

Secção/ Área temática: Trabalho, Organizações e Profissões**A gestão de recursos humanos numa empresa familiar do Alto Alentejo no setor da distribuição alimentar: um estudo exploratório**

MARQUES, Maria Amélia; Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Departamento de Comportamento Organizacional e de Gestão de Recursos Humanos; Centro de Investigação em Ciências Empresariais do IPS (CICE-IPS), Campus do IPS – Estefanilha, 2914-503 Setúbal, Portugal; amelia.marques@esce.ips.pt

RODRIGUES, Jorge; Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Área Departamental de Gestão; Instituto Jurídico Portucalense; jjrodrigues@iscal.ipl.pt

Resumo

Reconhece-se a importância e necessidade de modelos de análise teóricos e estudos que sistematizem as especificidades, dinâmicas e práticas de funcionamento das empresas familiares. Essa sistematização tem vindo a reforçar a necessidade de novos modelos conceptuais e a distinção entre empresa familiar e família empresária, com realce para o grau de profissionalização das práticas de gestão.

A comunicação analisa as práticas de GRH numa empresa familiar de distribuição de bebidas. A metodologia de estudo de caso recolhe informação em entrevistas semiestruturadas aos sócios-gerentes e na análise documental. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo categorial. Os principais resultados revelam que a empresa não tem um departamento de RH, as práticas encontram-se pouco formalizadas, a GRH é administrativa, a fonte de recrutamento é por conhecimentos pessoais. Havia dificuldade na atracção de motoristas de pesados. A formação profissional é *on the job*.

Palavras-chave: Empresa familiar; práticas de gestão de recursos humanos; PME.

Introdução

As empresas familiares são vitais nos contextos socioeconómicos da Europa. Em Portugal, representam cerca de 70% das empresas e são responsáveis por 65% do emprego, tendo contribuído mais de 50% para o PIB nacional (Associação das Empresas Familiares Portuguesas, 2021). Contudo, apesar do reconhecimento da sua relevância e do crescente interesse académico e institucional, o estudo das empresas familiares continua a carecer de sistematização. Para tal parecem contribuir as diferentes concepções de empresa familiar, bem como as diferentes abordagens, provenientes das diferentes correntes das ciências sociais sobre as mesmas (Rodrigues & Marques, 2019). Numa investigação (European Commission, 2009) sobre as empresas familiares, foram identificadas cerca de 90 definições, o que significa que em alguns países existia formalmente mais do que uma definição. Estamos, por isso, perante um campo ainda pouco autónomo e pouco estabilizado, enraizado em ambiguidades e até alguns paradoxos. Neste trabalho utilizaremos a definição da Comissão Europeia (2009), que considera como empresa familiar uma empresa de qualquer dimensão que cumpra os seguintes requisitos (EC, 2009, pp. 4):

- 1) “a maioria dos direitos de voto seja detida por pessoa(s) singular(es) que estabeleceu(eram) a empresa, pela(s) pessoa(s) singular(es) que tiver(eram) adquirido o capital social da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros directos dos filhos;
- 2) a maioria dos direitos de voto pode ser directa ou indirecta;
- 3) pelo menos um representante da família ou parente consanguíneo está envolvido na gestão ou administração da empresa;
- 4) as sociedades cotadas incluem-se na definição de Empresa Familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou as famílias desta, ou seus descendentes, possuem 25% dos direitos de voto correspondentes ao respectivo capital social.”

Num projecto que se pretende mais amplo, neste primeiro estudo exploratório pretendemos estudar as práticas de recursos humanos de uma empresa familiar recorrendo à metodologia de estudo de caso. Partindo do pressuposto de que as pequenas empresas, em geral, e as empresas familiares, em particular, tendem a ter menor formalização das práticas de gestão (Rodrigues, 2019a; Marques, 2018) e de

gestão de recursos humanos (Marques, 2010; Kok et al., 2003; Guerreiro, 1996), neste trabalho pretendemos caracterizar a empresa, a estrutura de governação, a função recursos humanos e as práticas de gestão de recursos humanos.

O objecto de estudo foi uma pequena empresa familiar, de distribuição alimentar, sediada no Alto Alentejo. Como técnicas de recolha de informação utilizámos a entrevista semiestruturada aos sócios-gerentes e a análise documental. Os dados foram depois tratados utilizando a análise de conteúdo categorial.

1 Modelos de governo e práticas de GRH nas empresas familiares

O estudo das empresas familiares tem vindo a ganhar relevo dado a importância das mesmas no contexto socioeconómico europeu. Em Portugal, as empresas familiares representam cerca de 70% das empresas e são responsáveis por 65% do emprego, tendo contribuído mais de 50% para o PIB nacional (Associação das Empresas Familiares Portuguesas, 2021). Contudo, apesar do crescente interesse académico, persiste a falta de sistematização da informação sobre esta problemática. A origem da mesma parece residir nas diferentes concepções de “empresa familiar e de “negócio familiar” e nas diferentes abordagens sobre esta problemática, provenientes dos múltiplos contributos das diferentes correntes das diferentes ciências sociais.

