



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

ESTRATÉGIAS DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS PORTUGUESAS  
PARA A RETENÇÃO DE TRABALHADORES/AS  
(ESTUDO EXPLORATÓRIO)

CELINA MARQUES DOS SANTOS

MARÇO – 2015



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS PORTUGUESAS  
PARA A RETENÇÃO DE TRABALHADORES/AS  
(ESTUDO EXPLORATÓRIO)**

**CELINA MARQUES DOS SANTOS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR RAFAEL MARQUES**

**MARÇO – 2015**

## **AGRADECIMENTOS**

À Mãe pela coragem e determinação

Ao Pai pelo orgulho inquestionável

Ao meu Irmão pela crítica frontal

Ao André pela (in)finita paciência e pelo companheirismo

À Andreia e à Rosa pela alegria e amizade durante e depois da GRH

Ao Professor Rafael pela abertura com que acolheu a minha ideia de tese

A todas e todos os que me aguentaram durante esta aventura

# ESTRATÉGIAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PORTUGUESAS PARA A RETENÇÃO DE TRABALHADORES/AS (ESTUDO EXPLORATÓRIO)

CELINA SANTOS

## RESUMO:

Este é um estudo exploratório sobre estratégias e práticas das micro e pequenas empresas portuguesas para a retenção de RH, um dos objetivos primordiais da GRH. O foco neste contexto específico é relevante porque a retenção é fulcral para a sustentabilidade destas empresas que têm um papel fundamental na economia. Por outro lado, representam um quadro específico de exercício da GRH, onde a menor dimensão está associada a menores orçamentos para RH, menos oportunidades de carreira e menor legitimidade/atratividade como empregadoras.

A pergunta de partida - identificar as perspetivas dos proprietários/gestores de MPE sobre a aplicação de estratégias e práticas de retenção de RH -, desenvolveu-se em quatro eixos: prioridade e conotação, tipo de implementação, públicos-alvo e práticas.

Enquadrado num paradigma compreensivo, este trabalho utilizou metodologias qualitativas: entrevistas semiestruturadas a responsáveis de RH de 7 empresas de Lisboa (4 a 20 trabalhadores) e análise de conteúdo.

Dos resultados destaca-se a consciência e identificação com a 'pequena empresa' e respetivas implicações - limitação de recursos, relações de proximidade, importância da sustentabilidade e não relevância da formalização de práticas/políticas. A ausência de formalização não implica, no entanto, que as MPE não exerçam uma GRH eficaz e eficiente ou não tenham estratégias de retenção.

Os proprietários/gestores de MPE têm como preocupação a retenção dos RH, porque sabem que a produtividade e sucesso da empresa dependem dos trabalhadores. No entanto, no seu discurso não focam diretamente a retenção de RH, mas sim as suas determinantes: motivação e satisfação no e com o trabalho.

## PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de Recursos Humanos (GRH); Micro e Pequenas Empresas (MPE); Pequenas e Médias Empresas (PME); Retenção; *Turnover*; Portugal.

# **PORTUGUESE MICRO AND SMALL COMPANIES' STRATEGIES FOR THE RETENTION OF WORKERS (EXPLORATORY RESEARCH)**

**CELINA SANTOS**

## **ABSTRACT:**

This exploratory research is about Portuguese micro and small companies' staff retention strategies and practices, one of the main purposes of HRM. To focus this specific context is important because retention is a key aspect for the sustainability of micro and small companies that have a fundamental role in the economy. Furthermore, they are a specific context for HRM practices. Their small size is associated with smaller HR budgets, structures with fewer career opportunities and less legitimacy/attractiveness as employers.

The research question seeks to identify micro and small company owners'/managers' perspectives on HR retention strategies and practices. The approach was based around four topics: level of priority and connotation, type of implementation, workers targeted and practices.

Using a comprehensive framework, it used qualitative methods: semi-structured interviews to 7 HR responsible in companies in Lisbon (4 to 20 employees), followed by content analysis.

The results reveal an awareness of and identification with the concept of 'small company' and what it implies: limited resources, close relationships, the importance of sustainability and the non-relevance of formalizing practices/policies. The absence of formalization does not mean, however, that micro and small companies do not have efficient and effective HRM or retention strategies.

The owners/managers of micro and small companies are concerned with HR retention. They know that companies' productivity and success depends on employees. However, in their speech they don't not focus directly on retention, and instead mostly centres on its determining factors: motivation and satisfaction at and with work.

## **KEYWORDS:**

Human Resource Management (HRM); Micro and Small Companies; Small and Medium Companies (SME); Retention; Turnover; Portugal.

## ÍNDICE

---

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento Teórico .....	1
2.1.1. Retenção.....	1
2.1.2. Micro e Pequenas Empresas.....	4
3. Questão de partida & Objetivos .....	9
4. Metodologia .....	10
5. Participantes.....	12
6. Análise e Discussão dos Resultados .....	13
6.1.1. Aspectos transversais .....	14
6.1.2. Retenção de Pessoal como Prioridade.....	21
6.1.3. De que forma é feita a retenção .....	23
6.1.4. Públicos-Alvo da Retenção .....	24
6.1.5. Práticas de retenção .....	25
7. Conclusões.....	31
8. Potenciais Limitações e Perspetivas de Investigação Futura.....	34
9. Bibliografia.....	36
10. Anexos .....	39
10.1. Anexo 1 - Guião de Entrevista e Grelha de Análise.....	39
10.2. Anexo 2 - MAXQDA - Sistema de Codificação .....	40
10.3. Anexo 3 - MAXQDA - Análise de Conteúdo.....	40
10.4. Anexo 4 - Participantes – Tabela de Caracterização .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Tabela I - Participantes - Caracterização.....	13
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

---

AD	—	Avaliação de Desempenho
E	—	Empresa
F&D	—	Formação e Desenvolvimento
GRH	—	Gestão de Recursos Humanos
INE	—	Instituto Nacional de Estatística
MPE	—	Micro e Pequenas Empresas
PME	—	Pequenas e Médias Empresas
R&S	—	Recrutamento e Seleção
RH	—	Recursos Humanos
UE	—	União Europeia

## 1. INTRODUÇÃO

---

O tema deste TFM são as Estratégias de Retenção de Recursos Humanos das Micro e Pequenas Empresas em Portugal. O orientador foi o Professor Doutor Rafael Marques.

A retenção de pessoal é um tema fundamental e inerente à definição de GRH: "o processo de atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho talentosa e enérgica para contribuir para a missão, objetivos e estratégias da organização"<sup>1</sup> (Schermerhonor, 2001, citado em Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012, p. 92). Nas MPE, a retenção é um desafio acrescido devido à sua dimensão e especificidade e é um elemento crítico para o seu sucesso, sustentabilidade e posicionamento estratégico.

Numa primeira parte, começa-se por definir o enquadramento teórico e os objetivos do TFM, seguindo-se a apresentação da metodologia e dos participantes que viabilizaram a parte empírica. Posteriormente, serão analisados e discutidos os resultados antes de passar às conclusões, limitações e pistas de investigação futura.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1.1. RETENÇÃO

---

Conseguir reter RH é um dos três objetivos primordiais da GRH, juntamente com a atração e desenvolvimento de RH, (Coetzer, Cameron, Lewis, Massey, & Harris, 2007) e uma questão prioritária pelos custos que a sua saída e 'reposição' acarretam. Segundo Ramlall (2003, citado em Emami, Moradi, Idrus, & Almutairi, 2012), estes ascendem a 150% do salário do trabalhador. Os custos a considerar com uma saída variam consoante as competências e posto ocupado e podem classificar-se como: diretos e indiretos (Wagar & Rondeau, 2006) ou de separação, substituição e formação (Milman, 2003). Na atual sociedade do conhecimento, a maioria dos trabalhadores incorpora 'dentro de si' um conjunto de conhecimentos implícitos e

---

<sup>1</sup> Tradução da autora

difíceis de codificar e transmitir, ao nível de competências, mas também de relacionamento, comunicação, cultura ou contacto com clientes e outros atores estratégicos. Com a sua saída, não só estes conhecimentos e *know-how* são perdidos, com risco de integração numa organização rival, como é necessário esperar que o novo trabalhador desenvolva as mesmas competências. Durante esse período, é ainda necessário investir na sua formação e desenvolvimento e suportar custos associados a uma menor produtividade/rentabilidade (Cegarra-Leiva et al., 2012).

A retenção é um desafio acrescido se se considerar duas características estruturantes do contexto organizacional que levam a uma competição pelos melhores RH à escala nacional e internacional ou a uma guerra de talentos. Em primeiro lugar, hoje, as organizações operam num contexto global com tendências de crescimento e expansão, mas também de contração e *downsizing* (Cegarra-Leiva et al., 2012). Em momentos de crescimento, a maior disponibilidade de emprego confere aos trabalhadores maior poder de escolha, aumentando a sua capacidade de mudar de empregador e o risco de serem atraídos pela concorrência. Em momentos de contração, a menor disponibilidade de investimento para recrutar e formar RH leva a uma escolha mais determinada e estratégica de quem são os trabalhadores integrados, promovidos e alvo de investimento. Em segundo lugar, estamos a aproximar-nos de um já anunciado *skill shortage* (Carnevale 2005, citado em Solomon & Tomczyk, 2009). Os talentos abundantes e disponíveis com a geração de *baby boomers* vão escassear quando esta se retirar/reformar. Cada trabalhador será mais difícil de encontrar numa força de trabalho que se espera menor por questões demográficas, mas também com maior mobilidade global e diversidade sociocultural. A integração e gestão desta força de trabalho coloca desafios à GRH, nomeadamente mais formação e investimento para atingir a produtividade desejada, o que torna a retenção ainda mais crítica.

A tentativa de procurar uma definição que sistematizasse o conceito de retenção de forma ampla revelou que esta não existia na literatura consultada. Recorrendo a



dicionários de GRH, as definições encontradas<sup>2</sup> foram consideradas inadequadas na medida em que a ênfase é posta na ideia de competição entre empresas, de certa forma entendida como centro da preocupação da retenção enquanto política de GRH, relegando para segundo plano o seu sentido estratégico para o sucesso organizacional.

Por isso, procurando sistematizar vários aspetos relevantes, no âmbito deste trabalho, opta-se por um conceito abrangente de retenção, considerando-a como estratégia encetada pela organização ao nível da GRH para procurar garantir que os trabalhadores não a abandonam de forma voluntária e intencional, com base em motivos de insatisfação ou de incompatibilidade com a cultura organizacional ou as condições de trabalho. Assim, as práticas de retenção visam manter elevados níveis de satisfação, motivação e compromisso dos trabalhadores, que são considerados fundamentais para a sobrevivência e produtividade da organização, na medida em que lhe permitem atingir a sua missão e objetivos. É então privilegiada a adesão voluntária e positiva do trabalhador à organização, em detrimento do constrangimento, pressão ou relação estritamente contratual. Esta definição foi construída com base na literatura que suporta o presente quadro teórico e tem como preocupação integrar de forma explícita dois elementos que surgem sistematicamente como essenciais para a prática de retenção, e logo para a sua conceptualização: a dimensão subjetiva e o seu sentido dinâmico, sistémico e multilateral.

É importante realçar que este estudo foca apenas o *turnover* voluntário, evitável e disfuncional. Não são consideradas situações em que a saída de trabalhadores é involuntária (por iniciativa da organização), funcional (por níveis de desempenho abaixo do desejável/necessário, para permitir a entrada de membros com mais valor) ou inevitável (por motivos familiares ou de reforma) (Milman, 2003).

---

<sup>2</sup> "O processo de manutenção da lealdade dos empregados e sua persuasão para que não trabalhem para outra empresa" (A&C Black, 2003, p. 227) ou "o processo de manutenção dos empregados no quadro e não os perder para empresas rivais" (A&C Black, 2003, p. 89) (Tradução da autora).

### 2.1.2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

---

Quanto à relevância da investigação da retenção no contexto específico das MPE, esta encontra-se justificada a três níveis: pela importância da retenção de RH para a sua sustentabilidade, pelo papel fundamental que as MPE têm nas economias nacionais e mundial e por representarem um contexto empresarial específico que afeta o exercício da GRH.

Para além destes motivos, explorados adiante, é fundamental lembrar que a realidade das MPE não é suficientemente conhecida: "sabemos muito pouco sobre a ciência e prática de Recursos Humanos nas pequenas organizações"<sup>3</sup> (Huselid, 2003, citado em Kok De & Hartog Den, 2006, p. 9). Parte-se, muitas vezes, do pressuposto da sua semelhança com as grandes organizações, objeto padrão dos estudos de GRH. Porém, "um pequeno negócio não é simplesmente uma versão em pequena escala de uma grande empresa"<sup>4</sup> (Storey, 1994 citado em Kishore, Majumdar, & Kiran, 2012, p. 2).

As pequenas organizações são geralmente conhecidas e estudadas de forma indiferenciada sob a designação de PME. De acordo com a UE, uma pequena empresa é aquela que emprega até 50 pessoas e tem um volume de negócios anual ou balanço total anual até 10 milhões de euros e uma microempresa a que tem menos de 10 trabalhadores e não excede os 2 milhões de euros de volume de negócios anual ou balanço total (Comissão Europeia, 2003). Assim, e considerando que a designação PME não só torna invisível as microempresas, como abarca organizações diferentes, como as médias empresas que, devido à sua dimensão e realidade, não são objeto deste estudo, considera-se pertinente falar de MPE e não de PME.

Se as grandes empresas são afetadas em termos de custos e funcionamento pelas saídas de pessoal e, por isso, procuram reter de forma ativa os seus melhores trabalhadores, para as MPE, mais pequenas e com menos trabalhadores, o pro-

---

<sup>3</sup> Tradução da autora.

<sup>4</sup> Tradução da autora.

blema é ainda mais grave. Pela sua menor dimensão financeira e humana, o impacto da saída de um trabalhador de uma MPE pode pôr em causa a sua estabilidade ou sobrevivência porque, num universo de 10 ou 50 trabalhadores, é muito provável que apenas um detenha um conhecimento ou competência específica. Esta questão dá ao trabalhador um maior poder de negociação num contexto onde as relações laborais dependem mais dos relacionamentos internos e das expectativas entre empregador e empregado (Cegarra-Leiva et al., 2012).

Às potenciais perdas com as saídas, como referido acima, somam-se os custos associados à atração e recrutamento de novos RH e à sua formação e socialização, até estarem plenamente capazes de trabalhar de forma autónoma (Cegarra-Leiva et al., 2012; Solomon & Tomczyk, 2009). Nestes momentos, a capacidade de manter a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes pode ser prejudicada com atrasos e problemas, afetando a posição de mercado e a vantagem competitiva construída e defendida pelas MPE. Para uma pequena organização, cada contratação é crítica, tal como cada saída (Creelman, 2004), porque podem pôr em causa a sua capacidade de produzir bens ou de prestar serviços.

Por outro lado, o tecido económico português e mundial é composto maioritariamente por micro, pequenas e médias empresas. Segundo o INE, em Portugal, em 2011, existiam 1.110.905 PME que empregavam 2.931.730 pessoas (face a 1.095 grandes empresas com 803.610 trabalhadores), que geraram 53,4% do volume de negócios nacional e representavam 99,9% das empresas não financeiras (INE, 2013). Considerando que este estudo se debruça sobre MPE, é importante destacar que, em 2008, as microempresas constituíam 86% do total das PME e mais de metade dos seus movimentos financeiros (INE, 2010). A constituição do tecido empresarial português não se distancia da tendência mundial. A Association of Chartered Certified Accountants estima que, nos maiores 20 mercados globais, as PME representem 85% a 99,9% das empresas, 50% do valor acrescentado e 77% do emprego privado (ACCA, 2010). O papel central das PME como empregador na Europa e o seu contributo substancial para a economia conferem-lhes importância prática e científica (Blackburn, 2005; Kok De & Hartog Den, 2006).

Finalmente, as MPE, devido sobretudo à sua menor dimensão física mas também económica, tornam-se um quadro socioeconómico com características específicas e/ou limitações no que toca ao exercício da GRH. A ausência de departamentos ou especialistas em GRH é uma das características mais apontadas. Geralmente, esta função está entregue ao proprietário/gestor, que a acumula com várias outras funções, podendo ainda ser repartida entre chefias ou subcontratada juntamente com serviços de contabilidade. Em nenhum destes casos se prevê necessariamente a existência de profissionais com interesse ou formação em GRH, sendo o seu exercício fruto de experiência e saber empírico. Aliás, esta é das últimas funções a serem delegadas, devido à importância do seu controlo e à indeterminação associada ao seu exercício, mas também pelo ceticismo em relação a esta atividade (Marlow, 2006; Taylor, 2005). Por tudo isso, alguns autores hesitam em considerar que haja GRH nas MPE. Para uns, sem estas condições de formalidade e estratégia não existe uma verdadeira GRH. Outros reconhecendo-a, valorizam-na de formas distintas: é informal, casuística ou não-estruturada; apresenta vantagens de proximidade e flexibilidade; não cabe nas teorias de GRH, feitas à medida das grandes empresas, incapazes de acolher e sistematizar a sua complexidade, diversidade e informalidade (Creelman, 2004; Saru, 2009; Solomon & Tomczyk, 2009).

Há autores para quem este debate evidencia as limitações da própria GRH enquanto corpo científico e apela a novas formas de pensar e olhar para a realidade das pequenas organizações. Segundo Blackburn (2005), o estudo da GRH no âmbito das pequenas organizações é relativamente recente, escasso e confinado aos *small business studies* e geralmente estabelece como padrão e normas de referência as práticas e políticas implementadas e investigadas nas grandes organizações, relativamente às quais as das MPE/PME são comparadas e medidas, sem se ter em conta a diferença de dimensão. Esta abordagem associada à falta de atenção dedicada às organizações com menos de 100 trabalhadores (Kok De & Hartog Den, 2006; Saru, 2009), está na origem da ideia das MPE/PME como 'o outro' (Marlow, 2005) e da *síndrome do little big business* (síndrome do pequeno grande negócio) (Welsh e White, 1991, citados em Solomon & Tomczyk, 2009).

Como defende Marlow (2006), o levantamento de factos é uma forma acrítica e simplista de identificar a GRH e é 'pobre' a ideia de que a ausência de políticas e práticas formalizadas nas pequenas empresas significa ausência de GRH. A verificação de que as práticas de GRH são aí menos sofisticadas e começam pelas mais simples ou básicas (Coetzer et al., 2007) não deveria justificar conclusões valorativas. De facto, a apreciação da GRH a partir de uma *checklist* que representa a normalidade, não permitirá identificar uma GRH própria das MPE/PME, ou então, identificando-a, a sua valoração dificilmente será positiva.

A grande maioria dos estudos é feita em grandes empresas e é neste contexto que são identificadas boas práticas e conjuntos de práticas que melhor se articulam e integram entre si (Cardon & Stevens, 2004; Coetzer et al., 2007; Gialuisi, 2011). Porém, a sua aplicação a organizações estrutural e organicamente diversas é não só impossível, como pode ser prejudicial (Strużyna, Ingram, & Kraus, 2009). A menor dimensão das MPE/PME, por contraste com as grandes organizações, traz também maior complexidade, informalidade e diversidade (e provavelmente ambiguidade) ao nível da sua integração e articulação tanto interna como externa (Cegarra-Leiva et al., 2012; Saru, 2009; Solomon & Tomczyk, 2009).

