação de desempenho, elaboração de planos de carreira e remunerações, formação profissional, entre outros), da gestão de recursos humanos?

Hard
Soft

I - RECRUTAMENTO E SELECCAO

13. Por favor indique qual, se algum, dos seguintes métodos de selecção são usados regularmente na sua organização (1 = Sim ; 2 = Não).

Análise das candidaturas
Entrevista por uma pessoa
Entrevista de grupo
Análise dos Currículos
Testes psicológicos

Provas práticas no posto de trabalho
Referências
Provas de grupo
Recurso a consultores
Outro(s) _____

Se respondeu afirmativamente, porque privilegia esses métodos em detrimento de outros?

14. Por favor indique qual, se algum, dos seguintes métodos de recrutamento são usados na empresa (1 = Sim ; 2 = Não).

Recrutar entre os empregados existentes
Publicitar internamente
Publicitar nos meios de comunicação social
Passar palavra entre os colaboradores
Recorrer a empresas de trabalho temporário

Utilizar consultores de recrutamento
Recorrer aos centros de emprego
Publicitar em cafés locais, portaria da empresa, etc.
Recorrer a familiares dos colaboradores
Recorrer a amigos dos colaboradores

II - ACOLHIMENTO

15. Que tipo de acolhimento existe para os novos colaboradores?

Colocação directa no posto de trabalho
Apresentação da empresa
Apresentação aos colegas e superiores

Formação sobre as políticas da empresa
Visita guiada a empresa
Outro(s) _____

16. Existe alguém responsável pelo acolhimento?

Sim

Não

Em caso positivo, quem é o responsável? _____

III - FORMACAO

17. Existe uma estratégia global de formação?

Sim

Não

Em caso positivo, descreva em que consiste? _____

18. Existe uma formação mínima anual para todos os colaboradores?
 Sim Não
19. Qual foi o numero médio de horas de formação anual para um colaborador típico no ano anterior? _____
20. Da formação dada no ano anterior, qual a financiada pela empresa? _____%
21. A empresa tem formadores certificados?
 Sim Não
22. Procede-se a uma análise sistemática das necessidades de formação dos colaboradores?
 Sim Não
 Em caso positivo, quem procede a essa análise sistemática? _____
23. Quem coordena a formação? _____
24. Como descreveria a abordagem da formação levada a cabo nesta empresa?

Muito reactiva, isto é, respondendo à medida que os pedidos surgem	Um misto de reactiva e de planeada
Algo reactiva	Razoavelmente planeada
	Altamente planeada e organizada
25. Em que medida a formação que tem sido dada corresponde as necessidades da empresa?

Muito abaixo das necessidades	Mais do que o necessário
Abaixo das necessidades	Muito mais do que o necessário
Adequado às necessidades	

IV - AVALIACAO DO DESEMPENHO

26. Existe um sistema formal de avaliação do desempenho?
 Sim Não
27. Há quanto tempo é que esse sistema se encontra implementado (em anos)? _____
28. Todos os colaboradores são avaliados?
 Sim Não

29. Quem avalia (1 = Sim ; 2 = Não)?

Administração
Directores

Chefias
Colaboradores (auto-avaliação)

30. Qual a frequência?

De dois em dois anos
Todos os anos
De seis em seis meses
De três em três meses

Todos os meses
Todas as semanas
Todos os dias

31. Que critérios são usados para a avaliação do desempenho

Disponibilidade para a realização de horas Extraordinárias
Bom comportamento
Pontualidade
Assiduidade

Produtividade
Qualidade
Objectivos definidos para a função
Outros: _____

32. Quais as formas de avaliação do desempenho existentes?

Entrevista de avaliação do desempenho
Preenchimento de fichas de avaliação do desempenho

Avaliação informal, através do conhecimento directo dos colaboradores
Auto-avaliação
Outras: _____

33. Existem consequências decorrentes da avaliação do desempenho (1 = Sim ; 2 = Não)?

Vencimento/Promoções
Prémios
Transferências internas

Formação
Outras: _____

V - PROMOÇÃO

34. Dos seguintes critérios de promoção dos colaboradores, quais os utilizados com mais frequência?

Antiguidade
Antiguidade entre os colaboradores que alcançam um mérito mínimo exigido
Antiguidade somente em caso de igualdade de mérito

Unicamente através do mérito ou desempenho
Progressão prevista no contrato colectivo de trabalho
Outras: _____

35. Qual a percentagem aproximada de chefias recrutadas externamente?

Ate 10%
11-30%

31-60%
Mais do que 60%

VI - REMUNERAÇÃO

36. Comparativamente a outras empresas locais e concorrentes, como classificaria os níveis remuneracionais praticados nesta empresa?