A organização familiar remete para a evolução do conceito de família, sendo que este tem de ser remetido para determinado tempo e espaço cultural. Roudinesco (2002) identificou três períodos na evolução da "família ocidental" que caracterizam três modelos de organização familiar:

- 1º - O da família tradicional, que se caracteriza pela submissão à autoridade patriarcal e se centra na transmissão do património;
- 2º - O da família moderna, que se caracteriza no predomínio de uma lógica afectiva, sendo a família construída como fruto do amor romântico e caracteriza-se pela divisão de poderes entre Estado e pais;
- 3º - O da família contemporânea ou pós-moderna, que se fundamenta no amor e no prazer com uma característica de atemporalidade, no sentido de que a união dura enquanto durar o amor e o prazer. Este período caracteriza-se pela valorização da vida privada e pela complexidade no que respeita à autoridade

e à transmissão de poderes, consequência das roturas e recomposições conjugais.

Caníço et al. (2010) propõem uma classificação das famílias assente em três dimensões, nomeadamente: estrutura e dinâmica global; relação conjugal; relação parental. Os autores apresentam seis tipos de família, dos quais destacamos três:

- 1) A família nuclear ou família simples é a família com uma só união entre adultos e um só nível de descendência, sendo-lhe, por norma, atribuída estabilidade, por tradição ou regras, da sociedade;
- 2) A família alargada ou extensa, onde coabitam ascendentes, descendentes, que podem ser de mais do que um nível, e/ou colaterais por consanguinidade ou não, para além do progenitor ou progenitores e o filho ou os filhos;
- 3) A família reconstruída, família combinada ou recombinada: é aquela em que existe uma nova união conjugal, com existência (ou não) de descendentes de relações anteriores, de um ou dos dois membros do casal.

Apesar de em todos os tipos de famílias existirem fases de adaptação e de conflito, este aumenta da primeira para a segunda e da segunda para a terceira. Como referimos anteriormente, os autores ainda referem família monoparental, entendendo-se como a família que é constituída por um progenitor que coabita com o seu ou seus descendentes, não mantendo relação conjugal de coabitação permanente; a família flutuante, que se caracteriza por ser uma família com grande instabilidade e dificuldade de criação de laços familiares, em que os progenitores têm grande mobilidade profissional e geográfica, mudam frequentemente de habitação e por vezes de parceiro; e a família múltipla, em que o membro identificado integra duas ou mais famílias, constituindo agregados diferentes, eventualmente com descendentes em ambos. Esta última parece resultar das famílias reconfiguradas.

As empresas familiares podem ser percebidas como uma rede de ligações particulares e orgânicas que unem as pessoas de uma família empresária entre elas, as quais influenciam o governo da empresa. Esta rede de ligações comporta quatro dimensões – afectiva, financeira, informativa e política – as quais diferem segundo as famílias e se traduzem por diferentes graus de influência na governabilidade das empresas familiares. A divisão de poderes atribuídos ao conselho de administração (órgão de governo) e aos directores (gestores funcionais), nas empresas familiares,

deverá permitir a conciliação de várias preocupações, tais como a continuidade da titularidade do controlo do capital na família empresária, a legitimidade dessa continuidade e a viabilidade económica. Recorre-se assim a vários mecanismos de controlo flexíveis para diferentes modos de resolução de conflitos (Hirigoyen, 2002).

Quanto aos tipos de relações entre famílias e empresas, Guerreiro (1996) tipificou-as:

- 1) Clã: a propriedade dos capitais é de um número significativo de familiares, pertencentes a várias gerações e com laços de parentesco alargados, de consanguinidade e aliança e geralmente não têm sócios não pertencentes à família;
- 2) Linhagem: distingue-se da anterior pelo facto de a propriedade do capital e a direcção da empresa, embora também tendencialmente extensa, se definir segundo uma lógica estritamente vertical. O património e o poder ligados à empresa são exercidos e transmitidos apenas segundo a linha de descendência directa do fundador, não havendo sócios não pertencentes a família;
- 3) Nuclear: envolve geralmente na propriedade e gestão apenas os pais e filhos (duas gerações), incluindo-se nestas empresas aquelas que são geridas pelo empresário que as fundou ou que foram fundadas pelos seus pais;
- 4) Conjugal: a propriedade é do casal e a direcção 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;
- 5) Fratria: a empresa é criada por irmãos, tendo por base dois tipos de objectivos: a procura de autonomia e a dificuldade de encontrar emprego, sendo indivíduos que possuem, em geral, experiências prévias de trabalho por conta de outrem e querem rendibilizar os seus saberes profissionais em novos projectos. A presença da família na organização fica com frequência confinada aos irmãos, embora possa por vezes contar com a colaboração, mais ou menos pontual, das mulheres. Estes empresários tanto podem desempenhar funções de direcção como executar tarefas de carácter operacional;
- 6) Individual: é a empresa que está ligada apenas a um empresário, sendo que mais nenhum membro da família está envolvido na actividade nem na propriedade.