Por outro lado, como recorda Saru (2009), recorrendo a autores como Katz, não é só a definição de GRH que é alvo de debate, também a de PME, sendo que a discussão é ainda mais complexa quando estes dois conceitos se cruzam. As PME são caracterizadas por uma elevada heterogeneidade, o que complexifica a tarefa de identificar características comuns. Como sublinha Marlow, "é agora possível identificar algumas tendências na gestão da força de trabalho nas pequenas empresas mantendo, ao mesmo tempo, consciência da heterogeneidade relacionada com sector, idade, localização, trajetórias de crescimento, características do proprietários, etc."<sup>5</sup> (2006, p. 472). Uma das dificuldades apontadas por Cardon & Stevens (2004) é precisamente a falta de definição das PME, tornando elementos como dimensão, idade e rentabilidade invisíveis ou menos significantes, quando, na verdade, interferem de forma inevitável na cultura e estratégia organizacional. A título

---

<sup>5</sup> Tradução da autora.

de exemplo, importa clarificar a dimensão das PME estudadas, porque as definições variam entre países - até 500 trabalhadores nos EUA, até 250 na UE e até 20 na Austrália (Mayson & Barrett, 2006).

Regra geral, da menor dimensão das MPE decorre ainda: (a) menores orçamentos para dedicar aos RH a nível de salários, formação ou recompensas e, por isso, menos recursos para motivar, recompensar e reter ou para obter economias de escala com os investimentos feitos, (b) estruturas mais simples e horizontais, com menos oportunidades de progressão na carreira, por existirem apenas 2 ou 3 níveis hierárquicos (Coetzer et al., 2007; Creelman, 2004; Kok De & Hartog Den, 2006; Solomon & Tomczyk, 2009), e (c) menor legitimidade ou atratividade das MPE como empregadoras (Williamson, 2000, citado em Coetzer et al., 2007).

Este argumento parte da ideia de que a carreira e a progressão são marcadas por movimentos ascendentes e verticais e por acréscimos de salário, funções e recompensas, apesar da noção de carreira estar hoje em mudança, como demonstra o conceito de *boundaryless careers*<sup>6</sup>. Haverá também contextos socioprofissionais ou sectores de atividade que contradizem esta ideia, como os trabalhadores do conhecimento, mais auto-motivados por desafios que por compensações financeiras (Emami et al., 2012). Ainda assim, assume-se como pressuposto desta investigação que este é ainda o tipo de carreira que, de forma generalizada, as organizações oferecem e que a força de trabalho procura. Neste contexto, as MPE podem encontrar-se em posições frágeis perante grandes empresas naquilo que é a concorrência pelos melhores RH num mercado de trabalho com cada vez menos trabalhadores ativos disponíveis (Saru, 2009). A possibilidade de um RH formado e desenvolvido numa política de proximidade numa MPE sair para uma empresa maior por motivos como vantagens salariais, possibilidades de progressão ou a reputação do novo empregador é um exemplo dessa fragilidade.

---

<sup>6</sup> *Boundaryless career* "inclui movimentos entre organizações, movimentos não-hierárquicos dentro de organizações onde não existem normas de progresso ou sucesso e movimentos entre diferentes carreiras bem como empregos fora da organização" (tradução da autora) (Arthur et al., 2005, citado em Torrington, Hall, & Taylor, 2008, p. 442).

À importância central das MPE/PME nas sociedades deveria corresponder a sua importância e visibilidade na investigação académica. Porém, sabe-se pouco sobre as MPE/PME, nomeadamente em temas específicos como a retenção (Saru, 2009; Strużyna et al., 2009) e é escasso o trabalho académico sobre GRH em MPE em Portugal, sendo de referir o trabalho desenvolvido por Veloso e Keating (2008). Por outro lado, a retenção, reconhecida pelas empresas como um dos desafios primordiais, continua a necessitar de aporte académico. Por tudo isso, torna-se pertinente compreender as estratégias destas empresas para a retenção de RH.

### **3. QUESTÃO DE PARTIDA & OBJETIVOS**

---

Considerando o contexto específico das MPE descrito, a questão de partida deste estudo é: "Qual a perspetiva dos proprietários e/ou gestores das MPE sobre a aplicação de estratégias e práticas de retenção de RH?".

Os objetivos que se estabeleceram para poder responder a esta questão são:

- 1) Compreender em que grau a retenção de RH é prioridade das MPE e se ela possui uma conotação positiva ou negativa (problema/ameaça ou desafio/investimento);
- 2) Estabelecer de que forma as MPE recorrem a práticas de retenção: se de forma estratégica, continuada e intencional ou se de forma avulsa, inconsistente e intuitiva/empírica;
- 3) Distinguir os potenciais públicos-alvo das estratégias de retenção, nomeadamente se se aplicam a todos os RH ou apenas àqueles de maior potencial e/ou mais escassos no mercado de trabalho;
- 4) Identificar e sistematizar as práticas de retenção mais valorizadas e/ou aplicadas em cada um dos domínios da GRH - Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Remunerações e Benefícios; Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras.

#### 4. METODOLOGIA

---

O presente estudo enquadra-se num paradigma compreensivo e construtivista, de que são próprias as metodologias qualitativas. Entende-se ser esta a abordagem mais adequada para cumprir objetivos de cariz sobretudo exploratório de dinâmicas e significados, em grande medida desconhecidos, e de uma temática com um corpo científico em consolidação. Apesar da sua centralidade para as economias, sabe-se pouco sobre a GRH em pequenas empresas (Huselid, 2003, citado em Cegarra-Leiva et al., 2012) e são poucos os estudos sobre retenção e *turnover* em MPE (Cardon and Stevens, 2004, citados em Solomon & Tomczyk, 2009). Conforme defende Bardin, à falta de um quadro teórico preciso que enquadre hipóteses e técnicas podem fazer-se "*fishing expeditions* (...) quer dizer, análises exploratórias «para ver o que há». Neste caso, é o *como* (a técnica) que poderá precisar o *porquê* (a teoria)" (Bardin, 2004, p. 97).

O paradigma compreensivo orienta-se "para a procura do sentido da ação social de sujeitos concretos (...) e para a atenção ao actor/utente" (Guerra, 2006, p. 8). Ao ter como ponto de partida realidades concretas que são socialmente construídas e ao encarar o objeto de estudo como fonte de conhecimento e ator de construção da realidade, poder-se-á aceder a uma realidade que é complexa, diversa e imaterial. Este mesmo estudo seria extremamente difícil de realizar se focado apenas em fenómenos mensuráveis ou passíveis de descrição estatística. "Explorar e perceber o significado que indivíduos e grupos atribuem a um problema social ou humano" (Creswell, 2009, p. 4) implica a recolha de dados no contexto dos sujeitos, a interpretação pelo investigador do significado dos dados recolhidos e uma análise que começa pelo particular, alimentada de perguntas e procedimentos que emergem e se transformam ao longo do processo de investigação.

Apesar do foco em sujeitos e situações muito concretas e da dificuldade de extrapolar e generalizar resultados de estudos assentes em metodologias qualitativas (para não falar da complexidade do próprio objeto de estudo e do facto de este ser um estudo exploratório), de forma alguma os resultados se encontrarão isolados de fenómenos mais abrangentes ou deixarão de ter significado para outras MPE:



*"[Os] resultados das pesquisas, mesmo as mais localizadas, exigem geralmente a situação dos acontecimentos num conjunto global, inscritos em tendências a longo prazo, permitindo assim uma melhor compreensão dos contextos nos quais se inserem as múltiplas interações individuais"* (Guerra, 2006, p. 8).

Assim, para «interpretar» o sentido na dinâmica social e não para «explicar» o social (Touraine, 1984, citado em Guerra, 2006), recorrer-se-á a métodos indutivos próprios das metodologias qualitativas. A técnica utilizada foi a das entrevistas presenciais semiestruturadas, formato que, por ter um reduzido número de perguntas que são sobretudo orientadoras, permite aos sujeitos partilhar significados, reflexões e experiências/processos relevantes do seu ponto de vista e que poderiam não ser expressos num questionário fechado (Quivy & Van Campenhoudt, 1992). Por outro lado, a profundidade, flexibilidade, liberdade e relativa informalidade desta técnica torna-a mais adequada a estudos exploratórios e aos objetivos desta investigação (Carmo & Ferreira, 1998; Quivy & Van Campenhoudt, 1992).

Antes de elaborar o guião de entrevista (Anexo 1) e para facilitar o seu rigor e adequação, foi feita uma grelha de análise (Anexo1) identificando os grandes temas pertinentes para a compreensão da temática da retenção nas MPE, a saber: (1) Empresa em geral, (2) *Turnover* e retenção, (3) GRH, (4) Práticas de GRH e (5) Caracterização detalhada da empresa (Anexo 1).O guião de entrevista continha apenas perguntas orientadoras com as seguintes funções: facilitar a entrevista com questões prontas a utilizar; controlar se a informação desejada estava já recolhida e ajudar a manter a entrevista na direção desejada. A grelha de análise foi igualmente fundamental para a análise das entrevistas, facilitando a extração de dados pertinentes e permitindo a sua comparabilidade e cruzamento.

O guião de entrevista e grelha de análise não foram submetidos a um pré-teste devido à escassez de interlocutores disponíveis para colaborar. Optou-se por acoplar à primeira entrevista um segundo objetivo - validar o guião em termos de linguagem e duração e assegurar a relevância das perguntas orientadoras. Tendo a apreciação da informação recolhida sido positiva, optou-se por continuar a recolha de informação e, ao mesmo tempo, continuar a ajustar a aplicação do guião.

As entrevistas foram gravadas (com consentimento prévio dos entrevistados) e posteriormente transcritas de forma parcial, sistematizando discursos e restringindo-se às passagens consideradas relevantes, de acordo com o guião e enquadramento teórico. Assim, os resultados foram desde o início sujeitos a uma organização temática e análise da sua dimensão descritiva e interpretativa. A grande vantagem desta opção foi ter permitido confrontar de forma imediata e visual o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido (Carmo & Ferreira, 1998; Guerra, 2006), facilitando a reflexão e as conclusões.

Para facilitar a análise de conteúdo do material empírico que se revelou denso, rico e complexo, optou-se por usar um *software* de análise qualitativa (MAXQDA). Encontram-se em anexo o sistema de código usado (Anexo 2) e os excertos de entrevista que foram codificados (Anexo 3). Esta metodologia permitiu identificar a existência de estratégias, tanto formais e informais, como intencionais e não intencionais, de retenção de RH, porque "frequentemente, a racionalidade é encontrada exatamente *ex post*, no momento da narração; aí os elementos que na altura pareciam dispersos e as racionalidades que no momento emergiam como espontâneas estruturam-se num todo coerente que amarra o fio condutor de múltiplas decisões e ações" (Guerra, 2006, p. 19).

## 5. PARTICIPANTES

---

Considerando a diversidade das MPE, os participantes foram convidados para estes estudo de forma intencional e de conveniência, a partir de redes sociais e profissionais, opção que poderá não permitir chegar a conclusões generalizadas, mas que garante elementos fundamentais para futuras investigações (Carmo & Ferreira, 1998). Este método é indicado como mais adequado para garantir "representatividade social" e diversidade e saturação, que são a condição necessária para haver capacidade de generalização dos resultados (Guerra, 2006).

Assim, o conjunto de participantes é composto por gestores e/ou proprietários de MPE não necessariamente representativas do setor primário, secundário e terciário, com sede no distrito de Lisboa e com pelo menos 5 anos de atividade. Ao nível da

dimensão estabeleceu-se como mínimo 5 trabalhadores para garantir que de facto há uma dinâmica interna de relações laborais e um mínimo de complexidade ao nível da gestão e cultura organizacional. Das empresas seleccionadas, apenas uma (E1) não obedece aos critérios de dimensão e anos de atividade, porém, pelo efeito de contraste que traria, considerou-se relevante a sua inclusão.

Foram realizadas 7 entrevistas, que duraram entre 24 e 45 minutos. O número descrito na literatura como suficiente para garantir diversidade dos sujeitos e saturação teórica aponta para as 20 a 30 entrevistas (Guerra, 2006). Porém, realizadas 7 entrevistas, considerou-se existir um conjunto de informação passível de discussão e capaz de levar a conclusões provisórias sobre as práticas de retenção das MPE, bem como de abrir pistas para a investigação futura. Importa sublinhar que os participantes apresentam uma forte diversidade e contraste, não tendo isso impedido a perceção de uma realidade e cultura comuns sem entrar em particularismos.

Na tabela I resumem-se as principais características das 7 empresas consideradas. A informação detalhada das mesmas encontra-se no Anexo 4.

Tabela I - Participantes - Caracterização

Nome	Data	Sector	Tipo	Trab.	Posição
E1	2012	Construção: Remodelação	Recém-criada	04	Gestor
E2	2009	Serviços Energéticos	Estável	05	Proprietário/a
E3	2003	Programação e Redes	Estável	11	Sócio/a-Gerente
E4	1995	Energia	Estável	15	Proprietário/a
E5	1993	Equipamentos	Familiar estável	10	Dep. Qualidade
E6	2008	Hotelaria	Em expansão	20	Proprietário/a
E7	2007	Hotelaria	Estável	10	Proprietário/a

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

---

Nesta secção faz-se a análise e discussão dos resultados, tendo como referência o quadro teórico estabelecido. Dado o carácter exploratório do estudo, procura-se desenvolver uma reflexão aberta, de forma a permitir que novos conceitos e ideias possam ser identificados e incorporadas de reflexão.

Num primeiro momento, forçar-se-ão aspetos ligados à perspetiva dos participantes que surgiram durante as entrevistas, quer de forma transversal, quer de forma

específica. Após esta abordagem mais geral, procede-se à sistematização e discussão dos resultados relativamente a cada um dos objetivos específicos delineados.

### 6.1.1. ASPETOS TRANSVERSAIS

---

Em primeiro lugar, importa destacar a existência de uma consciência e identificação muito claras com a ideia da 'pequena empresa', bem como das implicações que isso tem, nomeadamente ao nível da (a) pressão constante devido à escassez e poupança de recursos, (b) maior preocupação com a sustentabilidade do que com o crescimento; (c) importância dada à qualidade das relações e satisfação das pessoas, entendidas, de certa forma, como critério de sucesso, nomeadamente na garantia de sustentabilidade frente à escassez; e, (d) desvalorização da formalização, que por é vezes intencional e outras é preterida face à operacionalização.

A maioria dos entrevistados enuncia a ideia de que a sua liberdade de ação e planos de melhoria ou crescimento são muitas vezes condicionados pela escassez de recursos. Este é o caso da GRH feita com o tempo possível, mas que é visto como insuficiente:

*Ocupa-me pouco tempo. Não porque eu queira, mas porque não consigo dedicar mais tempo. Mas gostaria de ter mais tempo para as pessoas se sentirem bem, porque sei que isso é um objetivo que é fundamental (E1); [Calcular] o tempo que eu invisto é difícil, muito difícil, porque é caótico (...) não sei, 25% do meu tempo é capaz de ser dedicado à GRH em sentido lato (E4); Começo a sentir que os RH consomem muito tempo e para manter as pessoas satisfeitas na empresa e motivadas requer um trabalho e uma atenção que já não consigo dar sempre, mas que se habituaram que fosse dada por mim e que valorizam muito que seja feita diretamente por mim (E6); O problema que eu tenho é falta de tempo e provavelmente na maioria das pequenas empresas é assim (E3).*

Por outro lado, a própria laboração segue uma perspetiva de que não há margem para erro ou desperdício, porque tudo está contado - o tempo e o dinheiro:

*Damos uma formação inicial, no entanto considero que é insuficiente, não porque não queremos, mas porque felizmente temos algum trabalho e não nos dá tempo e as pessoas vão aprendendo sozinhas (E1); Numa pequena empresa é difícil conseguir ter pessoas dispensáveis... e mantê-las (E3); É uma empresa jovem e não é uma grande empresa que (...) diz assim agora vou buscar uma pessoa a uma determinada empresa*

*e vou oferecer-lhe um ordenado de uma determinada dimensão (E2); O nosso sistema de trabalhar sempre no limite é perigoso, porque, quando alguém falta, faz mesmo falta (E6), O que é difícil é que eu não tenho staff de reserva, só tenho aquele staff (E7); A parte financeira não permite isso, não é? (...) É ao cêntimo isto aqui (E7).*

Ao mesmo tempo, surge de forma sistemática a ideia da importância de um crescimento sustentado, sem riscos nem pressa, e de que se deve dar prioridade à consolidação. É difícil, neste estudo exploratório, estabelecer se é a escassez que determina esta visão da sustentabilidade ou se é a preocupação com a sustentabilidade enquanto valor que determina a apreciação dos recursos como escassos e incertos. Esta centralidade da sustentabilidade verifica-se na descrição da história das empresas:

*Crescimento constante, não houve [momentos] baixos, só houve épocas boas, só de crescimento (E1); Temos vingado (...) apesar da crise que existe atualmente, mas pronto, temos conseguido levar isto por diante (E2); É um crescimento sempre sustentado. Não queremos ser uma grande empresa, queremos ter as pessoas que são necessárias nos lugares chave (E4); Começou exatamente com estes 3 elementos [os sócios gerentes] e foi crescendo (...) não necessariamente um crescimento financeiro, mas houve sempre um crescimento de empresa (...).ou porque há um colaborador a mais, ou porque temos outro departamento, ou porque chegamos a outro nicho do mercado. Encaramos todos os anos como pequenas vitórias (E5).*

Da mesma forma, a sustentabilidade é um elemento central da estratégia de gestão e de GRH:

*Eu gostava de ter mais dinheiro, mas para ter mais dinheiro é preciso ter estabilidade; (...) é um caminho que se vai fazendo a pouco e pouco (...) A minha preocupação aí na GRH é de uma forma equilibrada ter o número de pessoas ajustadas àquilo que são as necessidades da empresa, para também não criar expectativas nas pessoas que trabalham connosco, porque quem vem trabalhar connosco, penso eu, por norma pensa em continuar (E2).*

As redes externas ou a subcontratação fazem parte das estratégias para responder às necessidades flutuantes da procura e garantir um crescimento equilibrado. Também cultivam com agentes externos relações de proximidade:

*A maior parte são empresas que são contratadas... sim, sim [dentro da equipa], eu pessoalmente (...) já trabalho com elas há mais tempo do que com colaboradores que*

*estão cá na empresa (...) é uma relação boa (E1); Aí vamos com parceiros nossos, lá está, não podemos querer tudo. São parcerias saudáveis, tem de ser assim (E2); Trabalhamos com um conjunto de pessoas à nossa volta, que alargam o nosso leque de competências, mas que (...) não faz sentido tentar trazê-las para a equipa, mas sim mantê-las, digamos assim, em paralelo com aquilo que fazemos (E4); Considerando o almoço de Natal, somos quase 60 (...) uns 20 que são prestadores de serviços (E6).*

Estes dois elementos - escassez e sustentabilidade - sugerem que a ideia de que as MPE se mantêm durante muitos anos com o mesmo volume de negócios ou número de trabalhadores não resultará apenas da entrada numa fase de maturidade, mas também de uma projeção de futuro à qual não correspondem margens de ação, reais ou imaginárias, para investir no seu crescimento ou melhoria.

