

Práticas de gestão de recursos humanos em PME: as empresas familiares nos territórios do interior

Dois estudos de caso em empresas dos setores da distribuição e do retalho.

Maria Amélia Marques, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, amelia.marques@esce.ips.pt

Jorge Rodrigues, Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, jjrodrigues@iscal.ipl.pt

Quando se debate a transição digital, a inteligência artificial (IA) e a sustentabilidade, esta comunicação centra-se sobre as PME familiares. Apesar das dificuldades em definir este tipo de empresas – a Comissão Europeia (2009) encontrou mais do que noventa definições – estas, em Portugal, foram responsáveis por cerca de 65% do emprego em 2021 (Associação das Empresas Familiares Portuguesas, 2021). A empresa familiar pode ser percebida como uma rede de ligações (afetivas, financeiras, informacionais e políticas) particulares e orgânicas que unem as pessoas da família empresária entre elas. Estas influenciam o governo da empresa em diferentes graus de intensidade (Rodrigues e Marques, 2021) e a sua sustentabilidade no longo prazo (Rodrigues, 2019). Guerreiro (1996) tipificou as relações entre família empresária e as empresas familiares, como:

- a) **clã**: a propriedade do capital pertence a um número significativo de familiares de várias gerações, com laços de parentesco alargados, de consanguinidade e alianças;
- b) **linhagem**: a propriedade do capital e a direção da empresa definem-se segundo uma lógica estritamente vertical, segundo a linha de descendência direta do fundador;
- c) **nuclear**: envolve na propriedade e na gestão da empresa apenas os pais e filhos;
- d) **conjugal**: a propriedade é do casal e a direção é, em geral, muito centrada no empresário com maior ou menor participação da mulher, a qual desempenha, por norma, funções de apoio logístico e administrativo;
- e) **fratria**: a empresa é criada por irmãos, os quais detêm, em geral, experiências prévias de trabalho por conta de outrem e querem aplicar esses saberes em novos projetos;
- f) **individual**: a empresa está ligada apenas a um empresário, sem mais qualquer membro da família envolvido na sua atividade ou propriedade.

A gestão de recursos humanos nas empresas familiares, não obstante a grande diversidade das mesmas, parece poder caracterizar-se, segundo os estudos realizados, por:

- a) deter modelos de desenvolvimento do capital humano e/ou estratégias a longo prazo (Lepak e Snell, 1999), o que não significa maior investimento na GRH nem na formação profissional, podendo a captação de talentos ser bloqueada pelo papel ocupado pelos membros da família na empresa (Basco et al., 2023);
- b) ter tendência para adoção de modelos de GRH arbitrários (Pichault e Schoenaers, 2003), menor profissionalização e menor formalização das práticas respetivas (Marques, 2018; Marques, 2010);
- c) maior aversão ao risco, em relação a outros tipos de empresas (Basco et al., 2023);
- d) tendência centrada no empresário-fundador (Kelly et al., 2000), ou seja, predomina o modelo de “autocracia aberta” (Rodrigues, 2019).

Partindo do pressuposto que as empresas familiares têm especificidades na gestão de recursos humanos, e que os fatores de contexto modelam também essas práticas (Marques, 2010), o presente estudo teve como objetivo geral compreender as práticas de gestão de recursos humanos de duas empresas familiares em território do interior de Portugal – Alto Alentejo e Beira Baixa –, nos setores da distribuição alimentar e do retalho têxtil.

Como objetivos específicos foram definidos:

- a) Caracterizar a empresa;
- b) Caracterizar os modelos de negócio e de governação;
- c) Caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos;
- d) Caracterizar os desafios da sucessão.

Optou-se por uma abordagem metodológica de natureza qualitativa (Fortin, 2009; Creswell, 2009), recorrendo ao estudo de caso (Yin, 1994), utilizando como técnicas de recolha de dados as entrevistas semiestruturadas aos sócios-gerentes (dois da empresa A e um da empresa B) e a análise documental. Posteriormente realizou-se a análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011).

A empresa A é uma empresa familiar do tipo fratria (Guerreiro, 1996) que tem como atividade a venda de bebidas para o setor Horeca. Constituída em 1975 como sociedade por quotas por cinco sócios sem parentesco passou depois a sociedade anónima. Os dois irmãos detêm mais de 50% do capital da empresa. O sócio fundador é Presidente do Conselho da Administração. A empresa B é uma empresa familiar do tipo conjugal (Guerreiro, 1996), fundada pelo sócio-gerente como empresa em nome individual em 1983. Tem como atividade a venda de têxteis para o lar. Ambas são classificadas como pequenas empresas, contando a empresa A com 49 trabalhadores, predominantemente homens (95,9%) e a empresa B com 25 trabalhadores, predominantes mulheres (96%). Ambas se situam em vários locais geográficos, (3 unidades em 3 concelhos distintos, para a empresa A, e 6 lojas em 3 concelhos, para a empresa B). Apesar das diferenças no tipo de negócio, ambas as empresas parecem possuir um modelo de governação do tipo da autocracia-aberta (Rodrigues, 2019), muito centrados no poder do proprietário fundador, com fraca formalização das práticas de gestão de recursos humanos e uma tendência para adotar estratégias de retenção do capital humano a longo prazo (Lepak e Snell, 1999). Porém, esta estratégia não é acompanhada de nenhuma gestão de talentos, apesar de na empresa B haver alguma formação profissional. Contudo, a essa, aliada ao processo de acolhimento e integração e a mecanismos de participação está mais associada ao reforça de uma cultura de clã (Quinn e Cameron, 1983) do que à gestão de

talentos. Na empresa A parece predominar uma cultura de mercado, mais orientada para os objetivos, muito relacionados com o volume de vendas (quantitativos). Nenhuma das empresas autonomizou a função RH ou detém um profissional dedicado com formação na área. Os sócios-gerentes possuem, corroborando o que foi mapeado por Marques (2018), o 12º ano (o da empresa A, o antigo 7º ano) e experiência prévia no sector onde atuam. São eles que assumem a gestão financeira da empresa. Na empresa B, as funções dos dois sócios-gerentes estão bem definidas, mas o fundador assume a liderança. Existe uma gestora de loja que faz a gestão de todo o pessoal das seis lojas, enquanto na empresa A cada irmão é responsável por uma unidade, sendo o fundador o Presidente. Apesar de ambas as empresas terem apresentado um crescimento nos últimos anos, são conservadoras relativamente à contratação de pessoal. Confrontam-se ambas com a ausência de um plano de sucessão, porque não têm membros da família com formação (empresa A) ou interesse no negócio (empresa B), sendo a venda do negócio colocada como hipótese em ambos os casos.

Palavras-chave: práticas de gestão de recursos humanos, empresa familiar, governabilidade das empresas familiares, modelos de capital humanos, sucessão.