A família pode ser considerada como um sistema dinâmico criado e condicionado pelas relações entre os seus membros. Ou seja, a instituição possui uma dinâmica muito própria, da qual fazem parte pessoas que possuem origens, razões e interesses nem sempre convergentes (Bernhoeft & Gallo, 2003). A análise das dinâmicas das empresas familiares requer abordagens holísticas e multidisciplinares que contemplem várias dimensões, que articulem várias lógicas, desde a lógica dos capitais económicos (burguesia capitalista) ou da terra como capital (camponês) à lógica dos capitais escolares e da sua conversão profissional e escolar (Guerreiro, 1992). Essas dimensões incluem, entre outras (Guerreiro, 1989): a identificação dos empresários em termos de classe social de origem, trajetórias sociais, percursos escolares e situação socioeconómica; saber há quantas gerações estas famílias são famílias empresárias; saber a morfologia ou tipo de família, que inclui a dimensão do grupo doméstico, o número de núcleos familiares e o número de membros por núcleo, o número de gerações, etc.; a identificação das relações de parentesco; a identificação do tipo de interação familiar, das normas de coesão e regulação, orientação e integração dos membros: a identificação dos valores sobre a família, sobre o casamento e sobre o relacionamento entre pais e filhos, bem como as diferentes éticas familiares, entre outros.

A definição de empresa familiar parece confrontar-se com as dificuldades em definir e/ou delimitar o que se entende por família. Como referido na Introdução, iremos adoptar a concepção referida pela Comissão Europeia (2009) aí apresentada. Bernhoeft (1989) realça a empresa familiar como um ideal do fundador que deu certo. Já Donnelley (1964), só classifica como empresa familiar as empresas que estejam na família há mais de uma geração e quando há influência recíproca intergeracional. Lodi (1998) reforça o conceito de Donnelley (1964), enfatizando que o surgimento da empresa familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam de criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder. Segundo o autor, na fase do fundador a empresa é mais “pessoal” e só na segunda geração é que se torna “familiar” (Hoon et al., 2019). A concepção de Lodi (1998) aproxima-se da concepção de Rodrigues e Marques (2019) quando distinguem empresa familiar de família empresária. Esta última possui um modelo de governação e/ou modelo de

gestão profissionalizado, conceptualizada como uma empresa familiar a partir da segunda geração.

Nas empresas familiares em Portugal, Marques (2018) coordenou um estudo em que foi realizado um mapeamento das empresas familiares da região norte de Portugal, no qual se destacam as seguintes características:

- i. A grande maioria das empresas familiares eram micro e pequenas empresas.
- ii. Quase 95% eram propriedade da família ou de um membro da família, sendo geridas pelo fundador.
- iii. O empresário era predominantemente do sexo masculino, tendo uma idade medida de cerca de 47 anos, e com habilitação literária ao nível do ensino secundário, sendo as mulheres empresárias mais jovens (41 anos) e mais habilitadas.

Também predominavam as microempresas (70,7%), sendo a mão-de-obra feminina menos significativa nas microempresas por oposição às empresas de maior dimensão.

A antiguidade média das empresas familiares estudadas era de menos de 20 anos, coexistindo a primeira e a segunda gerações, havendo, porém, algumas empresas com antiguidade superior a 20 anos. No que respeita ao estatuto jurídico, predominavam as sociedades por quotas, em linha com o que acontece para as empresas em geral, não sendo despicienda a presença de sociedade anónima, empresário em nome individual e sociedade unipessoal por quotas. A maioria era autofinanciada ou dependia de empréstimos bancários e não possuía estruturas formais sofisticadas de governação. No que respeita às práticas de gestão de recursos humanos, apesar do crescente interesse por esta problemática, persiste a falta de sistematização da informação (Hoon et al., 2019; Rodrigues & Marques, 2019). Contudo, os estudos sugerem que nas empresas familiares, tudo ou quase tudo parece estar centrado no empresário-fundador (Kelley et al., 2000). Mesmo em empresas de maior dimensão ou quando nem todos os sócios são membros da família, parece existir uma tendência neste tipo de empresas para o surgimento de uma “autocracia aberta”, isto é, o poder executivo e o poder soberano são detidos pela mesma pessoa ou mesmo grupo de pessoas (Rodrigues, 2019b). Esta configuração é típica de organizações dirigidas pelo próprio empresário, seja com accionistas minoritários familiares (ramo da família excluído da gestão operacional) seja com accionistas minoritários financeiros (fundos de