Muito abaixo da média
Abaixo da média
Na média

Acima da média
Muito acima da média

37. Em matéria de política de remuneração, quais os critérios que a definem (1 = Sim ; 2 = Não)?

Resulta unicamente da regulamentação colectiva de trabalho aplicável
Excede as recomendações/imposições da regulamentação colectiva de trabalho aplicável
Assenta numa metodologia de análise e qualificação de funções

Fundamenta-se num sistema de avaliação de desempenho
É alvo de negociação com os colaboradores e/ou representantes dos colaboradores

38. Existe algum dos seguintes esquemas de incentivos (1 = Sim ; 2 = Não)?

Divisão de lucros
Esquema de bónus do grupo/empresa
Prémio de equipa
Prémio individual

Pagamento relacionado com o mérito/desempenho
Seguro de vida
Seguro de saúde
Outros: _____

Em caso positivo, qual como são atribuídos?

Incentivos iguais para todos
De acordo com a função
De acordo com a experiência
De acordo com a idade
De acordo com a antiguidade
De acordo com as habilitações literárias

De acordo com a competência evidenciada
De acordo com os resultados obtidos
Outros: _____

39. Para concluir esta entrevista, solicita-se que enumere os grandes desafios que se apresentam ao Grupo empresarial no futuro próximo, referindo em que medida os recursos humanos, os colaboradores por um lado e a gestão de pessoas por outro, terão um papel activo na definição e concretização dessa estratégia?

A ENTREVISTA TERMINOU
MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Anexo 2 - Empresas do Grupo Metalcon



A METALOGALVA – Irmãos Silvas, S.A., tem como sede social o Lugar da Maganha, Santiago de Bougado, na Trofa. Foi fundada em 1971, sendo a empresa mais antiga do Grupo Metalcon.

Esta empresa desenvolve a sua actividade no projecto e fabrico de estruturas metálicas e na prestação de serviços de galvanização por imersão a quente, sendo uma referência no seu sector de actividade.

A Metalgalva adoptou uma dinâmica de crescimento, imprimida pelos sócios fundadores – Adelino Santos Silva e Joaquim Santos Silva – e, é hoje uma empresa com grande implantação nacional. A sua internacionalização está em curso, tendo actualmente como principais mercados o espanhol e o francês.

Os principais clientes são o Grupo EDP, a Brisa, a Estradas de Portugal, a Efacec, a Mota-Engil, a Siemens, a Eurico Ferreira, a Teixeira Duarte, a Monte Adriano, a Empresa Portuguesa de Montagens eléctricas, entre outros. Os principais serviços prestados são o de galvanização por imersão a quente, a quinagem de chapa e o corte de bobine-bobine e/ou bobine-formato. Relativamente aos principais produtos fabricados são:

Torres Metálicas para transporte e distribuição
de Linhas Eléctricas (alta e média tensão)



Torres Metálicas para Telecomunicações



Colunas Metálicas para Iluminação Pública



Estruturas Metálicas diversas

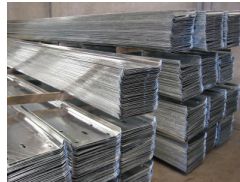


Zinconorte

A ZINCONORTE, S.A. tem como sede social a Rua do Comendador, na Macieira da Maia, concelho de Vila do Conde. Foi fundada em 1989, sendo adquirida pelos actuais accionistas em 1994, altura em que deu início a uma remodelação completa das instalações fabris, tendo em vista o seu desenvolvimento futuro.

Esta empresa desenvolve a sua actividade na área da Construção Metálica e Galvanização por imersão a quente (actividade principal).