Os elementos mais referidos em relação à GRH, e que surgem como centrais, são as boas relações com os trabalhadores e dentro das equipas, bom ambiente, proximidade, confiança e cuidado com os projetos pessoais e profissionais. Em alguns casos, a missão da GRH surge equiparada a esta questão do bem-estar:

*O principal objetivo é que eles se sintam bem para poderem ser, de certa forma, produtivos na empresa (E1); [Dedicava mais tempo ao] relacionamento [com a equipa] (...) não posso dizer que não faço, mas poderia era fazer mais (E1); Naturalmente que alguém que faz a gestão (...) tem ou deveria ter sempre a preocupação de conseguir responder às expectativas das pessoas a todos os níveis... bem sei que é algo bastante comezinho, se calhar noutras situações menos valorizados, mas, por exemplo, para nós foi importante para poder dar às pessoas umas melhores instalações, um sítio onde estamos melhor, onde temos uma grande sala de convívio, onde podemos estar e ter os nossos momentos sociais e as nossas reuniões (...) bem como é importante também perceber o que a pessoa dentro do seu ciclo de vida pode aspirar (E4).*

Nos casos em que as relações são avaliadas como mais distantes, a questão é vista negativamente: "Gostaria que [a relação] fosse mais próxima... gostaríamos de os ver mais envolvidos" (E3). Inclusive o conforto e proximidade que se pretende alcançar tem como objetivo ver o trabalho como espaço de continuidade com o espaço privado: "Ter um funcionário permanentemente motivado e que faça ou que entenda a empresa como um prolongamento da sua casa, do seu espaço, do seu

território" (E5); "Eu gostaria que se sentissem mais em casa aqui na empresa, no entanto tenho alguma dificuldade em como fazê-lo" (E3).

O ambiente de trabalho, como se verá adiante, surge como grande aposta ou argumento para a retenção de pessoal e para que este opte ativamente por não (querer) sair, exceto quando existem outros projetos profissionais ou de vida mais ambiciosos. Reconhecendo que ali, na pequena empresa, não pode aspirar a mais, a relação de proximidade exige que se apoie também a saída:

*Não estou preso às pessoas, gosto de ver as pessoas a caminharem para a frente. Claro que as pessoas que são efetivas acho que elas têm valor, não é por acaso que são efetivas. Mas se tiverem uma oportunidade melhor, acho que não devem deixar de a agarrar" (E2).*

O ambiente de proximidade e atenção e as relações sociais e profissionais vão surgir como pontos fortes das pequenas empresas de forma transversal: "O que faz a diferença é simples, é as pessoas sentirem-se bem no local de trabalho. Por vezes até considero isso mais importante do que ganharem bem" (E1).

É verdade que a literatura aponta para riscos associados à proximidade, como a possibilidade de pressão sobre os trabalhadores, as relações paternalistas, o autoritarismo ou as regras discricionárias e casuísticas. Se é verdade que, a acontecer, é um problema grave, vários interlocutores realçam a necessidade de não haver demasiada proximidade, seja por destruir a autoridade do gestor/proprietário e poder pôr em causa os interesses da empresa, seja por não ser missão da empresa 'tomar conta' dos trabalhadores:

*Nós tentamos (...) estabelecer uma relação mais próxima; um bocadinho mais à vontade mas não à vontade, como já aconteceu (E3); Não acompanho [a vida profissional e privada], não consigo... vou sabendo algumas coisas... não os posso considerar meus amigos. Diria que a minha posição tendencialmente é uma posição solitária. São pessoas que eu quero bem, mas daí a considerar meus amigos não poderei considerar, porque depois não posso tomar escolhas independentes, escolhas que ponham a empresa em primeiro lugar (E6); Não sou amiga deles, nem sou mãe deles. E portanto não posso tomar conta deles como se fosse mãe deles, nem posso entrar numa relação de tal maneira descontraída que depois não possa exercer autorizar se tiver que a exercer (E7); Temos que conseguir conciliar as duas coisas o que não é fácil. Porque existe*

*um lado emocional, humano, um lado de amizade (...) mas temos que e é preciso distinguir e salvaguardar a empresa primeiro (E4).*

Neste cenário, tal como a literatura aponta (Coetzer et al., 2007; Lewis & Coetzer, 2009), a formalização de procedimentos e regras existe em diferentes graus. É maior para questões de foro legal e obrigatório como salários, prémios regulares e formação, e menor em questões como prémios anuais, avaliação de desempenho, gestão de carreiras ou na planificação estratégica. Estas últimas são inclusive classificadas como desnecessárias e indesejáveis:

*Penso que faz sentido para médias ou grandes empresas, até porque eu conheço as pessoas e vão avaliar o quê? Se eu falo com elas todos os dias, vão-me dizer-me o quê? Não me vão dizer mais do que aquilo que eu já conheço (E1); Faz-se uma vez por ano (...) sim fica registado (...) A definição dos objetivos aqui é muito ingrata, aqui não vale a pena definir os objetivos. As pessoas sabem aquilo que têm de fazer que é de acordo com o trabalho que nos vai aparecendo para fazer (E2); Sim [fazemos avaliação e feedback] mas não é uma coisa estruturada (...) É mais tacto! Sim [quando é preciso]. Como estamos muito próximos das pessoas (...) achamos que talvez seja mais justo avaliar numa base qualitativa (E3); Formal não, vou fazendo sempre, periodicamente. Nem é periodicamente, é quando eu acho que é preciso (E7).*

Por outro lado, é possível considerar que a ideia da escassez tem influência na opção de não formalizar práticas consolidadas, nomeadamente para não criar compromissos e obrigações que posteriormente não se possa ou não se queira cumprir. Este é o caso das variadas formas de distribuição de lucros/rendimentos praticadas mas não identificadas como tal:

*Costumamos fazer uma distribuição de lucros... normalmente é surpresa que é para criar mais impacto... não faz parte do contrato, não concordo com isso (E1); Normalmente ao fim do ano damos um bónus, pelo menos selecionamos algumas pessoas... não é um bónus igual para toda a gente e nem todos recebem também. Sim [é discricionário e não faz parte do contrato] (E3); Temos vindo a associar a esse desempenho alguns prémios monetários... e isso é absolutamente confidencial (E4); Quando é possível, também há compensações em termos de remuneração, não fazemos disto uma regra para não entrarmos aqui num vício (E5); Fazemos uma política de distribuição - não dizemos dessa forma, porque é uma coisa muito recente... e fizemos através do Natal fazendo uma oferta de cheques-prenda (E6).*



Esta informalidade (ou não formalização) não corresponde totalmente a falta de estratégia ou de critérios/princípios de ação, que foram sendo sublinhadas pelos interlocutores. Um destes é a igualdade de tratamento e não discriminação, seja no recrutamento, seja na gestão das equipas, procurando valorizar cada trabalhador na sua tarefa e função e evidenciar a interdependência e o valor da interajuda. A indesejabilidade das sanções como parte do *feedback*/avaliação foi outra questão fortemente sublinhada, quer por ser inútil, quer por ser geradora de insegurança e mal-estar, algo que não faz parte da ideia de 'pequena empresa' marcada pelo trabalho de equipa e relações de proximidade. Esta questão justifica-se também pelo fato da interação diária permitir, à partida, o espaço necessário para uma crítica construtiva entre as partes, sanando de forma imediata potenciais causas de conflito. Finalmente, o objetivo de realizar contratações que visam a permanência na empresa surge associado e reforçado pelo entendimento da antiguidade como fator de mais confiança e autonomia e, às vezes, de maior remuneração. É de realçar, a este propósito, que apenas um dos interlocutores referiu o despedimento de pessoas, tendo os restantes falado de saídas voluntárias e por acordo, sem conflito.

A grande preocupação, comum a todas as empresas, é motivar, cativar e envolver os trabalhadores e as equipas. Tanto nos problemas e desafios, como nas práticas e estratégias, há um conjunto de termos recorrentes que apontam precisamente para esta dimensão: *ouvir, falar, comunicar, apoiar, envolver, participar, responder às necessidades, projetos de vida, ter sempre as portas abertas, acesso à gerência, preocupação*:

*Faço o que acho que é melhor, não tendo formação no ramo, mas o que eu tento mostrar-lhes a eles e é um sentimento verdadeiro... é que, e eu uso-o como lema (...) It's all about staff. Para mim eles são importantíssimos, mais importantes do que qualquer outro assunto (E7).*

Todas estas questões contribuem para a reflexão que os interlocutores fazem de si e das empresas enquanto empregadoras. Assinalando mudanças nas aspirações e expectativas da força de trabalho, sabem que, muitas vezes, não são a primeira escolha, nomeadamente de recém-diplomados:

*Eu, quando saí da faculdade, o meu sonho era trabalhar numa grande consultora. Pronto e acho que a maioria dos engenheiros pensa da mesma maneira (E3); Se calhar eles preferem fazer uma entrevista para a EDP, na perspetiva da estabilidade do emprego, mas isso às vezes não é tudo ou pode ser uma estabilidade enganosa (E2); Não é fácil...por ser uma pequena empresa (...) querem logo lançar-se e ir logo para grandes empresas (E1); Acho que depois de conhecerem [as pequenas empresas] perdem o medo (E3).*

Por outro lado, identificam claramente duas limitações para a permanência dos trabalhadores: a das remunerações/compensações e a do crescimento/carreira que podem oferecer:

*Sabe que isto é um trabalho que não tem uma carreira, não tem como projeto uma carreira, portanto, eu conto sempre que o staff que cá está provavelmente fica um, dois anos e depois parte para a sua vida (E7); Poderei ter medo que eles vão para a concorrência como é óbvio... se eles saírem é porque têm propostas melhores e às quais não consigo chegar, nomeadamente monetárias (E1); Numa PME, as possibilidades de crescimento das pessoas são ou devem ser proporcionais ao crescimento da empresa, isso significa que se a empresa cresce e tem saldo positivo isso significa que as pessoas deveriam também ter saldo positivo (...) deveriam ter novos desafios e não fazer todos os dias a mesma coisa como se estivessem numa linha de produção (...) possibilidade de na sua vida pessoal também obter mais (E4).*

Em consequência disto, fica mais claro que o caminho para a satisfação tem de passar por outras estratégias, e é nesse âmbito que são também capazes de identificar as mais-valias de trabalhar numa pequena empresa e que podem satisfazer e motivar trabalhadores a longo prazo, profissional e pessoalmente:

*As condições de trabalho creio que não sejam assim tão maus, aliás há empresas grandes em que as condições de trabalho são péssimas e essas empresas as mais-valias delas é que têm nome já no mercado (E1); A maneira como lidamos com as pessoas, a forma e o ambiente de trabalho (...) a forma como nos damos todos uns com os outros e a postura séria perante quem prestamos trabalho, é mais ou menos isso, não é pelo que eles ganham (E2); Temos vantagens e desvantagens... vantagens é a ausência de hierarquia e o acesso direto a nós (chefia) (...) tentamos brincar com eles, estabelecer uma relação mais próxima (...) as pessoas poderem decidir melhor sobre o que fazem (E3); A forma como eu vejo é o seguinte, uma pequena empresa,*

*se a pessoa que estiver à frente tiver cultura e tiver formação nesta área muito específica da gestão das pessoas, da gestão das organizações, da sociologia, eu acho que tem todas as pernas para andar, e para ser uma empresa, não precisa de ser uma grande empresa, mas para poder proporcionar boas condições de trabalho e ser uma empresa estável (...) assim não perde em nada com uma grande empresa, antes pelo contrário (E2).*

A ausência de carreira tradicional e de sistemáticos aumentos salariais são, de certa forma, compensados com autonomia e responsabilidade, polivalência e flexibilidade e acesso a outras funções e conhecimentos. Este trabalho foi enquadrado na ideia de carreira convencional, hoje em debate e redefinição, porém, parece que também as MPE promovem e apelam a outros conceitos de carreira.

Em segundo lugar, é fundamental não perder de vista a diversidade destas MPE. Apesar da interpretação e leitura comum dos dados recolhidos, cada um delas apresenta especificidades que as definem e que são igualmente marcantes no discurso e reflexão dos entrevistados.

Entre estas especificidades destaca-se: 1) o sector de atividade e suas características que implicam competitividade e escassez de RH (E3) ou a normalidade da elevada rotatividade de pessoal (E6,E7), tornando a questão do *turnover* mais central; 2) a antiguidade da empresa e o seu ciclo de vida, havendo casos de expansão (E6) e de estabilidade (E5,E7); 3) o perfil do gestor ou proprietário, nomeadamente a sua familiaridade com a GRH (através de leituras ou formação) que lhe confere mais ou menos segurança no discurso (E2,E4); 4) a perspetiva nacional ou internacional do trabalho/negócio que dão um conhecimento alargado do *modus operandi* das congéneres (E6,E7); ou até 5) o facto de ser uma empresa familiar e isso implicar uma gestão que assegure justiça para quem não tem laços familiares (E5).

### **6.1.2. RETENÇÃO DE PESSOAL COMO PRIORIDADE**

---

Passando para os objetivos a que este trabalho se propunha, o primeiro era compreender em que grau a retenção de RH era prioridade das MPE e se possuía uma conotação positiva ou negativa.

O conceito de retenção, enquanto prática, era conhecido apenas por um dos interlocutores: "É familiar sim. Para nós é muito importante porque, na nossa área, o tempo para uma pessoa produzir em velocidade cruzeiro é bastante grande, para nós a rotatividade é crítica" (E3). Todos os restantes definiram retenção ou compreenderam a definição apresentada, indicando que é uma questão quotidiana. A contratação de pessoas que fiquem muito tempo na empresa é um objetivo, tal como assegurar condições de trabalho que facilitem essa integração a longo prazo:

*Concordo... segundo a minha maneira de ver, retenção de trabalhadores é manter o trabalhador por mais tempo possível na nossa empresa (E2); Procuramos evitá-lo [a saída], mas não há medo porque ninguém é insubstituível (E5).*

Outra forma usada para abordar esta questão foi a partir do conceito de *turnover*, mais precisamente questionando as saídas de pessoal que já teriam acontecido e o receio e probabilidade de virem a acontecer. Esta abordagem revelou-se mais profícua do ponto de vista da informação recolhida.

Regra geral, as empresas não temem o *turnover* por três grandes razões. A primeira grande razão apontada pelos interlocutores é o facto de saberem que as saídas não correspondem a insatisfação, mas a outros projetos de vida que a empresa já não pode satisfazer, e que acabam por compreender e apoiar:

*Não estou preso às pessoas, gosto de ver as pessoas a caminharem para a frente. Claro que as pessoas que são efetivas acho que elas têm valor, não é por acaso que são efetivas. Mas se tiverem uma oportunidade melhor, acho que não devem deixar de a agarrar (E2); Temos muito poucas saídas... A tendência é sempre manter. Somos uma equipa relativamente coesa. O que não quer dizer obviamente que não tenha havido saídas, já houve, as vidas mudam, as necessidades mudam, mas tipicamente as pessoas ficam (E4); Não tenho tido [muitas saídas], às vezes poder haver uma pessoa a dizer 'olha, agora vou trabalhar para outra coisa, quero descobrir outra coisa, quero ir à minha vida'. Como lhe disse não acho que seja por desmotivação (...). Não, uma coisa está ligada à outra. Uma pessoa se quer partir para outros projetos é porque já está desgastada naquilo que está a fazer, mas eu incentivo o mais possível isso (E7).*

Num segundo nível destaca-se o facto das saídas ocorridas e potenciais serem antecipadamente conhecidas e esperadas, não causando surpresas:

*A maioria das pessoas que saíram nós já esperávamos que saíssem. Algumas delas gostaríamos que tivessem ficado (E3); Eu não tenho grandes preocupações a esse nível, porque tenho uma relação muito próxima com as pessoas quase todas e, portanto, vou sabendo diariamente, ou vou auscultando diariamente, quais podem ser as preocupações, as ambições, as frustrações e desejos das pessoas (E4).*

A terceira razão é o reconhecimento da rotação de pessoal como possibilidade de integrar membros que ajudam a promover mudança e novas competências:

*A mudança é salutar para o trabalhador (E2); Se uma pessoa sai de uma equipa é porque está na fase de sair (...) é um processo normal e que temos de encarar de uma forma perfeitamente saudável e positiva. É sinal que vai haver espaço na equipa para um elemento novo que vai demorar tempo até estar perfeitamente integrado (...) uma pessoa do exterior traz as suas disfunções (...) também traz qualquer coisa do exterior, portanto aquilo que temos que fazer é selecionar alguém que nos traga um balanço que seja positivo (E4); Vir uma pessoa nova traz dinâmica nova, traz ideias novas (...) O mais confortável seria ficar com esse staff mas não é o melhor para a empresa (E7).*

Assim, pode concluir-se que, ao mesmo tempo que a retenção se constitui na prática como objetivo da GRH, o *turnover* não é temido, sendo encarado como normal e oportunidade de renovação do quadro.

### **6.1.3. DE QUE FORMA É FEITA A RETENÇÃO**

---

O segundo objetivo da investigação era estabelecer de que forma as MPE recorrem a práticas de retenção: se de forma estratégica, continuada e intencional ou se de forma avulsa, inconsistente e intuitiva/empírica. Aqui, conforme se antecipou, embora exista preocupação em reter as pessoas, esta não se enquadra num plano ou estratégia:

*Nós não somos muito de fazer planos anuais, quer dizer não formalmente, falamos entre os sócios sobre a expectativa. Portanto as coisas são um bocadinho geridas no momento e de acordo com as situações que se colocam (E3); Não existe uma estratégia, não me sentei um dia na secretária e pensei ora aqui temos um conjunto de maneiras de as pessoas não quererem sair daqui nem por nada (...) havendo uma noção tão clara do que é que são as pessoas, de quais são as suas necessidades e o que é que estão dispostas a dar à empresa... [estas questões] são analisadas sempre numa perspetiva pessoal e caso a caso (E4); Não [temos uma estratégia], é muito casuística, é caso a caso, porque as pessoas são diferentes (E6).*

De facto, considerando as práticas de GRH e a orientação que lhes é dada, não se pode dizer que não haja um esforço de retenção de pessoal. O que parece acontecer é que a retenção é tornada sinónimo de fazer o possível, no momento, para as pessoas, individual e coletivamente, se sentirem bem numa empresa que é pequena. À preocupação com a satisfação e motivação das pessoas, correspondem uma série de práticas concretas precisamente com esse intuito: prémios regulares, flexibilidade de tempo, formação interna/*on-the-job*, acesso à chefia, trabalho em equipa e horizontalidade, entre outras. Sendo evidente a motivação e justificação para recorrer a estas práticas, não se percebe, no entanto, se há planeamento a longo prazo ou como se considera a articulação entre elas.

#### **6.1.4. PÚBLICOS-ALVO DA RETENÇÃO**

---

A discussão sobre quem são os públicos-alvo destas estratégias/práticas de retenção, terceiro objetivo deste estudo, deixa sobressair a ideia de que não parece haver discriminação dentro das equipas. As diferenças em termos de regalias parecem acompanhar e ser proporcionais às diferenças de salários e postos ocupados.