investimentos) ou organizações patrimoniais cotadas com fraca dispersão de capital. Nas empresas familiares existe uma tendência para menor formalização das práticas (Marques, 2018; Marques, 2010) e nas empresas com elevada influência da família empresária parece existir uma maior hesitação ou tendência para formalizar ou autonomizar a função RH num departamento autónomo e para introduzir práticas de elevado desempenho (Hoon et al, 2019; Kok et al., 2003). Assim, quase tudo parece estar centrado no empresário-fundador (Kelley et al., 2000), havendo uma tendência para menor formalização das práticas (Marques, 2018; Marques, 2010). No que respeita às práticas de gestão de recursos humanos, apesar das empresas também procurarem jovens com qualificações técnico-profissionais ajustadas ao negócio e qualificações académicas superiores, tendem a procurar trabalhadores com experiência profissional, independentemente da idade (Marques, 2018). De acordo com o mesmo estudo, menos de um terço das empresas possuem um plano formal de avaliação de desempenho dos trabalhadores e essas são sobretudo as de maior dimensão. Este estudo de Marques (2018) parece corroborar alguns aspetos encontrados noutros estudos. Marques (2010) encontrou a fraca formalização em empresas familiares com forte centralização no poder do fundador e modelo arbitrário (Pichault & Schoenaers, 2003). Cavaleiro (2021) num estudo mais recente, sobre empresas familiares de Valpaços também constatou que estas tinham práticas de gestão de recursos humanos não formalizadas, não estando abertas a membros fora da família para assumir cargos de gestão. Estes estudos parecem corroborar o que é referido por Basco et al. (2023) que constataram que a captação de talentos parece ser bloqueada pelo papel ocupado pelos membros da família nas empresas. Estas idiosincrasias e arbitrariedade nas práticas de gestão de recursos humanos nas empresas familiares são, também, mencionadas por Boyd (1999), que refere especificamente a tendência para a prevalência da formação informal e o *mentoring* nestas empresas. Segundo Basco et al. (2023), recorrendo à teoria da agência apontam algumas razões para estas idiosincrasias, nomeadamente:

- 1) A supervisão activa pelos familiares (que são proprietários) pode desencorajar o investimento na gestão de talentos, na medida em que podem levar a explorar práticas alternativas como a rede social familiar para recrutar potenciais candidatos;

A gestão de recursos humanos numa empresa familiar do Alto Alentejo no setor da distribuição alimentar: um estudo exploratório

- 2) A detenção da propriedade pela família pode levar à criação de uma lógica baseada no nepotismo e altruísmo assimétrico em alternativa à formalização das práticas de gestão de recursos humanos;
- 3) Pode desenvolver-se a autoperceção de que os objectivos orientados para a família podem actuar como sinais negativos para potenciais candidatos talentosos.

Em suma, nestas empresas, a atracção de talentos parece estar bloqueada pelo papel desempenhado pelos membros da família na empresa, por uma maior aversão ao risco, pela menor profissionalização e formalização da estrutura de recursos humanos (Basco et al., 2023) e pela tendência para a adopção de modelos de gestão de recursos humanos arbitrários (Pichault & Schoenares, 2003). Não obstante, algumas destas empresas possuem modelos de desenvolvimento do capital humano (Lepak & Snell, 1999), mas com formação não estruturada e *on the job*, isto é, não formalizada.

2. Objectivos e metodologia

Tendo como objectivo geral conhecer as práticas de gestão de recursos humanos de uma empresa familiar, a opção metodológica recaiu sobre o estudo de natureza qualitativa (Fortin, 2009), recorrendo à metodologia de estudo de caso (Yin, 1994), que nos permite conhecer o fenómeno em contexto, recorrendo a um conjunto de fontes e técnicas de recolha de informação. Os objectivos específicos foram definidos a caracterização da empresa, da estrutura de governação, da função recursos humanos e as práticas de gestão de recursos humanos. O objecto de estudo foi uma pequena empresa familiar de distribuição alimentar sediada no Alto Alentejo.

Como técnicas de recolha de informação utilizámos a entrevista semiestruturada aos dois sócios-gerentes e a análise documental. Os dados foram depois tratados utilizando a análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011).

3. Análise e discussão dos resultados

A empresa foi fundada em 1975, num concelho do Alto Alentejo, por cinco sócios sem parentesco, como uma sociedade por quotas. Três dos sócios tinham regressado

da Guerra Colonial e tinham experiência prévia nesta área de negócio, pelo que decidiram assumir o desafio de gerir a empresa para a qual trabalhavam.