Os principais clientes são a Metalgalva – Irmãos Silvas, S.A., a IFEC e a M. Rocha, entre outros. Os principais serviços prestados são o de galvanização por imersão a quente e de serralharia. Relativamente aos principais produtos fabricados são essencialmente estruturas metálicas.



Silvafer

A SILVAFER, LDA. tem como sede social o Lugar da Maganha Santiago de Bougado, na Trofa e uma zona de armazenagem (com 10.000m²) em Albergaria-a-Velha.

Foi fundada em 11 de Novembro de 2004 e desenvolve a sua actividade no ramo de comércio por grosso de minérios e metais, nomeadamente na compra, venda e transformação de materiais siderúrgicos (ferro e metais).

Inicialmente esta empresa foi criada para responder às necessidades das empresas do grupo, em termos de produtos siderúrgicos. Actualmente relaciona-se com os principais fabricantes mundiais, assegurando um melhor controlo das empresas do grupo sobre os produtos comprados.

Os seus principais clientes são a Metalgalva - Irmãos Silvas, a Zinconorte, a Socometal, a Martifer, o Feliz, entre outros.

No que diz respeito aos produtos comercializados, estes são:

Bobine LAM Quente



Chapa LAM Quente

Cantoneira L

UPN / IPE / HEA

Barras

Tubo Preto



A GALVAZA, LDA. tem como sede social a Zona Industrial de Albergaria-a-Velha, no concelho de Albergaria-a-Velha. Foi fundada em 2003 e desenvolve a sua actividade na área de galvanização por imersão a quente. Teve como objectivo aumentar a oferta e competitividade deste sector de actividade a nível ibérico, constituindo uma resposta dos proprietários à crescente procura.

A Galvaza tem como missão a prestação de um serviço de qualidade aliado a uma gestão ambiental eficaz. Esta empresa está dotada de uma moderna unidade de galvanização por imersão a quente, dedicada exclusivamente à prestação de serviços de galvanização para terceiros.

Os seus principais clientes são a Metal-Ibérica, a Fisola, a Crank, a Ifec, a Cancé e a Imedexsa, entre outros.

Presta exclusivamente o serviço de galvanização por imersão a quente



A BRASMAR III, S.A. tem como sede social a Avenida Ferreira de Castro, em Guidões, concelho da Trofa. Foi fundada em 25 de Agosto de 1993, sendo totalmente adquirida pelos actuais accionistas em 2005.

A Brasmar III dedica-se à importação, transformação e comercialização de produtos alimentares congelados (pescados), tendo consolidado a sua presença nos mercados Português

e Europeu. A Brasmar III empenha-se diariamente na pesquisa e reconhecimento de novos produtos das mais variadas origens que possam melhor satisfazer as necessidades dos seus clientes, trabalhando em conjunto para o seu sucesso e confiança, sendo actualmente reconhecida pela qualidade e variedade de produtos.

Os seus principais clientes são a o Grupo Sonae, o Grupo Auchan, a LSM, o Grupo Jerónimo Martins e a Sogenave, entre outros.

No que diz respeito aos produtos comercializados, estes são:

Mariscos

Bacalhau

Bivalves

Cefalópodes

Pescada

Tamboril



A LSM – Lojas de Congelados, Lda., tem como sede social na Avenida Ferreira de, Guidões, Concelho da Trofa.

Em 1995 a empresa abriu a sua primeira loja de venda ao público de produtos congelados, na Póvoa de Varzim. Ainda no ano de 2003, a sociedade alterou a sua denominação, no sentido de separar o negócio das lojas de venda ao público (uma na Póvoa de Varzim, duas em Vila do Conde e uma no Porto), do negócio do comércio por grosso, foi constituída uma nova sociedade, com a denominação Brasmar II – Lojas de Produtos Congelados, Lda.

Paralelamente está em preparação um projecto de franchising que permitirá à empresa, expandir o seu conceito de loja de produtos congelados a todo o território nacional e, ainda, está em curso o processo de certificação de qualidade da empresa.

Existem Lojas Lusomar na Póvoa de Varzim, em Vila do Conde, nas Caxinas, em Guidões (sede), na Trofa, na Maia, no Porto, em V.N.Gaia, em Matosinhos e na Foz do Douro.