Aliás, quando inquiridos sobre quais os RH que consideram mais estratégicos e quais dispensariam primeiro em caso de necessidade, as respostas passam, de forma invariável pela atribuição do mesmo valor a todos os membros da equipa com o mesmo valor, à exceção dos sócios gerentes, que são naturalmente considerados fundamentais. O critério de escolha passaria eventualmente pela antiguidade, equiparada a maior confiança e conhecimento da empresa:

*Não [são dispensáveis]; são todos importantes (E1); São todos essenciais, eu normalmente coloco pessoas ao mesmo nível. Uns melhores numas coisas, outros melhores noutras, trabalho em equipa, tem de ser assim (E2); Não [diferenciamos] porque neste momento estamos com um quadro muito bom (E3); Isso era uma decisão difícil, tipicamente, as pessoas mais recentes são menos indispensáveis do que as restantes (E4).*

Posto isto, pode-se considerar que eventuais práticas de retenção visam a globalidade dos trabalhadores e não apenas um núcleo. Por outro lado, como refere uma das inquiridas, no universo de uma MPE com 4 a 20 pessoas, "é difícil conse-

guir ter pessoas dispensáveis... e mantê-las" (E3). Aliás, essa hierarquia de importância poderá apenas aparecer com o crescimento. Só o responsável da Empresa 6, que tem 20 trabalhadores, identifica algumas pessoas como fundamentais, além dos sócios gerentes, por dominarem o funcionamento global da organização e existir uma grande confiança no seu trabalho, fruto da sua antiguidade. "Não sei, não conseguiria, eu diria que em geral as pessoas da administração ou a gerência são as mais chave na empresa e depois dos outros alguns serão os que estão cá há mais tempo e têm a nossa maior confiança" (E6).

### 6.1.5. PRÁTICAS DE RETENÇÃO

---

O último objetivo do estudo prende-se com a identificação das práticas de retenção, admitindo, conforme se foi concluindo acima, que esta é uma preocupação efetiva com implicações práticas, apesar de não se corporizar num plano ou estratégia e de não identificar públicos-alvo específicos. Esta aplicação mais avulsa ou casual de práticas e políticas de GRH dificulta também a capacidade de se afirmar que uma prática visa/garante retenção. Considerando esta dificuldade em confirmar o efeito concreto das práticas de GRH sobre a satisfação, compromisso e motivação dos trabalhadores, far-se-á uma abordagem das que podem ter um efeito positivo e/ou são sublinhadas pelos interlocutores como fundamentais. Este critério exclui muita informação recolhida, que pode estar indiretamente ligada às questões da retenção. Porém, a necessidade de delimitar a análise é fundamental para garantir clareza à reflexão. A análise das práticas será estruturada em torno das áreas de intervenção da GRH: Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Remunerações e Benefícios; Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras.

Ao nível do R&S, três empresas têm como prática consolidada o recurso a estágios como ferramenta de seleção, na medida em que permitem validar pessoal e profissionalmente os candidatos:

*Para a área técnica virá sempre sob a forma de estagiário. Vê-se o percurso, a forma de aprendizagem, os níveis de motivação dele, se gosta do trabalho que nós fazemos (...) o que é que deu à empresa. Ponderamos e se for para ficar, fica (E2); Privilegiamos a inserção de pessoas que fizeram estágio connosco (...) usar o estágio como período*

*de experiência (E4); Os estágios serviram para testar se as pessoas são necessárias... Conseguimos um compromisso de um ano e depois em geral ficamos com as pessoas (E6).*

Este período de experiência e de conhecimento é provavelmente um fator de sucesso na contratação e na retenção, tal como a reputação da empresa, na medida em que muitas vezes se recruta através das redes sociais de trabalhadores que validam previamente as condições e ambiente de trabalho: "amigos de *staff* que veem o *staff* a trabalhar, o *staff* está satisfeito e têm a ambição também de terem essa mesma oportunidade e acabam por nos vir bater à porta" (E6).

No que toca à F&D, apenas duas empresas fazem um plano anual de formação externa e uma terceira começou a implementá-lo: "fazemos todos os anos um plano de formação (...) temos implementado o sistema de gestão da qualidade" (E2); "Foi lançado no final do ano passado o desafio para as pessoas escolherem formações fora da empresa ou *online* que podem estar mais ou menos diretamente relacionadas (...) e que a empresa financiará" (E4). É importante referir que esta formação é negociada com os trabalhadores.

As empresas investem na formação de integração e numa formação continuada *on-the-job* entre pares ou pelos próprios proprietários/gestores:

*Porque felizmente temos algum trabalho e não nos dá tempo e as pessoas vão aprendendo sozinhas. É um ponto que queria mudar (...) há formação constante, até porque como estamos em constante contacto e é permanente é fácil dar-se a formação sempre que é necessário, a gente explica (E1).*

Reconhecendo a importância da formação, assumem a insuficiência da formação interna ou inadequação da oferta de mercado para o seu sector profissional, pelo que não recusariam a iniciativa de um trabalhador que se proponha fazer uma formação que contribua para o sucesso da empresa: "Algumas formações específicas se me aparecessem seria importante (...) se um deles chegasse e dissesse que queria fazer e era importante para a empresa eu aceitaria e não seria a primeira vez" (E7). A importância dada à formação fica bem espelhada na afirmação da entrevistada de uma das empresas que garante formação externa:



*As formações são muito importantes, tanto internas como externas; internas porque ajudam o colaborador a aproximar-se do funcionamento da empresa, a compreendê-lo e a sentir-se confortável, nesse funcionamento, nesses procedimentos; externa porque permite (...) sair por um dia, ou por uma manhã deste espaço, conviver com outras pessoas, voltar no dia a seguir já um pouco rejuvenescido quase, mais motivado, vem mais feliz, vem mais tranquilo, ter um dia fora do escritório pode ser uma coisa muito muito positiva (E5).*

Assim, não assumindo sempre a formação existente uma intencionalidade e orientação estratégicas, o facto destas pequenas empresas poderem constituir um espaço seguro de aquisição e consolidação de competências não é de menosprezar:

*Estas pequenas empresas, as pessoas às vezes não veem assim, mas são uma grande aprendizagem, eles podem passar por aqui, estão aqui 1 ano, ou podem estar mais, podem estar 3 ou 4 ou 5, e de um momento para o outro pode-lhes aparecer uma grande oportunidade. Mas aí (...) vão assumir já um cargo intermédio, claro não quer dizer que vão chegar a um cargo de chefia (E2).*

A área das Remunerações e Benefícios é aquela que parece ter práticas mais formalizadas, complexas e diversificadas, claramente com o objetivo de recompensar e satisfazer as necessidades dos trabalhadores. "Tenho a motivação financeira. É assim, as pessoas querem é ganhar mais dinheiro. Ponto. (...) Recompensar-os sempre que há qualquer motivo especial para isso e recompensar-os rotineiramente com objetivos que eu fixo" (E7). Todos os entrevistados consideram que remuneram os seus trabalhadores ao nível do mercado e em alguns casos acima, por via monetária ou por benefícios diversos.

Apenas numa das empresas se discute anualmente (no fim do ano ou antes de renovação de contrato) as condições contratuais dos colaboradores, prática de certa forma associada a um balanço anual que poderá ser encarado como equivalente informal e não estruturado da AD. As restantes não fazem revisão anual, ponderando aumentos salariais face ao crescimento da empresa e favorabilidade do mercado ou perante um incremento de responsabilidade e autonomia.

Por outro lado, seis empresas fazem algum tipo de distribuição de benefícios, apesar de optarem por lhe chamar 'compensação extra' ou 'prenda' e de entenderem que não faz/não deve fazer parte do contrato de trabalho. Três das empresas

também têm esquemas de prémios mensais, calculados em função da qualidade/produktividade do trabalho (satisfação do cliente) ou em função da participação em projetos (nível de responsabilidade e envolvimento).

No que toca a benefícios não monetários, estes não são sempre vistos como parte do pacote de remuneração, sendo, no entanto, possível identificar compensação por cedência de equipamentos ou acesso a bens e serviços de saúde ou lazer, tais como telemóveis (em 4 empresas), computadores portáteis (2), carro (1), ginásio (1), seguro (1), *snacks* no espaço comum (1) e representações internacionais (2). Este último, sendo trabalho, funciona na prática como reconhecimento e recompensa e é visto como oportunidade.

Sobre a gestão dos horários de trabalho no sentido de aferir a flexibilidade para facilitar a conciliação da vida profissional e pessoal e saber como são compensadas as horas de trabalho extra, percebe-se que a flexibilidade é comum a todas, sem haver controlo das horas trabalhadas a mais ou a menos.

*Em termos de horário, somos bastante flexíveis, (...) é importante quando os colaboradores precisam e a gente pode ajudar. Porque eu sei que quando é ao contrário eles estão lá para ajudar (E1); Os horários são da responsabilidade de cada um (E4); Não há qualquer tipo de desconforto quer por parte do funcionário quer por parte da empresa em dizer: 'ouça, não venho de tarde, vou já embora, tenho de ir resolver este problema pessoal' (E5); O horário tem alguma flexibilidade em ser negociado. Nós temos atenção e o cuidado quando são mães de colocar no horário da manhã de 2ª a 6ª feira (E6).*

No que concerne à AD, ela não é estruturada nem formalizada, o que pode levar a questionar a sua existência. Apenas uma empresa faz reuniões anuais registadas que têm a avaliação como agenda. Porém, não procuram avaliar objetivos: "É uma avaliação que tem a ver com aquilo que foi a postura da pessoa na empresa e a qualidade do trabalho que realizou" (E2). Outras formas estruturadas de avaliação identificadas são as mensais, associadas à atribuição de prémios ou as de avaliação de integração de novos trabalhadores (E4, E6 e E7).

Fica claro que em todas estas empresas a avaliação está associada a conceitos como *feedback* e diálogo, sendo esta quotidiana e sistemática em virtude da proximidade e interação constante:

*Como trabalhamos em open space, eu não estou fechado num local (...) acaba por haver interatividade, estamos em comunicação permanente uns com os outros, se ca-lhar 2 dias por semana eu dedico a eles. (...) É uma aprendizagem que não é só do meu lado para eles, é deles também para mim, isso é mesmo assim, e é importante também perceber como é que as coisas estão a andar (E2).*

Esta questão anula a necessidade de momentos formais de avaliação regular, na medida em que não trariam novidade ao processo de acompanhamento dos traba-lhadores.

Se há casos em que a avaliação serve para decidir sobre compensações extra, em nenhum caso se considera a aplicação de sanções em função da avaliação.

*Que consequência é que poderia ter? (...) As avaliações valem o que valem, também estamos a falar de organizações pequenas. Mas o mais importante é nós termos o diálogo e falarmos abertamente com as pessoas, e dizermos aquilo que pensamos e ouvir do outro lado também o que a outra pessoa pensa. E isso sim é construtivo (...) Só há aqui duas situações. Interessa, fica e não temos de penalizar. Porque se penali-zamos estamos de alguma forma a cortar as pernas e ela vai-se sentir mal. Se é para penalizar é para ir embora, não interessa. (E2).*

A última área em análise é a Gestão de Carreiras, que para todas as empresas, à exceção de uma, não só não existe como não faz qualquer sentido:

*Não [há promoção possível por não haver hierarquia], até porque tentamos todos estar ao mesmo patamar com o devido respeito (E1); Eu já tenho isto previsto, tenho aqui um lugar de promoção... mas isso é quando eu fizer a integração de mais uma pessoa (E2); 'Um dia quero chegar a diretor geral'- Isso nem se põe, a empresa é tão pequena que isso não existe (E5); Eu acho que as pessoas sabem, quando vêm trabalhar para aqui, o que é que as espera e os limites que têm. Isto não é uma multinacional onde eles podem progredir numa carreira. É impossível, não é? (E7)*

A exceção é, mais uma vez, a empresa com maior número de trabalhadores, sendo a questão vista como difícil e delicada, face à dimensão e expansão do ne-gócio: "há pessoas na empresa já há vários anos e começam a ter essa expectativa. Ou seja, começam a provar que são muito valiosas no seu lugar e têm a ambição de crescer" (E6).

No entanto, não havendo planos de gestão de carreiras e promoções, tal não significa que a ideia de crescimento profissional não esteja presente e não seja ponderado, nomeadamente em aspetos como enriquecimento e diversificação de funções e ganhos de autonomia e responsabilidade:

*[As mudanças nas funções] vão surgindo de forma automática, vamos falando com eles sem dúvida (...) numa estrutura como a que tenho aqui, como é que aqui faço promoções? (E2); Nós gostamos de pensar em responsabilidades. Não há cargos (E3); O que acontece não havendo e não sendo muito normal que haja mais patamares de chefia (...) às pessoas vão sendo atribuídos graus superiores de responsabilidade (E4).*

Para alguns, ter um trabalho interessante, desafiador e variado é também condição de permanência e, por isso, a motivação surge como eixo central da GRH:

*Mas há uma coisa que é extremamente importante e isso aí não há teoria nenhuma que me possa dizer o contrário (...) o X desejo-o manter por muitos e bons anos aqui, sei o que é que ele vale (...) mas é assim, as pessoas não devem desempenhar durante muitos anos a mesma função, ele agora faz uma determinada função, ele daqui por 1 ano ou 2 deve mudar de funções ou deve subir, deve mudar que é para se sentir motivado (E2); A motivação diria eu [que é a maior preocupação]. É um dos papéis que começo a sentir que preciso de alguém para tomar conta; não pode continuar a passar por mim (E6); [A preocupação é a] motivação e a capacidade de interajuda entre todos (...) Mantê-los permanentemente motivados (...) é 70% do meu trabalho (E7).*

De forma a facilitar a discussão dos resultados, o quadro seguinte sistematiza as práticas de retenção acima elencadas.

<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estágios (3x)</li> <li>▪ Reputação / Redes de contactos</li> </ul>
<b>FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano Anual (3x)</li> <li>▪ Formação <i>on-the-job</i> pelos próprios gestores/proprietários</li> <li>▪ Formação vista como insuficiente</li> <li>▪ MPE são um espaço seguro de aprendizagem</li> </ul>
<b>REMUNERAÇÕES BENEFÍCIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivos (3x)</li> <li>▪ Distribuição (6x)</li> <li>▪ Revisão anual (1x)</li> <li>▪ Equipamentos / Serviços: telemóveis (4x) computadores (2x), carro (1x), ginásio (1x), seguro (1x), <i>snacks</i> (1x), representações internacionais (2x)</li> <li>▪ Flexibilidade horária para conciliação</li> <li>▪ Área com mais práticas formais, complexas e diversas</li> </ul>

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anual e sem objetivos (1x)</li> <li>▪ Regular (incentivos ou integração)</li> <li>▪ Feedback e diálogo quotidianos</li> <li>▪ Sem sanções</li> <li>▪ Não estruturada, não formalizada</li> </ul>
<b>GESTÃO DE CARREIRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sem planos</li> <li>▪ Ideia de crescimento profissional: autonomia e responsabilidade, enriquecimento e diversificação de funções</li> <li>▪ Sem sentido, exceto para a maior MPE (20 trabalhadores)</li> </ul>

## 7. CONCLUSÕES

---

Partindo do quadro teórico estabelecido e da análise e discussão de resultados, nesta secção serão apresentadas algumas conclusões, organizadas em torno de três eixos: 1) a GRH, 2) a identidade e 3) a diversidade das MPE estudadas.

Considerando a natureza exploratória deste estudo e os objetivos a que se propôs, não se pretende que as conclusões apresentadas possam ser generalizadas a todas as MPE. Estas são sobretudo pistas para a discussão e reflexão sobre a realidade das MPE e a forma como conduzem ou não a sua GRH com vista à retenção de pessoal mas também hipóteses de trabalho para investigação futura.

As MPE participantes parecem seguir vários dos padrões e tendências apontadas pela literatura, nomeadamente a não planificação e formalização das práticas implementadas nem o estabelecimento de objetivos, critérios e condições para a sua implementação. Não é, no entanto, por isso, que se pode dizer que não exercem uma GRH eficaz e eficiente ou que não têm estratégias de retenção. Como vimos a partir da informação recolhida, apesar de recorrerem a outros nomes e justificações, as práticas visam o bem-estar, produtividade e permanência dos trabalhadores.

Percebeu-se também, tendo em conta a escala destas empresas, que as práticas escolhidas se podem equiparar a algumas das destacadas nos manuais de GRH para promover a satisfação, motivação e compromisso dos trabalhadores com a empresa empregadora: enriquecimento das tarefas, autonomia e trabalho em equipas, esquemas de remunerações flexíveis, prémios, equipamentos, *feedback* continuado, relações sociais de proximidade e confiança, flexibilidade de horários, relações personalizadas (sem pacotes ou procedimentos *standard*).

No que respeita à identidade, é desafiante pensar que as MPE se reconhecem como 'pequenas empresas', encontrando e construindo em torno desta ideia uma identidade, uma cultura e um conjunto de valores e comportamentos que lhes conferem não apenas limitações, mas também mais-valias no que toca à GRH. De forma geral, reconhecem que o seu grande limite será não conseguirem corresponder a novas expectativas pessoais e profissionais de um trabalhador e que essa limitação começa muitas vezes no momento da seleção, em que os candidatos preferem grandes empresas.

Os interlocutores assinalam várias mais-valias ligadas à realidade da própria MPE, nomeadamente as relações de proximidade, a interação com as chefias, o sentido de equipa e partilha, a ausência de hierarquias e burocracias e o compromisso que proprietários/gestores e pessoal partilham com vista ao sucesso coletivo. Porém, é preciso reconhecer que alguns destes elementos dependem também da capacidade e visão da liderança.

Verifica-se que estas MPE valorizam positivamente os seus esquemas organizacionais mais achatados e com menos níveis hierárquicos, privilegiando a autonomia e igualdade entre o pessoal, o que facilita interação e trabalho em equipa, não sendo de descartar que tal perspetiva possa resultar da necessidade ou da limitação de recursos. A complexificação dos organigramas surge como cenário futuro, em função de um crescimento sustentado, optando-se até lá por uma gestão de recursos que permite o rápido crescimento e, em caso de necessidade, o recrudescer de competências e capacidade de trabalho, com recurso a redes de parceiros e subcontratação. Este achatamento e trabalho em rede é um movimento que grandes organizações já fizeram ou estão a fazer e sobre o qual estas MPE parecem já ter decidido.

Importa também realçar e refletir sobre a diversidade do conjunto de participantes, ao nível da dimensão, sector de atividade e perfil dos entrevistados. Tal diversidade, não tendo impedido a identificação de aspetos comuns e partilhados, evidencia claramente que as pequenas empresas são profundamente marcadas pelo

contexto externo, dinâmicas internas, história/memória e pessoas que nelas circulam. Assim, características específicas merecem destaque na análise, na medida em que, por vezes, são o que justifica as práticas, as abordagens e até os juízos de valor dos interlocutores.

Aliás, a riqueza do material recolhido daria não apenas para continuar a aprofundar estas questões, bem como para introduzir outras relacionadas e determinantes, que se indicarão a seguir. O tema da GRH nas MPE, do ponto de vista da retenção é rico e passível de novas abordagens. Tal implica, no entanto, abertura dos investigadores a outra linguagem e cultura organizacional menos estruturada e auto-evidente do que as grandes organizações dotadas de ferramentas, planos (pluri)anuais e profissionais dedicados.