“Foram tempos difíceis e conturbados aqui no Alentejo, mas nós tivemos uma postura completamente diferente com o nosso antigo patrão: conversámos com ele. Alugámos-lhe as instalações e tivemos um processo pacífico que depois também foi transportado para a negociação com os fornecedores. Conseguimos depois pela nossa juventude, capacidade e entusiasmo convencer todos os fornecedores a concedermos todas as representações. Uma série de grandes fabricantes que acabaram por ser a espinha dorsal do nosso negócio” (Sócio-gerente/Presidente CA).

A empresa tinha duas áreas de actividade: uma concessão de cinco anos para a produção de produtos alimentares para animais e a comercialização e distribuição de bebidas. O actual empresário sócio-gerente, com formação e experiência profissional na área da contabilidade assumiu desde sempre a liderança da empresa. Iniciaram a actividade com os cinco sócios-gerentes e mais três pessoas (administrativas) que garantiam todas as actividades, quer da produção (produção contínua) quer da distribuição: “Na altura não havia condições para haver distribuição de tarefas” (Sócio-gerente/Presidente CA). Com a alteração do “panorama do sector alimentar e dos subsídios que nos eram concedido” (Sócio-gerente/Presidente CA), a empresa deixou a área da produção de produtos alimentares e concentrou-se na sua área mais competitiva que era a distribuição de bebidas no mercado HORECA. Tendo conseguido conquistar novos clientes e novas representações nos nove anos seguintes, a empresa aceitou o desafio de alargar o negócio para outros cinco concelhos e abriu um segundo armazém em 1989, e um terceiro armazém em 1993 com o alargamento do negócio a mais dois concelhos.

Em 2007, de acordo com a informação referida na entrevista, “a dimensão atingida, o volume de negócios e a necessidade de garantir o futuro” levaram à transformação do tipo de sociedade por quotas para uma sociedade anónima, mantendo os fundadores o seu capital, afirmando a sua actividade como uma empresa de comércio por grosso de bebidas alcoólicas. Em 2012 saiu um dos sócios fundadores, que vendeu a quota a um irmão do actual Sócio-gerente/Presidente CA. Depois disso, a empresa perdeu um dos sócios fundadores por falecimento, tendo os herdeiros permanecido apenas como accionistas: Outro sócio decidiu retirar-se e vender parte da quota à

sociedade e doar uma parte (10,0 %) a uma pessoa que trabalha na empresa, a qual passou a fazer parte do Conselho de Administração. No presente, estes três sócios têm 64,3 % da empresa, sendo o Sócio-gerente/presidente CA, o sócio com a maior quota (28,60 %).

No ano de 2023 a empresa possui três centros operacionais e está presente em 19 concelhos do Alto Alentejo, incluindo alguns já do Ribatejo. Tem como *slogan* “A paixão pelo que fazemos reflecte-se nos nossos serviços” e uma comunicação fortemente orientada para o cliente, pois “Possui um portefólio de produtos adequado às necessidades do mercado e uma equipa de profissional treinada para responder eficazmente às necessidades dos seus clientes.” (site da empresa).

Quanto ao perfil e funções dos membros do Conselho de Administração, parecem corroborar a lógica do regime “autocracia aberta” (Rodrigues, 2019b). A gestão está muito centralizada no Sócio-gerente/Presidente CA e fundador, que tem 71 anos, habilitações literárias ao nível do 2º ano do liceu (actual 6º ano), experiência e formação profissional na área da contabilidade e alguma formação comportamental, dada pelos fornecedores. É, nas suas próprias palavras, o homem que “representa e tem uma visão da empresa”. O outro sócio-gerente, o seu irmão, tem 62 anos, o ensino secundário e quase todo o seu percurso profissional foi realizado numa empresa multinacional, tendo uma larga experiência profissional na área da logística. Apesar de referir que “Sempre conheci e trabalhei na empresa, ainda adolescente”, o irmão mais velho considera que “Ele entrou num momento em que saiu da outra empresa e nós estávamos a precisar”; “Trazia muita experiência para nós. Convenci-o a adquirir a posição do meu sócio” (Sócio-gerente/Presidente CA). Na empresa, actualmente, é o responsável pela área de logística. A outra sócio-gerente tem o ensino secundário e desempenha funções administrativas. O Conselho de Administração reúne, por norma, uma vez por mês para discutir os “assuntos mais estratégicos da empresa” ao nível comercial, financeiro e logístico.

Quanto à estrutura de recursos humanos a empresa assume como estratégia manter-se como pequena empresa, isto é, não ultrapassar os 49 trabalhadores porque considera que “Não tem estrutura para isso” (Sócio-gerente/Presidente CA). De outro modo, esta afirmação parece também ter sido reforçada pelo outro sócio-gerente “Não nos interessa crescer em termos geográficos nem em termos de portefólio. É a encomenda média que tem de ser maior”. Para além do Conselho de Administração,

trabalha na empresa uma filha do sócio-gerente, como responsável pelo apoio administrativo. Segundo o Sócio-gerente/Presidente CA, “Conhece tudo sobre a empresa, mas não está preparada ainda para assumir funções de liderança”.

O grau de formalização das práticas de gestão é baixo. Não obstante a empresa possuir um sítio na internet com os seus contactos, a sua história e o *slogan* “A paixão pelo que fazemos reflecte-se nos nossos serviços”. Também, forneceu um documento que elaborou com uma consultora, onde consta a sua missão, metas, objectivos e planos de ação. Como missão a empresa valoriza “Obter o reconhecimento dos clientes como sendo o seu melhor fornecedor” e valores “Satisfazer o mercado HORECA na área das bebidas, com rentabilidade e serviço de excelência” através da “Integridade |Rigor |Responsabilidade Qualidade |Excelência”. Os objectivos da empresa estão muito centrados em “Manter o crescimento” que teve nos últimos anos e “Manter a estrutura interna” e em “Melhorar as condições de trabalho”. Como metas definiu para este e os próximos anos “Aumentar a eficácia das cobranças”, a melhoria da comunicação interna e a manutenção do pessoal.

A empresa não possui outros artefactos (Schein, 1990). Não possui um organograma formal. Como foi referido pelo Sócio-gerente/Presidente CA, “A empresa cresceu em torno de grupos de armazéns”: Cada armazém possui 1 chefe de armazém., 1 administrativo; os vendedores, os motoristas e os ajudantes de motoristas. Só nos últimos dois anos é que o número de trabalhadores se manteve fixo ao longo do ano devido ao crescimento da empresa. Em geral, a contratação é sazonal, ou seja, a empresa só contrata o número máximo de trabalhadores na estação alta (verão).

A empresa não possui um Departamento de Recursos Humanos ou a função pessoal autonomizada. Esta gestão de é realizada pelos dois administradores com o apoio administrativo. Contudo, a empresa tem tendencialmente uma gestão de recursos humanos com características não só administrativas, mas também técnicas, dada a natureza do negócio e a necessidade de reter talento.

Em relação às práticas de gestão de recursos humanos salienta-se o recrutamento e selecção e a avaliação de desempenho. O recrutamento e selecção, como referido na literatura para este tipo de empresa (Hoon et al., 2019) é feito através dos conhecimentos pessoais, privilegiando pessoas com experiência prévia independentemente da idade, como constatado por Marques (2018):

A gestão de recursos humanos numa empresa familiar do Alto Alentejo no setor da distribuição alimentar: um estudo exploratório

“Criámos armazéns logísticos dependentes da sede, um chefe de armazém, um administrativo para as questões burocráticas e motoristas para a distribuição. Fomos sempre procurando recrutar pessoas com experiência nesta área, através de conhecimento pessoal. Sempre através do conhecimento pessoal. Em primeira instância para chefiar o armazém. Conhecemos alguém para [...] ... excepcional que já tinha chefiado um armazém e tinha saído da empresa e tido o seu próprio negócio. Era uma pessoa que conhecia a forma global do negócio e a forma de gerir o armazém e outras pessoas. E, foi assim que fomos recrutando” (Sócio-gerente/Presidente CA).

Quanto à selecção, a empresa tem a prática de não recrutar, mesmo no caso dos motoristas, candidatos que residam fora do concelho. A empresa considera que o *trade-off* ou benefício que oferece é o facto de as rotas que fazem permitirem que o trabalhador pernoite sempre em sua casa.

É praticada a avaliação de desempenho por objectivos. Os objectivos globais da empresa são, em geral, estabelecidos em convergência com os do principal fornecedor. No último ano a empresa alterou a sua avaliação de desempenho para garantir melhores resultados e maior equidade entre colaboradores, bem como alcançar a meta de melhorar a eficácia das cobranças. Incluiu “Pagar prémios à distribuição relacionados com as vendas” (Sócio-gerente). Consideraram que os motoristas e os ajudantes mereciam receber os prémios porque são eles que fazem as cobranças e ao fazê-las também estão a facilitar as vendas. “Deixam que o vendedor seja um vendedor” e “Tenha maior proximidade com o cliente” (Sócio-gerente)

Não existe plano formal de formação profissional. Havia dificuldade em atrair e/ou contratar motoristas de pesados. Segundo o Sócio-gerente:

“O Estado não investe na formação de profissionais. O Estado investe no ensino superior e não sabe que uma carta de condução custa € 2 500,00 e as pessoas não têm meios para se habilitarem a conduzir. Para além disso, ainda necessitam de ter o CAM (certificado de aptidão para motorista) e a CQM (carta de qualificação de motorista), que são mais uns mil euros.”