Assim, considerando os resultados obtidos, a sua discussão e as principais conclusões traçadas, é possível retomar a questão de partida deste TFM - "Qual a perspectiva dos proprietários e/ou gestores das MPE sobre a aplicação de estratégias e práticas de retenção de RH?" - e concluir que estes têm a retenção de RH como preocupação e atividade central, na medida em que sabem claramente que a produtividade e sucesso da empresa dependem dos trabalhadores. Verifica-se, no entanto, que estes responsáveis, provavelmente por não estarem familiarizados com o conceito de retenção, não o explicitam no seu discurso, centrando a sua ação na motivação e satisfação no e com o trabalho, elementos apontados na literatura como determinantes da retenção.

Tal conclusão pode indiciar que, embora implementem práticas de retenção e estejam orientados por uma visão/missão de longo-prazo, faltam a estes responsáveis ferramentas e modelos que lhes permitam pensar estas questões de forma integrada à vida da empresa e transversal à atividade de GRH nas suas diferentes áreas, que estão ligadas e são interdependentes. Mais do que formação específica e intensiva sobre GRH, será talvez fundamental a aposta na visibilização e valorização do seu trabalho específico de gestores de MPE/PME e a multiplicação de exemplos, leituras e diálogos: "O mal da gestão, seja ela de RH ou seja ela qual for, é ser em geral uma atividade isolada. Ou seja dificilmente nós debatemos e falamos

com outras pessoas acerca dos nossos problemas da nossa empresa porque existe sempre algum pudor e essa parte do isolamento é difícil" (E4).

Finalmente, este estudo exploratório vem reforçar a corrente que defende que a investigação em GRH tem de ser capaz de pensar realidades aparentemente menos formalizadas e cristalizadas em planos e estratégias, mas que apenas aparentemente são menos estruturadas. O levantamento, análise e crítica de práticas e visões de GRH nas MPE exigem novas abordagens, conceitos e perspetivas sobre a mesma no contexto de pequenas organizações. Disto depende a construção de um corpo de conhecimento que possa contribuir para uma GRH mais eficaz e eficiente nas MPE que seja capaz de garantir produtividade e sucesso organizacional com base na satisfação, motivação e compromisso de trabalhadores.

## **8. POTENCIAIS LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

---

Considera-se que o presente TFM conseguiu aproximar-se de forma inteligível à GRH nas MPE, realidade por vezes invisível e desconhecida do meio académico, conseguindo, além das conclusões enunciadas, extrair pistas e ideias que podem servir de base para futuras investigações. No entanto, dada a sua natureza qualitativa e exploratória, o estudo apresenta algumas limitações que convém ter em conta de modo a não enviesar a leitura dos resultados e consolidar investigações futuras.

Destacam-se como potenciais limitações:

- 1) Enquadramento teórico – A literatura sobre a GRH debruça-se maioritariamente sobre grandes empresas. Por isso, é possível que as dimensões e categorias definidas sejam inadequadas à realidade das MPE, não tendo sido capazes de captar a sua complexidade e dinâmicas de retenção existentes. Esta questão motivou a opção por um estudo exploratório. Por outro lado, a literatura sobre MPE/PME é escassa e datada, tendo a maioria da literatura utilizada pelo menos, 10 anos. Além disso, raramente focam a retenção/*turnover*, são inconclusivas no estabelecimento de padrões a partir de práticas informais e não estruturadas e, por vezes, não refletem sobre a diversidade das MPE/PME.



- 2) Utilização das entrevistas como método - a entrevista não é apenas um processo de comunicação e interação, mas também de construção de uma narrativa pelos interlocutores. Nesta, inevitavelmente, os factos são seleccionados e ordenados e são-lhes imputados significados e valorações que podem criar um desfasamento entre o material recolhido e a realidade.
- 3) Diversidade e número de participantes - Apesar dos pontos comuns que permitiram uma reflexão e comparação entre as empresas representadas, é preciso não esquecer as diferenças de dimensão, sector de atividade e tipologia que obrigam a ter cautela na generalização das conclusões.
- 4) Visão exclusiva dos proprietários/gestores – A realidade descrita e as conclusões a que se chega são a visão de uma das partes implicadas - o empregador/gestor, o que dois entrevistados também sublinharam durante a entrevista.

Antes de terminar, é importante realçar a importância das MPE/PME enquanto atores sociais e económicos e a riqueza do trabalho realizado, cujos resultados não puderam ser completamente explorados neste TFM, devido à sua complexidade relativamente a outros temas. Em consequência, a continuidade deste trabalho será fundamental, destacando-se, da leitura do material das entrevistas, algumas linhas de investigação potenciais:

- 1) Perceber de que forma as trajetórias e perfis individuais dos responsáveis pela GRH determinam as escolhas feitas ao nível de prioridades, valores e práticas;
  - 2) Fazer um mapeamento cronológico da vida das empresas que registre número de trabalhadores e momento da introdução de cada uma das práticas com vista a perceber os impactos do crescimento das MPE e também com vista a contruir modelos e melhor aconselhar gestores de MPE;
  - 3) Entrevistar ou inquirir trabalhadores destas ou de outras MPE no sentido de explorar até que ponto percecionam as estratégias ou prioridades e que avaliação fazem das práticas implementadas;
- (1) Realizar este mesmo tipo de estudo exploratório, focando apenas um sector económico na tentativa de perceber se a diversidade de práticas se mantém ou não e porquê.

## 9. BIBLIOGRAFIA

---

- A&C Black. (2003). *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. London: A&C Black.
- ACCA - Association of Chartered Certified Accountants. (2010). Small business: a global agenda. Retrieved from <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/pol-afb-sbaga.pdf>
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Blackburn, R. (2005). Researching the employment relationship in small firms. What are the contributions from the employment relations and small business literatures? In S. Marlow, D. Patton, & M. Ram (Eds.), *Managing Labour in Small Firms* (pp. 23–35). New York: Routledge.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 295–323.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia de investigação: guia para a auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. . E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91–108.
- Coetzer, A., Cameron, A., Lewis, K., Massey, C., & Harris, C. (2007). Human resource management practices in selected New Zealand small and medium-sized enterprises. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 17–32.
- Comissão Europeia. Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, L124 Jornal Oficial da União Europeia 36–41 (2003).
- Creelman, D. (2004). Talent Management: The special challenges of small and medium-sized enterprises (A Human Capital Institute position paper).

- Creswell, J. W. (2009). *Research Design – Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Emami, R., Moradi, E., Idrus, D., & Almutairi, D. O. (2012). Investigating the Relationship between Organizational Learning Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention in it SMEs. *International Journal of Innovative Ideas*, 12(1), 8–23.
- Gialuisi, O. (2011). Employee retention practices in small businesses: A proposed study. *Small Enterprise Research*, 18, 152–154.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdos - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipe Editora.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2010, June 28). Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal (Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008).
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Empresas em Portugal 2011*. Lisboa: INE - Instituto Nacional de Estatística.
- Kishore, K., Majumdar, M., & Kiran, V. (2012). Innovative HR Strategies for SMEs. *IOSR Journal of Business and Management*, 2(6), 1–8.
- Kok De, J. M. P., & Hartog Den, D. (2006). Is human resource management profitable for small firms? The impact of high performance work systems on labour productivity and profit of small and medium-sized enterprises. Published under the SCALES-initiative as part of the SMEs and Entrepreneurship programme financed by The Netherlands Ministry of Economic Affairs.
- Lewis, K., & Coetzer, A. (2009). HRM in Small Firms: Effective Informality. In M. Fink & S. Kraus, *The Management of Small and Medium Enterprises* (1st ed., pp. 95–107). New York: Routledge.
- Marlow, S. (2005). Introduction. In S. Marlow, D. Patton, & M. Ram (Eds.), *Managing Labour in Small Firms* (pp. 1–9). New York: Routledge.
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16, 467–477.

- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The "science" and "practice" of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16, 447–455.
- Milman, A. (2003). Hourly employee retention in small and medium attractions: the Central Florida example. *Hospitality Management*, 22, 17–35.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1st ed.). Lisboa: Gradiva.
- Saru, E. (2009). HRM in SMEs - Linking Embedded Human Resources Practices to Performance and Employee Well-Being. In M. Fink & S. Kraus, *The Management of Small and Medium Enterprises* (1st ed., pp. 80–94). New York: Routledge.
- Solomon, G., & Tomczyk, D. (2009). The Impact of Age and Reading on the Desire for Training of Managers in Entrepreneurial Ventures. In M. Fink & S. Kraus, *The Management of Small and Medium Enterprises* (1st ed., pp. 71–79). New York: Routledge.
- Strużyna, J., Ingram, T., & Kraus, S. (2009). Human Resource Management in Small Enterprises from Poland. In M. Fink & S. Kraus, *The Management of Small and Medium Enterprises* (1st ed., pp. 125–141). New York: Routledge.
- Taylor, S. (2005). The hunting of the snark: A critical analysis of human resource management discourses in relation to managing labour in smaller organisations. In S. Marlow, D. Patton, & M. Ram (Eds.), *Managing Labour in Small Firms* (pp. 10–22). New York: Routledge.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7th Edition). Essex: Prentice Hall.
- Veloso, A., & Keating, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos em PME's de Elevada Tecnologia. *Psicologia*, XXII(1), 35–58.
- Wagar, T. H., & Rondeau, K. V. (2006). Retaining Employees in Small and Medium-Sized Firms: Examining the Link with Human Resource Management. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 3–17.

## 10. ANEXOS

### 10.1. ANEXO 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA E GRELHA DE ANÁLISE

TEMA	PERGUNTAS	INFO PRETENDIDA
<b>INTRODUÇÃO</b>		
<b>O INTERLOCUTOR NA GRH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É proprietário da empresa?</li> <li>▪ Qual a função oficial que ocupa?</li> <li>▪ Se não proprietário: Há quanto tempo faz a GRH? Foi nessa posição que começou?</li> <li>▪ Tem outras responsabilidades de gestão financeira, logística, administrativa ou outra?</li> <li>▪ Com que autonomia exerce a GRH?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perceber o lugar de enunciação do interlocutor</li> </ul>
<b>HISTORIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quando foi fundada a sua empresa?</li> <li>▪ Quais os grandes momentos que marcaram a sua história desde a fundação: crescimentos, sucessos, crises, etc.</li> <li>▪ Com quantos trabalhadores começou? Quantos tem hoje? Qual foi ritmo de crescimento ao nível do pessoal?</li> <li>▪ Algum trabalhador foi fundamental nos momentos que atrás descreveu? Se sim, ainda estão na empresa? Se saíram, porquê?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se empresa é ‘produtiva’ ou não</li> <li>▪ Se empresa está em ciclo ascendente, de estagnação ou de lançamento</li> <li>▪ Perceber contexto geral a partir do qual reflexões e factos são partilhados pelo sujeito</li> </ul>
<b>QUADRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como é composto o quadro da empresa: dependentes ou independentes; a prazo ou sem termo?</li> <li>▪ Existem trabalhadores que considera mais importantes ou indispensáveis?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber que tipo de contratação fazem para saber as condições de trabalho</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais são as suas grandes preocupações na GRM?</li> <li>▪ Que nível de preocupação e investimento ocupam os RH? Quanto tempo lhes dedica?</li> <li>▪ Neste âmbito, o que mais o preocupa? (p.e., produtividade, ausências, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber que tipo de gestão e que tipo de prioridades existem</li> </ul>
<b>TEMA GERAL</b>		
<b>TURNOVER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qual o empregado que tem há mais tempo e o que tem há menos tempo? Como que regularidade há saídas no quadro de pessoal?</li> <li>▪ Os riscos de ‘perder pessoas’ existe? Preocupa-o?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antes de introduzir a retenção, abordar o tema a partir do <i>turnover</i> que parece ser mais palpável</li> </ul>
<b>RETENÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O conceito é-lhe familiar? O que entende por retenção?</li> <li>▪ A retenção é uma preocupação sua e/ou da empresa?</li> <li>▪ Que medidas ou políticas tem em curso para garantir a motivação, compromisso e lealdade dos trabalhadores?</li> <li>▪ Tem estratégia de retenção? Se sim, quem a decide?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É prioritária ou preocupante</li> <li>▪ Tem conotação positiva/negativa</li> <li>▪ Retenção estratégica, continuada e intencional ou avulsa, inconsistente, e intuitiva/empírica</li> </ul>
<b>DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>RELAÇÕES LABORAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como caracteriza as relações com os trabalhadores? E entre trabalhadores?</li> <li>▪ Participação dos trabalhadores na gestão de empresa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Níveis de lealdade, comprometimento, envolvimento, valorização e reconhecimento</li> <li>▪ ‘Intimidade’</li> </ul>
<b>POSTO DE TRABALHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação de tarefas?</li> <li>▪ Flexibilidade: horários, locais, condições</li> <li>▪ Promoções? Rotação?</li> <li>▪ Organização do trabalho: equipas, autonomia</li> </ul>	
<b>PRÁTICAS</b>		
<b>P1 RECRUTAMENTO &amp; SELEÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que perspetiva temporal?</li> <li>▪ Existe investimento na formação e integração?</li> <li>▪ É fácil ter candidatos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que práticas são mais correntes para discutir o seu impacto e avaliação</li> </ul>
<b>P2 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação inicial e/ou contínua?</li> <li>▪ De que forma são estabelecidas as necessidades de formação?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que públicos são mais “estimados” (nomeadamente os RH mais escassos no mercado de trabalho)</li> </ul>

TEMA	PERGUNTAS	INFO PRETENDIDA
<b>P3 REMUNERAÇÕES E BENEFÍCIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como são calculados os salários? Estão abaixo ou acima do nível do mercado?</li> <li>▪ As pessoas mantêm-se sempre no mesmo posto com a mesma função? Há promoções?</li> <li>▪ Existem incentivos? Para todos? Qual a lógica?</li> <li>▪ Extras? Existem, pe, creche, transporte, carros, tmv, etc.</li> <li>▪ Existe trabalhos ou esforços fora no 'contrato' de trabalho normal? São compensados e/ou reconhecidos? Como?</li> </ul>	e/ou com maior potencial de desenvolvimento, rentabilidade ou produtividade)
<b>P4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe uma avaliação dos trabalhadores? É regular e oficial? Quem a faz? Que implicações traz?</li> </ul>	
<b>P5 GESTÃO DE CARREIRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como é entendida a promoção ou mudança de posto de trabalho dentro da empresa? Existe? É sinal de reconhecimento?</li> </ul>	
<b>ENCERRAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acha que as práticas que referiu contribuem para reter as pessoas? Quais as mais importantes?</li> <li>▪ Lembra-se de casos de pessoas que sabe terem recebido propostas de outras empresas tenham optado por ficar ou por sair? Sabe o que marcou a diferença? Isso mudou alguma coisa nas políticas da empresa?</li> </ul>	
CARACTERIZAÇÃO		
<b>CARACTERIZAÇÃO DETALHADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nome</li> <li>▪ Data de fundação</li> <li>▪ Atividades/produtos/serviços</li> <li>▪ Dimensão</li> <li>▪ Localização</li> <li>▪ Volume de negócios</li> <li>▪ Tipo de negócio: empreendimento, familiar, PME consolidada (se entrevistado não for proprietário) Posição do(s) dono(s) na empresa: gestão, funções específicas, trabalhadores, GRH,...</li> <li>▪ Formação do entrevistado enquanto responsável pela GRH</li> <li>▪ Organigrama / hierarquia da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para caracterização das MPE participantes</li> </ul>

## 10.2. ANEXO 2 - MAXQDA - SISTEMA DE CODIFICAÇÃO

O Sistema de Codificação criado em consonância com a Grelha de Análise inicial, e que serviu de base para a interpretação e leitura dos dados recolhidos. Este é composto por códigos e subcódigos, em frente aos quais estão o número de ocorrências atribuídas a cada um.

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Questões transversais [0]</p> <p>1.1. Gestão no limite (Tempo/Dinheiro) [9]</p> <p>1.2. Estabilidade/Sustentabilidade [7]</p> <p>1.2.1. Redes [4]</p> <p>1.3. Relações [13]</p> <p>1.4. Não formalização [14]</p> <p>1.5. Crescimento/Delegar [7]</p> <p>2. Empresa [0]</p> <p>2.1 Interlocutor [33]</p> <p>2.2 Função de GRH [4]</p> <p>2.3. Quadro [11]</p> <p>2.3.1. Organigrama [2]</p> <p>2.3.2. Pessoal (Caract) [8]</p> <p>2.3. Estratégia/Prioridades [31]</p> <p>2.4. PME [30]</p> | <p>3. Tema [0]</p> <p>3.1. <i>Turnover</i> [38]</p> <p>3.2. Retenção [13]</p> <p>3.2.1. Pessoas+ [8]</p> <p>4. A GRH [7]</p> <p>4.1. Relações [15]</p> <p>4.2. Participação [6]</p> <p>4.3. Posto de Trabalho [16]</p> <p>4.4. Horário [6]</p> <p>5. Práticas [0]</p> <p>5.1. Recrutamento e Seleção [27]</p> <p>5.2. Formação e Desenvolvimento [24]</p> <p>5.3. Remunerações e Benefícios [51]</p> <p>5.4. Avaliação de Desempenho [20]</p> <p>5.5. Gestão de Carreiras [20]</p> |
|---|--|

## 10.3. ANEXO 3 - MAXQDA - ANÁLISE DE CONTEÚDO

Esta tabela lista, para cada código e subcódigo, as citações destacadas das entrevistas. As citações feitas ao longo do TFM poderão ser diferentes na medida em que foram corrigidos para coincidirem textualmente com a entrevista.

1. QUESTÕES TRANSVERSAIS\ 1.1. GESTÃO NO LIMITE (TEMPO/DINHEIRO)	
E1	Ocupa-me pouco tempo. Não porque eu queira, mas porque não consigo dedicar mais tempo
E1	Damos uma formação inicial, no entanto considero que é insuficiente, não porque não queremos, por temos algum trabalho e o tempo não nos deixa e as pessoas acabam por aprender sozinhas

E2	Claro que é uma empresa jovem e não é uma grande empresa que de alguma forma pode chegar e contratar, e apostar numa pessoa, vou buscar uma pessoa a uma determinada empresa, e oferecer-lhe um salário de uma determinada dimensão
E3	Aliás numa pequena empresa é difícil conseguir ter pessoas dispensáveis... e mantê-las
E4	O tempo é difícil de calcular, é caótico. Cerca de 20%-25% na GRH em sentido lato
E6	O nosso sistema de trabalhar sempre no limite é perigoso porque quando alguém falta faz mesmo falta e não temos ninguém para substituir
E6	Mas começo a sentir que os RH consomem muito tempo e manter as pessoas satisfeitas na empresa e motivadas requer um trabalho e uma atenção que já não consigo dar sempre mas que se habituaram que fosse dada por mim.
E7	A estrutura financeira não permite isso. É ao cêntimo.
E7	Algumas formações específicas se me aparecessem seria importante. O problema é que eu não tenho <i>staff</i> de reserva, só tenho aquele <i>staff</i> .
<b>1. QUESTÕES TRANSVERSAIS\ 1.2. ESTABILIDADE/SUSTENTABILIDADE</b>	
E1	Crescimento constante, não houve [momentos] baixos, só houve épocas boas, só crescimento
E2	Temos vingado aqui no trabalho apesar da crise que existe atualmente, mas pronto, temos conseguido levar isto por diante
E2	Gostava de ter mais dinheiro mas para isso preciso mais estabilidade e esse é um caminho que se vai fazendo a pouco e pouco
E2	A minha preocupação é ter as pessoas equilibradas às necessidades e capacidades da empresa e não criar más expectativas
E4	Crescimento sempre sustentado. Não queremos ser uma grande empresa, queremos ter as pessoas necessárias para os lugares chave.
E5	Começou com 3 pessoas e foi crescendo, nem sempre financeiro, mas elementos, ambições. Ou um novo colaborador, ou outro departamento, ou outro nicho do mercado. Todos os anos encarados como pequenas vitórias
E6	Em 3 anos, 3 unidades abertas. Desde então tentar recompor e reorganização para dar o passo seguinte, expandir
E1	Os subcontratados? A maior parte são empresas. Também há pessoas que se consideram da equipa e com quem se cuidam boas relações, pagamento atempado.
E2	Rede de parceiros porque não se pode fazer / ter tudo
E4	Conjunto de pessoas à nossa volta, externas, que alargam leque de competências mas sendo muito específicas não faz sentido trazê-las para a equipa mas sim mante-las em paralelo com o que fazemos
E6	e uns 20 que são prestadores de serviços (como o DJ ou o rapaz que trata da horta)
<b>1. QUESTÕES TRANSVERSAIS\ 1.3. RELAÇÕES</b>	
E1	O principal objetivo é que eles se sintam bem para poderem ser, de certa forma, produtivos na empresa...
E1	O relacionamento também [lhe dedicava mais tempo], “não que não faça, poderia era fazer mais”
E2	Estamos em <i>open space</i> , há interatividade, há comunicação permanente, se calhar 2 dias por semana. Mas não é uma aprendizagem dos dois lados, para mim é importante saber o que está a acontecer.
E3	Gostaria que fosse mais próxima
E3	Gostaríamos de os ver mais envolvidos
E3	Gostaria que se sentissem mais em casa aqui na empresa, e tenho dúvidas como fazê-lo.
E3	Nós tentamos brincar com eles, estabelecer uma relação mais próxima (à vontade mas não à vontadezinha), poder decidir melhor sobre o que fazem
E4	Naturalmente que fazendo gestão de empresa e de RH devia ter sempre como preocupação ser capaz de responder às preocupações das pessoas a todos os níveis,
E4	Foi importante para nós dar melhores instalações onde temos mais conforto e espaço convívio
E5	Ter um funcionário permanentemente motivado e que entenda a empresa como prolongamento da sua casa, do seu espaço, do seu território
E6	Diria que a minha posição tendencialmente é uma posição solitária. São pessoas que eu quero bem mas que não posso considerar meus amigos porque depois não posso tomar escolhas independentes, escolhas que ponham a empresa em primeiro lugar.
E6	Nestas últimas contratações desse uma orientação específica que não podia ser amigo de <i>staff</i> . Porque começamos a ter demasiada relação entre o <i>staff</i> num mesmo núcleo e eu considero que isso é um risco.
E7	Não sou amiga deles, nem a mãe deles. E portanto não posso tomar conta deles como filho nem entrar numa relação de tal maneira descontraída que não possa exercer autorizar se tiver que ser.
<b>1. QUESTÕES TRANSVERSAIS\ 1.4. NÃO FORMALIZAÇÃO</b>	
E1	Costumamos fazer uma distribuição de lucros... normalmente é surpresa para criar mais impacto... não se pode contar sempre porque isso varia, depende das despesas ... não faz parte do contrato, não concordo com isso
E1	Penso que faz sentido para médias ou grandes empresas, até porque eu conheço as pessoas e vão avaliar o quê se eu falo com elas todos os dias, vão dizer-me o quê, não me vão dizer mais do que eu já conheço.
E2	Uma vez por ano. Fica registado
E2	Sem objetivos, aqui não vale a pena, é ingrato. As pessoas sabem o que têm a fazer e depende do trabalho que aparece para fazer.
E3	Nós não somos muito de fazer planos anuais, não formalmente, falamos
E3	Geralmente no fim do ano damos um bônus, selecionamos algumas pessoas, não é igual para todos e nem todos recebem. Discricionário e não faz parte do contrato
E3	Não é uma coisa estruturada. É mais tacto! Como estamos muito próximos das pessoas, achamos mais justo conseguir avaliar numa base qualitativa
E4	E tem sido associado a alguns prémios monetários que são absolutamente confidenciais
E5	Compensações em termos de remuneração, não fazemos disto uma regra para não entrarmos aqui num vício
E5	Há geralmente quando é possível, quando o mercado é favorável, pode haver uma bonificação do salário extra
E6	Não temos propriamente estratégia, é muito casuística, é caso a caso, porque as pessoas são diferentes.
E6	Política de distribuição – não dizemos desta forma porque é muito recente.
E6	. Poderá até migrar para distribuição de dividendos. Desta vez foi dado como prenda.
E7	Não há avaliação formal, vou fazendo sempre. Nem é periodicamente, é quando acho que é preciso.

<b>1. QUESTÕES TRANSVERSAIS\ 1.5. CRESCIMENTO/DELEGAR</b>	
E1	Responsável por toda a gestão "como a empresa não é, apesar de estar a faturar bem... não é assim tão grande"
E2	com apoio na GRH com seguros, salários, contratos
E6	Anteriormente, até ter 3 unidades era totalmente responsável. Agora delego mais isso aos gerentes que compõem a sua equipa
E6	E hoje em dia uma boa parte do meu tempo é passada na resposta direta aos processos internos. Começamos (eu já observava isso na função pública) a trabalhar para dentro, para nós em vez de estar a trabalhar para fora. É um perigo e um dos desafios atuais da empresa.
E6	Geralmente testam pessoas e lugares com programas como estágios com custo zero ou perto do zero. Geralmente depois prova-se que o lugar é necessário e que se paga por si próprio e acabámos por aumentar a complexidade do funcionamento e algumas coisas deixam de ser gestão e administração direta e deixam de funcionar assim.
E6	Mas começo a sentir que os RH consomem muito tempo e manter as pessoas satisfeitas na empresa e motivadas requer um trabalho e uma atenção que já não consigo dar sempre mas que se habituaram que fosse dada por mim.
E6	Só aponto o problema ele encontra a solução, não tenho de micro-gerir. Pode pedir-me ajuda mas não me preocupa.
<b>2. EMPRESA\ 2.1 INTERLOCUTOR</b>	
E1	plena autonomia
E1	Toda a gestão da empresa
E1	Licenciado em gestão imobiliária
E2	Proprietário. Sócio-gerente
E2	Único responsável de GRH
E2	Concilia com gestão da área técnica, que ocupa tempo por equipa ser jovem e não terem a mesma experiência que eu, e também com a gestão de empresa.
E2	Com apoio na GRH com seguros, salários, contratos
E2	Também não é fácil, eu ouço-os e sabem dos colegas de curso o que há e as dificuldades dos outros (estagiários para fotocópias, contratos de trabalho injustos)
E3	Uma das 3 sócias gerente
E3	O meu trabalho compreende tudo o que é gestão, tudo o que não faço é programar. GRH, marketing, clientes, um pouco de gestão de projetos, contabilidade, financeira
E3	Mestrado em gestão da produção
E3	MBA na aberta que tinha algo de GRH
E3	Problema que eu tenho é falta de tempo e provavelmente a maioria das pequenas empresas é assim
E3	Focada na GRH dispenso 2 dias por mês e acho pouco porque incluo o processamento de salários, mas tenho de fazer os mapas, os pagamentos, verificar se está tudo bem, e depois é um bocado no dia-a-dia estar com eles
E4	Coproprietária
E4	Funções de Gestão e de Projetos
E4	Inteiramente responsável pelos recursos humanos, bem como gestão financeira. Consulta e partilha decisões.
E4	Licenciatura e Mestre em Sociologia – Organizações e do Trabalho.
E4	Quando tenho dúvidas procuro formação específica online, pesquisa, discute com amigos
E4	Naturalmente que fazendo gestão de empresa e de RH devia ter sempre como preocupação ser capaz de responder às preocupações das pessoas a todos os níveis
E5	Psicologia
E5	Na prática sim dedica-se muito tempo à GRH, não creio é que as pessoas se tenham dado conta de que era uma prática de RH
E6	Proprietário
E6	Arquitetura
E6	Decisão depende de caso para caso. Anteriormente, até ter 3 unidades era totalmente responsável. Agora delego mais isso aos gerentes que compõem a sua equipa. Mas gosto nos dias da decisão ou nos primeiros dias de trabalho gosto de conhecer, mas também depende das posições
E6	Além de GRH, de tudo um pouco, sendo que há áreas que tomo mais atenção. A gestão corrente de cada uma das unidades recai mais sobre cada gerente.
E6	Mas começo a sentir que os RH consomem muito tempo e manter as pessoas satisfeitas na empresa e motivadas requer um trabalho e uma atenção que já não consigo dar sempre mas que se habituaram que fosse dada por mim.
E6	O tempo que passo com o pessoal penso que é muito, incluindo com ouvir e falar com eles, eu diria 25% ou mais: tem um problema, se tem mais oportunidades, se vai ter mais um contrato, se vai ter férias
E7	A GRH não é exclusivamente minha
E7	Também gestão financeira, planeamento estratégico sou eu que faço isso tudo
E7	Formação 12º ano
E7	Sinto que aprendi muito com isto, eu sempre trabalhei sozinha, e de repente tenho uma equipa de 10 pessoas
E7	Competências: pensar antes de agir, porque com pessoas não dá para voltar para trás
<b>2. EMPRESA\ 2.2 FUNÇÃO DE GRH</b>	
E1	Plena autonomia
E2	Único responsável de GRH
E2	Concilia com gestão da área técnica, que ocupa tempo por equipa ser jovem e não terem a mesma experiência que eu, e também com a gestão de empresa.
E6	Dispensa é o último dos recursos. Tenho obrigação de os motivar e fazer ganhar valor.
<b>2. EMPRESA\ 2.3. QUADRO</b>	
E1	Toda a gente a contrato, 2 efetivas e 2 passam a efetivas este mês
E3	Média de 8 a 14 pessoas, incluindo os sócios
E3	Hoje – 11 trabalhadores
E3	Neste momento 1 pessoa mais antiga, com 8 anos de casa.



E3	Maioria são homens, só temos 2 mulheres,
E4	Hoje somos cerca de 15
E4	Só temos trabalhado com 2 figuras – contratos sem termo e contratos de estágio (inovjovem, estagio). Não usam recibos verdes nem contratos a prazo.
E5	Hoje 10
E5	Toda a gente sem termo.
E6	Considerando o almoço de natal somos quase 60 mas muitos são rotativos. Teremos uns 8 que são voluntários, é um sistema diferente; teremos uns 4 a 5 estagiários; teremos uns 10 recibos verde e uns 20 que são prestadores de serviços (como o DJ ou o rapaz que trata da horta) que são coisas muito pequenas e pontuais; e depois teremos cerca de uns 20 contratados. Destes, metade sem termo e metade a termo.
E7	6 a contrato e 4 sem nada.
<b>2. EMPRESA\ 2.3. QUADRO\ 2.3.1. ORGANIGRAMA</b>	
E4	Há 2 patamares de chefia: direção e 1 área independente da empresa
E4	Na prática chefia intermédia, um é mesmo diretor e outra não mas vai sendo informalmente
<b>2. EMPRESA\ 2.3. QUADRO\ 2.3.2. PESSOAL (CARACT)</b>	
E2	Equipa ser jovem e não terem a mesma experiência que eu,
E2	Temos 3 efetivos + 2 estagiários, estrutura ideal hoje para a empresa
E2	A minha perspetiva é ter uma equipa jovem,
E3	Fundamentais são os sócios, são quem compreende o negócio e tem o know-how na área de programação
E3	Maioritariamente a termo, porque houve esta renovação
E7	Tenho pessoas com e sem formação
E7	Não costumo indagar muito sobre o percurso anterior das pessoas, deixo que me contem depois. Mas parece-me sobretudo um início de carreira, é um bom trampolim
E7	Organigrama, não uso o círculo, eu no meio e todas as pessoas à volta
<b>2. EMPRESA\ 2.3. ESTRATÉGIA/PRIORIDADES</b>	
E1	Que eles se sintam bem para poderem ser, de certa forma, produtivos na empresa
E1	Formação é sempre importante, era talvez o ponto onde dedicava mais tempo”
E1	O relacionamento também [lhe dedicava mais tempo], “não que não faça, poderia era fazer mais”
E2	Conheço outras que fecharam, umas por terem gente a mais
E2	Como levo controlo apertado dos custos, custos fixos e faturação. Soube na devida altura ajustar-me ao mercado.
E2	De quem começou é o único. Até 2012 foram anos de procura até afinar as pessoas que ficam a trabalhar efetivas
E2	Espera-se em 2015 alargamento, mas tem de ser com devidos cuidados, por causa dos custos.
E2	É fácil ter aqui dum dia para o outro ter mais pessoas, é só pedir. Mas depois o que faço com elas e como garanto o posto de trabalho.
E2	A minha preocupação é ter as pessoas equilibradas às necessidades e capacidades da empresa e não criar más expectativas
E2	E as pessoas devem ser cada vez mais polivalentes em determinadas áreas, claro que deve haver pessoas especializadas.
E3	Estamos numa área em que não falta trabalho que é a programação, e temos sempre receio que as pessoas aceitem uma proposta noutra local.
E3	Tentamos garantir um bom ambiente de trabalho, ser fácil o acesso às chefias em caso de haver problemas, uma das principais vantagens de ser uma pequena empresa, autonomia no trabalho para eles é muito importante, aquelas coisas normais, pagamentos atempados, ter preocupação em dar <i>feedback</i> sobre o trabalho, a produção das pessoas
E3	Gostaria de aumentar o salário. Duplicando salário era difícil saírem, mas aí era difícil sermos competitivos.
E3	Gostaria que se sentissem mais em casa aqui na empresa, e tenho dúvidas como fazê-lo.
E3	Depois temos pessoas com necessidades específicas: deslocação (um almoço em casa e outro apanha com 3 transportes públicos)
E3	Gostaria se ser como a Google
E4	Crescimento sempre sustentado. Não queremos ser uma grande empresa, queremos ter as pessoas necessárias para os lugares chave.
E4	Uma das coisas que acho que torna a nossa empresa única é a equipa – a sua riqueza, a capacidade de perceber em tempo de crise saber trabalhar acima das suas possibilidades, ter mais esforços, mais pessoas e mais clientes contactados, em crise para ter o mesmo resultado temos de ter mais esforços
E4	Na crise, conseguimos manter nível de remunerações (acomodamos dentro da empresa aumentos de imposto), não tivemos salários em atraso nem nada. Isto foi conquista e muito importante faze-lo. E isso reforça convicção que património e valor acrescentado são pessoas
E4	A nossa estratégia é não estratégia: é a tentativa de ir conhecendo, ir falando e procurar ir respondendo às necessidades, salvaguardando sempre o bom funcionamento e boa saúde da empresa, porque só a partir daí se pode satisfazer as pessoas e dar-lhes qualidade de vida.
E5	Ter um funcionário permanentemente motivado e que entenda a empresa como prolongamento da sua casa, do seu espaço, do seu território
E5	Ter todos os salários e tudo o que é devido aos funcionários seja pago.
E5	Em relação às instalações sim (há plano), em relação às pessoas não... a única é a formação
E6	Preocupação é a motivação. É um dos papéis que começo a sentir que preciso de alguém para tomar conta.
E6	As faltas são raras. O nosso sistema de trabalhar sempre no limite é perigoso
E6	Esse é um dos problemas e um dos desafios da empresa. Como é que vou fazer para manter esta gente interessada em trabalhar connosco. Daí a nossa obrigação como empresa de nunca nos acomodarmos e ir visitar esta ou aquela oportunidade e vermos o que poderemos vir a fazer.
E7	Interação e a capacidade de ajuda entre todos.
E7	Motivação do <i>staff</i> . Mantê-los permanentemente motivados.
E7	Interessar-me pelos conflitos deles