Porém, a empresa nunca considerou compartilhar este tipo de formação nem mesmo aos ajudantes de motorista. Só contrata motoristas com as habilitações

necessárias; daí a dificuldade em contratar pessoal na época alta. A formação é efetuada *on the job*.

Quanto aos mecanismos de comunicação e participação, nos centros operacionais há reuniões diárias informais. As rotas não são fixas mas todas as equipas as conhecem:

“Pode haver algumas preferências. Surgem, por vezes conflitos com as carrinhas que têm de conduzir, preferem as carrinhas mais novas”
(administrador).

Este tipo de conflito é gerido com base no diálogo e na relação de proximidade que existe entre todos. Coloca-se aqui a hipótese de este clima de proximidade e de diálogo ser facilitado pelo recrutamento por conhecimentos pessoais e pela opção por pessoas do concelho, suportada por Latham & Leddy (1987), os quais referem que este tipo de fonte de recrutamento tende a levar a menor absentismo e mais permanência, bem como a tendência para um maior envolvimento na organização. Também parece ser a hipótese corroborada por Schlachter & Pieper (2019) de esta forma de recrutamento, por vezes, poder levar à perceção de favoritismo.

Um dos aspectos não objecto deste trabalho, mas abordado durante o decurso da investigação, foi o da sucessão e/ou futuro da condução do negócio da empresa. Quanto ao crescimento do negócio e retenção dos trabalhadores, os dois irmãos parecem estar de acordo; no que respeita ao futuro comando do rumo da empresa, as opiniões divergem. No que respeita a sucessão da empresa, tal como referido por Marques (2018) para a maioria das pequenas empresas familiares, esta não tem um plano de sucessão formalmente definido e as opiniões dos dois administradores entrevistados não convergem. O accionista, Presidente do Conselho de Administração e fundador, considera que deverão contratar uma empresa externa para estudar a transição da sucessão, admitindo que a filha não se encontra ainda em situação de assumir o cargo. O outro administrador, irmão, é da opinião que deverão fazer crescer a empresa para a vender. Este último tem um filho que, ao contrário da sobrinha possui um curso superior, está a “fazer carreira no estrangeiro e não está interessado no negócio da empresa” (administrador). O nível de envolvimento pessoal e profissional dos dois administradores na empresa é muito diferenciado. Um dos irmãos é sócio fundador e está na empresa há 48 anos, tendo praticamente desenvolvido toda a sua trajectória profissional na mesma e tem uma filha a trabalhar

nela; o outro entrou na empresa há 16 anos, já com uma identidade profissional na área da logística e não tem descendência a trabalhar na empresa.

Considerações finais

O estudo teve como objectivo geral estudar as práticas de gestão de recursos humanos de uma empresa familiar da área da distribuição alimentar na região do Alto Alentejo. A relevância e o interesse do estudo das empresas familiares, em particular, as pequenas empresas familiares em Portugal, parecem ser proporcionais à falta de sistematização da informação que existe sobre esta problemática. As razões que estão no cerne desse problema parecem dever-se à natureza complexa e multidisciplinar da própria problemática, destacando-se a dificuldade em definir família e configuração familiar, a própria mudança e/ou transformação da família, a conceptualização de empresa familiar e família empresária, entre outros conceitos considerados nucleares.

Neste trabalho procurou-se, apenas, realizar um estudo exploratório, recorrendo à metodologia de estudo de caso, sobre uma pequena empresa familiar, seguindo a definição de empresa familiar adoptada pela Comissão Europeia (2009), tendo como objectivos específicos: caracterizar a empresa; caracterizar a estrutura de governação; caracterizar a função recursos humanos; caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos. Do ponto de vista metodológico recorreremos a entrevistas semiestruturadas, à análise documental, sendo os dados tratados através da análise de conteúdo.

Os principais resultados revelam que a empresa possui um modelo de governação de autocracia aberta, configuração típica de organizações dirigidas pelo próprio empresário, seja com accionistas minoritários familiares (ramo da família excluído da gestão operacional) seja com accionistas minoritários financeiros (fundos de investimentos) ou organizações patrimoniais cotadas com fraca dispersão de capital. A função RH não está autonomizada ou formalizada em departamento autónomo; esta função é desempenhada pelos administradores com apoio administrativo. As práticas de GRH são pouco formalizadas havendo, contudo, um processo de recrutamento baseado em conhecimentos pessoais, privilegiando a experiência profissional (corroborando os estudos de Marques (2018) e de Cavaleiro (2021), a residência próxima do local de trabalho e um sistema de avaliação de desempenho por objectivos, com prémios semestrais, para as equipas de vendas e de distribuição.

Para pistas futuras sugere-se o aprofundamento de políticas referentes a:

- a) Implementação de estruturas formais que dêem suporte administrativo ao negócio, como forma privilegiada de sustentabilidade a longo prazo;
- b) Fóruns internos à família de reflexão e sensibilização do processo sucessório;
- c) Recrutamento de quadros superiores independentes, com *expertise* em matérias de gestão não explicitamente presentes na empresa;
- d) Aceitação de consultoria externa especializada, com o envolvimento dos putativos sucessores na gestão do negócio.