E7	Não sei, faço o que sinto que será o correto. Mas não tenho a certeza que faço o correto. Isso só o <i>staff</i> podia avaliar... Faço o que acho que é melhor não tendo formação no ramo, mas o que eu tento mostrar-lhes a eles e é um sentimento verdadeiro... eu uso-o como lema dentro da empresa: IT'S ALL ABOUT STAFF. Eles são importantíssimos, mais importantes do que qualquer outro assunto.
E7	O nosso grande desafio é saber o melhor canal para conseguir comunicar com cada um do <i>staff</i> diferente: uns em público e outros não, uns mais formal e outros não.
<b>2. EMPRESA\ 2.4. PME</b>	
E1	Se eles saírem é porque têm propostas melhores e às quais não consigo chegar... nomeadamente monetárias
E1	Não é fácil [recrutar para pequenas empresas]
E1	Vimos que não era o que eles queriam, não pelo valor, porque era um estágio profissional e o valor era igual em qualquer empresa... mas por ser uma pequena empresa, portanto, as pessoas quando querem, querem logo lançar-se e querem ir logo para grandes empresas
E1	As condições de trabalho não creio que não sejamos assim tão maus, aliás há empresas grandes em que as condições de trabalho são péssimas e essas empresas as mais-valias deles é que têm nome já no mercado e pouco se estão a importar com as condições de trabalho porque as pessoas querem trabalhar lá e fazer currículo
E1	Pequenas empresa conseguem oferecer melhores condições que muitas empresas grandes, já precisamente por isso, porque por vezes é complicado e porque precisam, não é, como é óbvio
E1	Formação para trabalhar numa pequena empresa é muito relativa
E2	Claro que é uma empresa jovem e não é uma grande empresa que de alguma forma pode chegar e contratar, e apostar numa pessoa, vou buscar uma pessoa a uma determinada empresa, e oferecer-lhe um salário de uma determinada dimensão, nós como não temos essa possibilidade
E2	Fácil ter candidato: hoje é!
E2	Assumimos perante as pessoas que vêm trabalhar connosco (mesmo nível e fazemos tudo para os motivar), é pequena é verdade mas...
E2	Estas pequenas empresas as pessoas não sabem mas são uma grande aprendizagem, eles podem estar aqui 1 ano, ou 3 ou 4 ou 5, e pode aparecer uma grande oportunidade numa grande empresa, e nesse caso não começam por baixo mas sim num nível intermédio (podem não chegar ao topo, mas não estão na base)
E2	Atualmente acho que as pessoas vêm positivamente trabalhar numa pequena empresa, embora haja um ou outro que deixa transparecer que não. Claro que o que diferencia é a ideia de estabilidade de uma grande empresa, apesar de esta estabilidade poder ser enganosa
E2	As vantagens das pequenas empresas depende da forma como pensam as pessoas que estão à frente delas
E2	Eu estudei as organizações, se a pessoa tiver cultura e formação nesta área específica da gestão das pessoas, das organizações, da sociologia, tem tudo para andar, não tem de ser uma grande empresa, mas tem tudo para ser uma empresa estável, não perde em nada com uma grande empresa.
E2	As grandes empresas nós não sabemos de que é feita a estabilidade (dívidas, etc.).
E2	A maneira como lidamos com as pessoas, o ambiente de trabalho, a forma como nos damos, postura séria a quem trazemos... não é sobre o que ganham para isso já tinha emigrado, nem lhes digo nada sobre isso, quando quiserem sair podem
E3	Aliás numa pequena empresa é difícil conseguir ter pessoas dispensáveis, e mantê-las
E3	Difícil recrutar por conjugação dos dois – área e empresa
E3	Acho que depois de conhecerem perdem o medo acho eu. Eu quando saí da faculdade tinha o sonho de trabalhar numa grande consultora e penso que a maioria dos engenheiros pensa da mesma maneira
E3	Vantagem PME: ausência de hierarquia e acesso direto à chefia, embora não façam muito isso, nós tentamos brincar com eles, estabelecer uma relação mais próxima (à vontade mas não à vontadeinha), poder decidir melhor sobre o que fazem
E3	Desvantagem – ao nível de estruturas
E4	Porque numa PME as possibilidade de crescimento das pessoas devem ser proporcionais ao crescimento da empresa, ou seja, o saldo positivo da empresa deve corresponder a saldo positivo das pessoas, de fazer novas tarefas, ter desafios, e obter mais da sua vida pessoal do que obtinham antes
E4	Exemplo: carro de 5 lugares em vez de 2 lugares para área comercial. Isto pode-se fazer mais facilmente fazer numa PME que numa grande empresa, porque as coisas chegam mais em pacotes / standard / em pacote. Claro que isso nem sempre resulta em sucesso ou justiça para todos.
E4	Dificuldade em comparar PME e grandes empresas por experiência pessoal, trabalhou numa média empresa (pelo menos) e odiou: ambiente <i>corporate</i> é intrusivo
E4	Nos mais jovens e estagiários, começa a variar muito. Dos que recebemos sabemos que gostam muito de estar aqui, mas não sei se não queriam ir depois para empresa grande, quanto mais não seja para ter currículo. Mas acredito que para trabalhar e para estar acredito que as pessoas preferiam pequena empresa.
E4	Estou certa que pessoas com <i>high profile</i> (1 ou 2) já foram convidadas por outras empresas. Imagino que ficaram porque vivem isto intensamente, acreditam no projeto, estão bem sob o ponto de vista da não ter quem lhes chateie a cabeça. Nas grandes empresas os objetivos são diferentes, e o seu não cumprimento implica muitas vezes decisões drásticas e aqui é tudo negociado, rearranjado e quando há problemas toda a gente de junta para resolver o problema e essa partilha também agrada às pessoas.
E4	Pouco contato com outras PME e/ou gestores de PME
E4	O mal da gestão de empresas ou de RH é ser uma atividade isolada. Existe sempre algum pudor, e que se tenta colmatar lendo um pouco
E5	Todas as pessoas que cá estão talhadas para funcionar e trabalhar bem numa empresa pequena
E5	creio que prefiro a empresa pequena: prefiro a familiaridade à funcionalidade. E se calhar não estou a ser justa porque estou a partir do pressuposto que uma empresa grande funciona melhor e talvez não seja bem assim. Acho é que empresa grande tem de ter um conjunto de regras diferentes precisamente pela sua dimensão e porque não há comunicação direta entre todos os elementos (100 ou 200). Aqui muitas vezes as pessoas atropelam-se;
E5	Por a empresa ser tão pequena é que pude responder a estar questões todas, se a empresa fosse maior, se calhar não podia responder a tanta coisa
<b>3. TEMA\ 3.1. TURNOVER</b>	
E1	Uma pessoa que saiu, não tendo sido a mal, foi consenso entre as duas partes

E1	Por insatisfação não tenho medo
E1	Poderei ter medo que eles vão para a concorrência como é óbvio
E1	Se eles saírem é porque têm propostas melhores e às quais não consigo chegar... nomeadamente monetárias
E1	A pessoa que saiu
E2	Sem medo de saídas. Pessoas "não estão presas"
E2	Não estou preso às pessoas, gosto de as ver caminhar para a frente. Claro que às pessoas efetivas dou-lhes valor, não é por nada que são efetivas. Mas se lhes fizerem propostas melhores.
E2	Tudo isto para dizer que para mim a mudança é salutar
E2	Ignora se tiveram outras propostas e não quer saber
E2	Ninguém saiu em conflito e mantenho contacto com todos
E3	Concomitante com um contexto de crise: redução de 1 quadro / não renovação, houve também renovação com saída de pessoas que se chatearam por isso ou por aquilo.
E3	Estamos numa área em que não falta trabalho que é a programação, e temos sempre receio que as pessoas aceitem uma proposta noutra local.
E3	Normalmente quando as coisas não funcionam (pessoa não encaixa no ambiente) começa a procurar outra coisa e consegue
E3	Já despediram. Motivos eram pessoas que não se enquadravam
E3	As saídas na sua maioria eram esperadas. Algumas queríamos que tivessem ficado. Em alguns casos não sabemos os porquês.
E4	As únicas saídas que houve foram muito poucas, de 2003, das 5 estamos 4. A tendência é manter. Somos equipa coesa. Não quer dizer que não haja saídas, as vidas e as necessidades mudam, mas tipicamente as pessoas ficam
E4	Sem grandes preocupações com saídas, porque relação muito próxima com pessoas e vou sabendo / auscultando diariamente o que podem ser as preocupações, ambições, frustrações e desejos das pessoas que trabalham comigo
E4	Sem receio de saída. Não têm concorrência formal
E4	Se pessoas saem da equipa é porque chegou a altura. Por qualquer razão. É um processo normal e que temos de encarar de uma forma perfeitamente saudável e positiva. É sinal que há espaço na equipa para elemento novo que vai demorar tempo até estar perfeitamente integrada mas que trará coisas do exterior. Ou seja, entrada traz disfunções mas também mais-valias, a questão é selecionar alguém que a médio prazo traga um balanço positivo.
E4	Saídas: por vontade de carreira internacional
E4	Penso que as pessoas mudam não pela dimensão da empresa, talvez pelo internacional.
E5	Existe sempre conflitos entre gerência e trabalhadores, mas não sei são conflitos que possam alterar prioridades ou bom funcionamento da empresa
E5	Nenhuma. Nunca. Mantemos. Só temos vindo a crescer...
E5	O colaborador no porto veio substituir um colaborador que foi, que tomou uma decisão profissional e optou por outro
E5	Eu pessoalmente não tenho medo, preferia que elas não fossem embora, e nós fazemos para que não se vão embora. Procuramos evitá-lo, mas não há medo porque ninguém numa empresa é insubstituível não faz sentido ter uma pessoa assim numa empresa.
E5	Sabemos de outras propostas, aconteceu duas vezes e das duas vezes as pessoas optaram por ficar.
E6	Também temos alguns que gostaríamos que ficassem connosco mas sabemos que não vão ficar connosco, porque são de outras áreas e estão connosco enquanto estudam ou se profissionalizam e esperam uma oportunidade
E6	A hotelaria é um dos ramos mais exploradores sou o primeiro a reconhecer. São os que trabalham feriados e horas estranhas e quando os outros estão de férias estão a trabalhar muito e não ganham nada fantástico.
E6	A taxa de rotação tem vindo a diminuir fruto da mudança na contratação de pessoas de hotelaria para posições chave
E6	Na plataforma de <i>staff</i> a tempo inteiro talvez 30 pessoas e a taxa será de mais de 30%, talvez 40%.
E6	Teme perder pessoas para a área de formação delas, mas a concorrência direta não: pagamos acima da média, empresa tem qualidade acima da média, o ambiente é acima da média, as pessoas estão razoavelmente satisfeitas ou satisfeitas e há um princípio de ética entre as unidades de não roubar aos outros (acordo tácito)
E7	É um trabalho sem carreira, nem tem a ideia de carreira como projeto, conto sempre que o <i>staff</i> que está fica um ou dois anos e depois parte para a sua vida.
E7	Sem medo ou preocupação que se vão embora
E7	Sentimento de que as pessoas quando saem daqui não saem zangadas e saem daqui porque já não querem trabalhar aqui; querem partir para outros projetos
E7	Porque trabalhar aqui é muito difícil, tem várias componentes
E7	Vir uma pessoa nova traz ideias e dinâmicas novas, e por isso não tenho medo. O mais confortável seria ficar com esse <i>staff</i> mas não é o melhor para a empresa.
E7	Rotatividade é positiva
E7	Pode acontecer dizerem que querem fazer outra coisa, ir à sua vida, mas não acho que seja com lhe disse por desmotivação, com insatisfação ou desgaste. Quer dizer uma coisa está ligada à outra (se quer partir para outros projetos é porque já está desgastada naquilo que está a fazer) mas eu incentivo o mais possível isso.
<b>3. TEMA 3.2. RETENÇÃO</b>	
E1	Medo que eles saíam insatisfeitos não porque eu faço exatamente o contrário
E1	Plano não tem
E1	O que faz a diferença é simples, é as pessoas sentirem-se bem no local de trabalho. Por vezes... Até considero isso mais importante do que ganharem bem.
E1	Outras propostas – "uma delas sim, mais que uma vez,
E2	Concordo... penso que será manter o trabalhador o mais tempo possível na nossa empresa, penso que sim
E2	"As pessoas não devem desempenhar durante muitos anos a mesma função, agora ele hoje desempenha uma determinada função, mas daqui a 2 anos devem mudar de funções ou deve subir, deve mudar para se sentir motivado
E2	Deve de haver o que há uns anos se chamava a reengenharia dos processos, mas aplicada às pessoas.
E3	É familiar. Para nós é muito importante. Na área da programação o tempo para uma pessoa produzir em velocidade cruzeiro é bastante grande, logo para nós a rotatividade é crítica.
E3	Nós não somos muito de fazer planos anuais, não formalmente, falamos

E4	Não existe uma estratégia (definida, formal), mas fazem-se coisas.
E6	Procuo tomar conta dos meus colaboradores até um limite em que posso ou até um determinado limite. Não é no entanto a nossa vocação, a nossa vocação é servir os nossos hóspedes, mas tentamos criar um bom ambiente e as pessoas em geral gostam muito de trabalhar connosco e isso compensa o facto da hotelaria não ser um dos ramos mais bem pagos.
E6	Não temos propriamente estratégia, é muito casuística, é caso a caso, porque as pessoas são diferentes.
E6	E quando não há, temos de as deixar ir. Às vezes é para bem e não podemos deixar as pessoas ficarem presas. Até motivamos a que isso aconteça e ajudamos.
<b>3. TEMA\ 3.2. RETENÇÃO \3.2.1. PESSOAS</b>	
E1	Todos importantes. Nenhum é dispensável.
E2	Todos essenciais, geralmente coloco pessoas ao mesmo nível. Uns melhores numa coisa, outros noutras.
E3	Não diferenciamos porque neste momento estamos com um quadro muito bom
E4	Decisão difícil, tipicamente as pessoas mais recente são mais dispensáveis. Seria difícil atirar alguém fora do barco em crise. Tipicamente o que faríamos era arranjar maneira de voltarem a nadar para entrar no barco.
E5	Há pessoas mais estratégicas, desempenham melhor determinada função. Não classificaria como mais ou menos importantes, porque toda a gente é importante, se não o fosse não permaneceriam na empresa.
E6	Não sei quais os mais importantes e que guardaria se tivesse escolher. Diria que as pessoas na administração e gerência são as mais chave na empresa e depois dos outros alguns dos que estão cá há mais tempo têm a nossa maior confiança.
E6	Para além dos gerentes, estas duas
E7	As pessoas importantes continuam cá. Tenho uma pessoa a trabalhar comigo há 7 anos e 2 há 6 anos
<b>4. A GRH</b>	
E1	Ocupa-me pouco tempo. Não porque eu queira, mas porque não consigo dedicar mais tempo, mas gostaria
E2	Estamos em <i>open space</i> , há interatividade, há comunicação permanente, se calhar 2 dias por semana
E5	Existe obviamente, tem que existir, dou algum apoio, mas é uma tarefa que me passa um pouco ao lado, porque isto trata de salário e não estou no financeiro
E5	Responsabilidade dividida pela gerência representada por 3 pessoas.
E6	Decisão depende de caso para caso. Anteriormente, até ter 3 unidades era totalmente responsável. Agora delego mais isso aos gerentes que compõem a sua equipa
E6	As decisões são feitas em concordância, temos uma reunião semanal entre gerência e diretores.
E7	70% do meu trabalho
<b>4. A GRH\ 4.1. RELAÇÕES</b>	
E1	Penso que quando se trata de uma pequena empresa as relações normalmente são próxima
E2	O mais próximo possível. Sou muito liberal, tenho uma estrutura muito horizontal. Aliás estamos todos no mesmo espaço de forma horizontal
E2	Eu faço por falar com eles, acho que a minha ideia não chega, a ideia deve ser coletiva, apesar de ter mais experiência profissional, acho que a ideia de todos é extremamente importante
E3	Gostaria que fosse mais próxima... apesar de serem muito bons funcionários, a maioria são um pouco retraídos, mesmo entre eles falam pouco
E3	Gostaríamos de os ver mais envolvidos, temos alguma dificuldade às vezes na comunicação, até porque a nossa pilotagem não é certa e segura
E4	É preciso conciliar as coisas e nem sempre é fácil. Há um lado emocional e de amizade e é preciso distinguir e salvaguardar a empresa primeiro.
E5	Familiar no sentido literal, ou seja, a gerência é representada por 3 elementos que são os pais de quase a totalidade de quase todos os colaboradores da empresa, à exceção de 2 funcionários e o comercial do porto, tudo o resto são os pais e respetivos filhos
E5	Esta familiaridade também nos permite-nos ter um nível de acesso à gerência que talvez noutras circunstâncias não pudéssemos ter, um nível de descontração, um nível se calhar até mais crítico, comunicar com a gerência com mais facilidade, porque estamos habituados a fazê-lo. Por outro lado, pode até fazer uma promiscuidade entre a relação profissional e familiar e pode dificultar o trabalho, sim é verdade.
E5	Penso que estão cá há tempo suficiente para saber que quando é preciso ser chamado à atenção toda a gente é tratada da mesma maneira, as críticas, os elogios, as compensações, as formações... acho até que em certa medida temos alguma preocupação com as pessoas que não fazem parte da família para que não o sintam compensado esse laço familiar que não existe.
E6	E às vezes, como somos uma empresa pequena ainda, há uma tendência para misturar problemas pessoais com performance profissional. E é difícil tomar conta desses aspetos sem comprometer os interesses da empresa.
E6	São mais informais do que é normal. Tratam-se todos no 1º nome. A porta do escritório está sempre aberta. Tento ter as conversas sempre quando me pedem.
E6	Entre eles também são muito boas, são amigos. Fazem programas além do trabalho.
E6	Não acompanho, não consigo, vou sabendo, se estão bem se não estão, até noto isso. Mas não os posso considerar meus amigos. Diria que a minha posição tendencialmente é uma posição solitária. São pessoas que eu quero bem mas que não posso considerar meus amigos porque depois não posso tomar escolhas independentes, escolhas que ponham a empresa em primeiro lugar.
E7	Tem que haver uma certa... distância, não é a palavra certa. Não sou amiga deles, nem a mãe deles.
E7	Nem entrar numa relação de tal maneira descontraída que não possa exercer autorizar se tiver que ser
<b>4. A GRH\ 4.2. PARTICIPAÇÃO</b>	
E1	Sim, sim, claro, de certa forma, muitas das vezes eu próprio estou na dúvida e a minha decisão recai (para um lado) quando tenho opinião dos meus colegas
E2	Participam dos atos de gestão da empresa.
E3	Decisões muito tomadas pelos sócios gerentes
E4	Algumas pessoas participam dos atos de gestão: 1 sempre e outra às vezes. Não em termos de investimento
E5	Acho que nós procuramos envolver todos os funcionários em algumas decisões, fazendo-o sentir que não é apenas uma pessoa a quem se incumbe uma série de tarefas e de trabalhos

E7	Sim, participam em decisões de gestão. Nunca tomo uma decisão sem os consultar, por mais pequena que seja.
<b>4. A GRH\ 4.3. POSTO DE TRABALHO</b>	
E1	Escolha do local de trabalho não faz sentido, "porque não há muita opção
E1	Embora tenham as mesmas funções é sempre algo diferente, não é como se fosse uma linha de fabrico ou uma coisa do género
E2	Geralmente não há grande negociação.
E2	O discutir não tem sido necessário, quer dizer quando nos sentamos falamos, dos problemas da empresa (não problemas no mau sentido), falamos sobre o que cada um de nós faz.
E3	O pacote é igual para todos.
E3	Trabalho em equipas
E3	Metodologia chamada <i>scrum</i> que tem muito a ver com a autonomia da equipa de desenvolvimento
E4	Trabalhar em casa não é a situação que procuramos, porque não nos acrescenta valor.
E4	Tarefas são negociadas e planificadas diretamente coma interlocutora, à exceção da área independente da empresa. Articulação semanal.
E5	Numa primeira fase, são decididas unilateralmente
E5	Em casa não
E6	À medida que vamos contratando significa que há vagas a preencher e que sabemos para que é que é.
E7	Um a termo, efetivas e outras a nada
E7	Há <i>staff</i> que quero de manhã e há <i>staff</i> que quero de manhã mas permito trocas no caso de ser preciso.
E7	O objetivo é trabalhar em equipa.
E7	Procura-se que toda a gente seja substituível por toda a gente.
<b>4. A GRH\ 4.4. HORÁRIO</b>	
E1	Em termos de horário, somos bastante flexíveis, porque acho que isso é importante quando os colaboradores precisam e a gente pode ajudar. Porque eu sei que quando é ao contrário eles estão lá para ajudar
E4	Horários são da responsabilidade de cada um
E4	Existe no entanto sempre alguma vigilância.
E5	Não há qualquer tipo de desconforto por parte do funcionário quer por parte da empresa em dizer não trabalho de tarde, tenho de ir resolver este problema pessoal. Não tenho a certeza até que ponto numa grande empresa isso seria encarado de maneira tão natural
E6	O horário tem alguma flexibilidade em ser negociado. Temos atenção e cuidado quando são mães
E6	A todos os outros dizemos que têm de ter horários rotativos com ou sem turno da noite, todos os dias é sábado.
<b>5. PRÁTICAS\ 5.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	
E1	Normalmente, tento recorrer a quem conheço, e portanto trazer pessoas, amigos dos amigos, tento que seja alguém conhecido, com algumas referências boas, positivas
E1	Fazer as entrevistas, depois é o processo normal
E1	Iniciativa
E2	Forma de contratação indireta. Via estágios, demonstra e se for bom fica, se tivermos posições
E2	O que vier da área técnica vem por estágio para avaliar: o percurso, forma de aprendizagem, nível de motivação, se gosta do trabalho que fazemos, o que deu à empresa, ponderamos e se for para ficar, fica
E2	Critérios: importa a formação base, hoje com mestrado integrado (ou licenciatura pré-Bolonha)
E2	Humildade e educação, mas isso é difícil de avaliar
E2	Não lhes pergunto clube, religião, etc., não podemos ser discricionários, embora às vezes desse jeito saber.
E3	Recrutamos para o momento, mas como é difícil recrutar, estamos sempre atentos aos CV
E3	São critérios sobretudo técnicos, somos muito exigentes a esse nível. E isso é um pouco mais fácil de avaliar em entrevistas, embora já nos tenhamos enganado redondamente.
E3	E depois convém que a pessoa se integre na equipa
E4	Meios tradicionais: inserção de pessoas que fizeram estágios connosco. Queremos usar estágio como período de experiência
E4	Se não: <i>sites</i> , centro de emprego também mas é tarefa ingrata
E5	O facto de sermos todos família é algo que é desejado pela gerência,
E5	(pergunta: aparece ou posto ou a pessoa primeiro, neste caso) Acho que é de facto um reunir de condições.
E5	Se não estou em erro o modo de recrutamento foi através da Junta de Freguesia
E6	Geralmente testam pessoas e lugares com programas como estágios com custo zero ou perto do zero.
E6	Mudamos de estratégias nas contratações, começámos a contratar mais gente formada em hotelaria
E6	O voluntariado e os estágios serviram para testar as pessoas e lugares.
E6	Estágios profissionais, conseguimos um compromisso de 1 ano e depois geralmente ficamos com as pessoas.
E6	. As bases de dados disponíveis são dos piores dos candidatos. Os melhores candidatos não ficam à espera daquelas bases de dados, procuram ativamente.
E6	Há <i>sites</i> como hoteljob, facebook, amigos de <i>staff</i> que veem amigos satisfeitos e vêm bater-nos à porta.
E6	Nestas últimas contratações desse uma orientação específica que não podia ser amigo de <i>staff</i> . Porque começamos a ter demasiada relação entre o <i>staff</i> num mesmo núcleo e eu considero que isso é um risco.
E7	Tenho uma pessoa encarregue de recrutar o <i>staff</i> , que faz no fundo uma primeira triagem
E7	Passo a palavra dentro do <i>staff</i> , redes sociais, por aí.
E7	Não é fácil encontrar pessoas. Há imensa gente que quer trabalhar aqui mas não tem ideia do que é
E7	Acho que numa entrevista, nós, sem ferramentas pedagógicas, sem ferramentas profissionais, não conseguimos ver o perfil das pessoas.
<b>5. PRÁTICAS\ 5.2. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO</b>	
E1	Formação inicial, no entanto considero que é insuficiente
E1	Por temos algum trabalho e o tempo não nos deixa e as pessoas acabam por aprender sozinhas. É um ponto que queria mudar ao longo do tempo.

E1	Formação inicial no primeiro dia para enquadrar a pessoa, do que se trata, do que fazemos, do que é necessário fazer, 1 ou 2 dias no mínimo
E1	Formação constante, até porque como estamos em constante contacto e é permanente é fácil dar-se a formação sempre que é necessário, a gente explica
E2	Estas pequenas empresas as pessoas não sabem mas são uma grande aprendizagem, eles podem estar aqui 1 ano, ou 3 ou 4 ou 5, e pode aparecer uma grande oportunidade numa grande empresa, e nesse caso não começam por baixo mas sim num nível intermédio (podem não chegar ao topo, mas não estão na base).
E2	Todos os anos um plano de formação para as pessoas - temos sistema de gestão da qualidade ISO 9001
E2	Umhas gratuita outras pagas
E2	Escolhidas pelas pessoas
E3	Formação de integração até porque temos ferramentas próprias
E3	Não há propriamente um plano, há um acompanhamento personalizado
E3	Neste momento já não temos isso mas se as pessoas propuserem avaliamos a pertinência
E3	Aquela formação do trabalho em equipa (partilha)
E3	Não se sai em formação, na verdade não há formação
E4	Essencialmente formação contínua.
E4	Este ano desafio para pessoas escolherem formação externa
E4	Formação <i>on-the-job</i> e específica em trono das ferramentas que desenvolvemos
E5	As formações são muito importantes, tanto internas como externas; internas porque ajudam o colaborador a aproximar-se do funcionamento da empresa, a compreende-lo e a sentir-se confortável, nesse funcionamento, nesses procedimentos; externos porque permite também ao funcionário, ao colaborador sair por um dia, uma manhã deste espaço, conviver com outras pessoas, voltar no dia a seguir já um pouco rejuvenescido quase, mais motivado, vem mais feliz, vem mais tranquilo, ter um dia fora do escritório pode ser uma coisa muito muito positivo.
E5	Procurar sempre que o colaborador tenha uma palavra a dizer. Ou seja, nós disponibilizamos formações, se o tema for algo que deixa o colaborador perfeita e completamente pouco à vontade provavelmente vamos ter de repensar e não vamos obrigar
E6	Formação interna e contínua (em ambiente de trabalho). Estão sempre a ser corrigidos, ensinados e alterados. São feitas reuniões mensais de motivação
E6	A formação é feita na primeira semana de trabalho a aprender o nosso próprio processo de trabalho, uma espécie de manual
E6	Não há formação externa: nunca senti necessidade até porque a área hoteleira é muito específica
E7	Tem imensa formação nos postos da manhã e da tarde para ver o que é preciso fazer e sempre com outras pessoas a trabalhar. Formação interna apenas.
E7	Eles formam-se uns aos outros. Até porque há coisas que eu não sei.
E7	Algumas formações específicas se me aparecessem seria importante. O problema é que eu não tenho <i>staff</i> de reserva, só tenho aquele <i>staff</i> . Às vezes é difícil conciliar horários com isso, mas se um deles que chegasse e dissesse que queria fazer e era importante para a empresa eu aceitaria e não seria a primeira vez.
<b>5. PRÁTICAS 5.3. REMUNERAÇÕES E BENEFÍCIOS</b>	
E1	Na altura da renovação do contrato ou anualmente, portanto, falar com as pessoas e perguntar quais são as suas necessidades e o que é que é necessária para que fiquem cá na empresa
E1	Recompensar com valores monetários ou com equipamentos, pronto também de certa forma satisfazer para que não chegue a esse ponto... crítico
E1	O salário, todos os anos é, entre outras coisas, é um dos assuntos que é falado, e eu ponho sempre na mão do meu colega para nos dizer e comunicar qual é o salário que acha conveniente e com que está à vontade e é satisfatório
E1	Costumamos fazer uma distribuição de lucros... normalmente é surpresa para criar mais impacto... não se pode contar sempre porque isso varia, depende das despesas... não faz parte do contrato, não concordo com isso
E2	Acima do nível do mercado, não devia ser assim... acontece que temos contrato de acordo com nível de formação, recebem como licenciados ou mestres. Não ganham 600. Nessa perspetiva estamos acima.
E2	Telemóveis sim
E2	Incentivos ao fim do ano, por enquanto ainda não, é desejável
E2	Horas ficam umas pelas outras... sem picar ponto. Gestão à vontade.
E3	Isso é o nosso grande busílis. Não temos muita noção do que o mercado oferece. Apresentamos valores que pensamos serem razoáveis. E conforme as pessoas ganham autonomia e responsabilidades vamos aumentando.
E3	Sem incentivos, porque difícil avaliar e medir a produtividade, achamos arriscado
E3	Mesmo para sócios com experiência é difícil adivinhar o tempo que leva um projeto e fazê-lo pode ser injusto
E3	Geralmente no fim do ano damos um bônus, selecionamos algumas pessoas, não é igual para todos e nem todos recebem. Discrecionário e não faz parte do contrato
E3	Ginásio
E3	Programadores têm portátil ou quem precisa
E3	Algumas pessoas com telemóvel
E3	<i>Snacks</i> no espaço comum
E3	Horas extra – os helpdesk são pagos em horas extras porque parece mais justo (ajuda) porque também ganham menos; nos restantes, normalmente é compensado em tempo
E3	Gostaria de aumentar o salário. Duplicando salário era difícil saírem, mas aí era difícil sermos competitivos.
E3	Eventos fora, eles já falaram em provas de vinho
E4	Negociação sempre de salários líquidos
E4	Para estágios, pagamos mais (contrariaram tendência de redução do apoio do IEF): férias, subsídio natal, etc. compensa o que perderam.
E4	Restantes salários pautam-se pela média
E4	Não se atualiza salários anualmente. Atualizam em função da realidade e previsões da empresa
E4	Novo esquema variável de remunerações face a responsabilidades num projeto, percentagem do valor bruto do projeto. Para todas as pessoas,

E4	Sem participação de lucro
E4	Todos com telemóvel e computador. Alguns carros. E um carro de toda a gente
E4	Compensação de horas extra em tempo
E4	Prémios monetários que são absolutamente confidenciais
E5	Quando é possível creio que também há compensações em termos de remuneração, não fazemos disto uma regra para não entrarmos aqui num vício
E5	Procuramos estar na média ou acima da média... abaixo da média não
E5	Recebe-se "em função da função", não por estudos académicos
E5	Recebe-se em função dos anos de casa mas atualização não é anual
E5	Há geralmente quando é possível, quando o mercado é favorável, pode haver uma bonificação do salário extra
E5	Regalia não monetária: seguro saúde completo, telemóvel e <i>plafond</i> de comunicações
E5	Não há compensações monetárias por trabalho extra
E5	Os picos de trabalho também não existem muitas vezes, porque entendemos que o horário de trabalho tem de ser respeitado
E6	Pagam acima da média
E6	Sistema de salários um pouco diferente, não sendo ideal, ajudou-nos a melhorar. 90% é fixo/base e é um valor por cada turno e a pessoa sabe com certeza quando sabe os turnos o que vai garantidamente receber. E 10% é garantido a título de bónus.
E6	O valor base garante renda, alimentação, transportes, o resto que garante os extras: viagens, passeios, equipamentos especiais e para o qual vão pedalar um pouco mais para ir buscar e isso ajuda a ter a equipa sempre em forma.
E6	Há basicamente 2 escalões: operacionais que ganham o mesmo por turno e diferença para senhoras de limpeza é muito pouca e dos gerentes é um pouco acima ganharão mais 20%-30% do que os outros e também têm objetivos apesar de diferentes
E6	Houve apenas uma revisão em baixa nos últimos 2 anos. Percebemos que o que estávamos a pagar antes era tão mais acima e com a baixa generalizada do preço dos quartos, tivémos de fazer uma revisão em baixa para toda a gente que entrou a partir daí.
E6	Este ano fizemos uma distribuição de 5% e fizemos no natal com cheques prenda, considerando a antiguidade. Pareceu-me equilibrado este valor
E6	Nada de carros, telemóveis, computadores
E7	Prémios
E7	Tenho a motivação financeira. É assim, as pessoas querem é ganhar mais dinheiro. Ponto.
E7	Recompenso-os sempre que há qualquer motivo especial, e compenso-os rotineiramente com objetivos que eu fixo
E7	Recebem todos a mesma coisa, seja em que função for.
E7	Quando há um trabalho com uma responsabilidade extra que implique trabalho em casa ou mais que as 8 horas, então dou remuneração extra.
E7	Não há atualização, quando há, para todos.
E7	Sem extras de PC, telemóveis ou vales. A estrutura financeira não permite isso. É ao cêntimo.
E7	Conferência internacional em Dublin mando 2 membros dos <i>staff</i> e tento rodar um bocadinho. Vai haver uma em Madrid e tento mandar uma pessoa.
<b>5. PRÁTICAS\ 5.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
E1	Sentamo-nos no fim do ano
E1	Das conversas que temos, e que vamos tendo, também percebe-se quando uma pessoa está insatisfeita e eu também sou a primeira pessoa a perguntar
E1	Não formalizada: "acho que isso é muito forte, obriga as pessoas a colocarem-se.... Penso que faz sentido para médias ou grandes empresas, até porque eu conheço as pessoas e vão avaliar o quê se eu falo com elas todos os dias, vão dizer-me o quê, não me vão dizer mais do que eu já conheço
E2	Uma vez por ano. Fica registado.
E2	Sem objetivos, aqui não vale a pena, é ingrato.
E2	Avaliação sobre a postura da pessoa e qualidade do trabalho. Sem consequências. O que poderia ter como consequência? Elas valem o que valem e estamos em organizações pequenas. O que é importante é termos o diálogo com as pessoas, sentarmo-nos com as pessoas dizer o que pensamos e ouvir do outro lado também. E isso sim é construtivo, se uma pessoa começa a penalizar não ganha nada com isso. Não vale a pena penalizar, para isso as pessoas vão-se embora. Penalizar e guardar é cortar as pernas e a pessoa vai-se sentir mal.
E3	Normalmente fazemos uma avaliação a 3 ou a 6 meses depois de entrar, porque normalmente é o momento em que começamos a perceber o potencial da pessoa ou está em velocidade cruzado e fazemos uma primeira avaliação, depois a segunda pode ser ao fim de 1 ano ou no fim do ano civil
E3	Não é uma coisa estruturada. É mais tacto! Como estamos muito próximos das pessoas, achamos mais justo conseguir avaliar numa base qualitativa
E3	Sanções não existem historicamente. Normalmente quando as coisas não funcionam (pessoa não encaixa no ambiente) começa a procurar outra coisa e consegue
E4	Não existe formalmente
E4	Debate com sócio o desempenho da pessoa, geralmente quando há destaque positivo ou negativo.
E4	Sem sanção por desempenho negativo: deixa-se passar porque pode ser normal
E5	Não há <i>feedback</i> estruturado. As pessoas vão tendo críticas ou elogios diretos, não diários mas em função da situação.
E5	Não há sanções
E6	Os gerentes fazem a avaliação mensal dos colaboradores, até por causa da atribuição de bónus. E eu faço a avaliação dos gerentes mensalmente por causa da atribuição de bónus
E6	É unilateral mas tem regras muito bem definidas, são binárias (ou atingiu ou não atingiu; são claras, não dão lugar a preferência e não são nada subjetivas)
E6	Não há penalizações, só cresce não decresce
E6	O que faz mesmo diferença é manter um elevado nível de satisfação no nosso cliente porque todos eles percebem que fazem um bom trabalho mais que pelos meus elogios pelos elogios dos hóspedes.

E7	Tem a ver com a avaliação dos hóspedes
E7	Não há avaliação formal, vou fazendo sempre. Nem é periodicamente, é quando acho que é preciso.
<b>5. PRÁTICAS/ 5.5. GESTÃO DE CARREIRAS</b>	
E1	Não há hierarquias, logo não há promoção possível
E1	Tentamos estar no mesmo patamar, com o devido respeito
E2	Mas há uma coisa que é extremamente importante e não há nenhuma teoria que me contrarie: por exemplo o S. quero mantê-lo aqui muitos e longos anos, sei o que ele vale, mas mais do que isso, é a forma de estar das pessoas, da simplicidade, da educação, "as pessoas não devem desempenhar durante muitos anos a mesma função, agora ele hoje desempenha uma determinada função, mas daqui a 2 anos devem mudar de funções ou deve subir, deve mudar para se sentir motivado.
E2	As mudanças nas funções surgem de forma automática
E2	As promoções aqui não são possíveis na estrutura orgânica que tenho: 1 chefia e todos ao mesmo nível;
E2	Tenho lugar de promoção, mas só acontece quando entrar mais uma pessoa
E3	Distinguimos por nível de responsabilidades, superior direto é sócio gerente
E3	Organigrama fica pouco claro mas não há patamares intermédios:
E4	As pessoas vão tendo graus superiores de responsabilidade.
E5	Não tratamos, não há desenvolvimento da carreira/promoções.
E5	'Quero chegar a diretor geral'. Isso nem se põe que a empresa é tão pequena que isso não existe
E5	Como toda a gente gere os seus departamentos, protocolos e regras. A única pessoa que veta isto é a gerência.
E6	Expectativa de crescimento e promoção é uma questão muito delicada e muito difícil
E6	Agora como em qualquer organização não podemos fazer toda a gente subir porque o sistema tem de ser piramidal
E6	Temos receio do princípio de Peter e temos muito cuidado quando as fazemos crescer ter também forma de as fazer voltar atrás e recolocá-las atrás
E6	Cresceu muito depressa há 2 e 3 anos atrás e este ano e o anterior não tanto e não criou tantas oportunidades para as pessoas se desenvolverem
E6	Gostam de trabalhar numa equipa ganhadora
E6	Isso cria auto-motivação que é a motivação mais genuína e menos dispendiosa para mim, não nos requer muita energia. É óbvia e evidente.
E7	Não há hipótese de haver promoção isto é muito pequenino.
E7	Eu acho que as pessoas quando vêm trabalhar aqui sabem o que é que as espera e os limites que têm. Isto não é uma multinacional onde eles podem progredir numa carreira. É impossível, não é?

#### 10.4. ANEXO 4 - PARTICIPANTES – TABELA DE CARACTERIZAÇÃO

Em- presa	Ano	Sector	Tipo	Di- men- são	Lo- ca- li- za- ção	Pos. Resp. GRH	Função GRH	Outras fun- ções	Formação Resp. GRH	Níveis Hierar- quia	Dur. Entre- vista	N.º segm. codific.
E1	2012	Const- rução - Remo- delação	Re- cém- cri- ada	04 Trab.	Lis- boa	Gestor	Plena autono- mia. Plano com proprie- tário.	Gestão da Empresa	Lic. Gestão Imobiliária	3 (1SG+1Ger+T rab)	28m05s	55
E2	2009	Servi- ços Energé- ticos	Está- vel	05 Trab.	Que- luz	Propri- etá- rio/a	Plena autono- mia	Gestão da Empresa + Trabalho Téc- nico	Lic. Engenha- ria+ Form. Ex- tra GRH	2 (1SG+Trab)	45m21s	70
E3	2003	Progra- mação e Res- des	Está- vel	11 Trab.	Odi- velas	Só- cio/a- Ge- rente	Plena Autono- mia. Consulta os sócios-ge- rentes.	Gestão da Empresa	Lic. Eng.º da Produção	2 (3SG+ Trab)	31m43s	69
E4	1995	Energia	Está- vel	15 Trab.	Al- gés	Propri- etá- rio/a (50%)	Plena Autono- mia. Consulta os sócios-ge- rentes.	Gestão Finan- ceira + Ges- tão de Proje- tos	Mestre em Sociologia das Org. e do Trabalho	2 (2SG+Trab)	45m55s	59
E5	1993	Equipam- entos	Fa- miliar está- vel	10 Trab.	Ca- cém	Dep. Quali- dade	Dá apoio transversal aos RH	Dep. Quali- dade e Apoio Geral	Lic. Psicologia	3 (3SG+Trab+A ssist)	38m36s	47
E6	2008	Hotela- ria	Em ex- pan- são	20 Trab.	Lis- boa	Propri- etá- rio/a (80%)	Plena Autono- mia. Consulta os sócios-ge- rentes.	Gestão da Empresa	Lic. Arquite- tura	3 (2SG+3Ger+T rab)	40m46s	71
E7	2007	Hotela- ria	Está- vel	10 Trab.	Lis- boa	Propri- etá- rio/a	Plena autono- mia	Gestão da Empresa	Ens. Secun- dário	2 (1SG+Trab)	24m28s	53