Nota: Por decisão pessoal, os autores escrevem segundo o novo acordo ortográfico.

Referências

- Associação das Empresas Familiares Portuguesas (2021). [Associação das Empresas Familiares – Associação das Empresas Familiares](#)
- Basco, R., Bassetti, T., Maso, L. D. & Lattanzi, N (2023). Why and when do family firms invest less in talent management? The suppressor effect of risk aversion. *Journal of Management and Governance*, 27, 101-130
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*, 2ª ed., São Paulo, Nobel
- Bernhoeft, R. & Gallo, M. A. (2003). *Governança na Empresa Familiar*, (2ª ed), Editora Campus
- Boyd J, Upton N & Wircenski M. (1999) Mentoring in family firms. A reflective analysis of senior executives' perceptions. *Family Business Review*, 12 (4): 299-310
- Canço, H., Bairrada, P., Rodríguez, E. & Carvalho, A. (2010). *Novos tipos de família: Plano de cuidados*, Imprensa da Universidade de Coimbra
- Cavaleiro, D. T. (2021). *Desafios da Gestão de Recursos Humanos em empresas familiares: um estudo de caso em empresas do concelho de Valpaços*. [Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recurso Humanos]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19927/1/Daniella_Cavaleiro_MGDRH_2021.pdf

- Donnelley, R. G. (1964). "The family business", *Harvard Business Review*, 42 (4): 93-105
- European Commission (2009). *Final report of the expert group. Overview of the family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, Enterprise and Industry Directorate-General, Ref. Ares (2015) 2102740 - 20/05/2015
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação* (1ª ed). Lusodidacta
- Guerreiro, M.D. (1996). *Famílias na actividade empresarial. PME em Portugal*. Celta Editora
- Guerreiro, M.D. (1992). "Trajectórias sociais e relações familiares: empresários de PME." *Sociologia, Problemas e Práticas*, 11, 63-77
<http://hdl.handle.net/10071/1127>
- Guerreiro, M.D. (1989)." A família e a empresa: reflexões preliminares em torno de um projecto de investigação sobre famílias de empresários de PME." *Sociologia*, 6, 23-32. <http://hdl.handle.net/10071/980>
- Kok, J. M. P., Uhlener, L. M., & Thurik, A. R. (2003). Human Resource Management with Small Firms, Facts and Explanations, *Erim Report Series Research In Management* http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=411655
- Hirigoyen, G. (2002). "Droit et Finance: De l'Ignorance à la Gouvernance", *Revue du Financier*, 133, 1-25
- Hoon, C., Hack, A. & Kellermanns, F. W (2019). Advancing knowledge on human resource management in family firms: An introduction and integrative framework. *German Journal of Human Resource Management*, 33 (3): 147-166
- Kelly, L. M., Athanassiou, N. & Crittenden, W. F. (2000). Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (2): 27-42
- Lepak, D. & Snell, S. (1999). "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, 24 (1): 31-48

- Latham, V. M. & Leddy, P.M. (1987). “Source of recruitment and employee attitudes: an analysis of job involvement, organizational commitment, and job satisfaction”, *Journal of Business and Psychology*, 1 (3): 230-235
<https://doi.org/10.1007/BF01020811>
- Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*, 5ª ed. São Paulo, Pioneira
- Marques, A. P. (Coord.) (2018). *Empresas familiares da região norte. Mapeamento, retratos e testemunhos*, Universidade do Minho. Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA). <https://hdl.handle.net/1822/55802>
- Marques, M. A. A. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos - um estudo multi-caso*. [Tese de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão]
- Pichault, F. & Schoenaers, F. (2003). “HRM practices in a process of organizational change: A contextualist perspective”. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1): 120-143
- Rodrigues, J. (2019a). *Família Empresária Estrutura, recursos e poder*. Editora RH, Lisboa
- Rodrigues, J. (2019b). *Introdução à governabilidade organizacional*. Associação dos Professores do Concelho de Almada
- Rodrigues, J. & Marques, M. A. A. (2019). “Family firms and family business: A conceptual approach about the ambiguities, paradoxes and uniqueness of family businesses”, *European Journal of Social Sciences Studies*, 4 (5): 150-172
<http://dx.doi.org/10.46827/ejsss.v0i0.698>
- Roudinesco, E. (2003). *A família em desordem*. Zahar Editor
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2): 109–119.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schlachter S. D. & Pieper J.R. (2019). “Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research”, *Journal of Applied Psychology*, 104 (11): 1325-1346 <https://doi.org/10.1037/apl0000412>
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2.ª ed.), Sage