



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

As práticas de Gestão de Recursos Humanos “presentes” na criação de empresas: a necessidade de formação profissional e de novas competências

Helder de Jesus Ginja Antunes

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

Covilhã, outubro de 2015

Dedicatória

Aqueles que, sem eles nada seria possível. A minha família...

Agradecimentos

Serve esta página, para agradecer a todos quanto contribuíram com ajuda, amizade e motivação.

Especial agradecimento à família, Isabel e João Antunes, pelo apoio, suporte e carinho nestes tempos menos fáceis.

Agradeço especialmente ao meu orientador Professor Doutor António João Santos Nunes, pela paciência e disponibilidade demonstradas.

Um muito obrigado especial às empresas envolvidas neste trabalho, empresários e colaboradores, sem eles o trabalho não se teria concretizado.

Um agradecimento à Universidade da Beira Interior, por todos os recursos disponibilizados que acrescentaram valor.

A todos na instituição, Professores, Alunos e Colaboradores, com quem tive o privilégio de contar ao longo destes meses, ainda um obrigado aos Colaboradores da Biblioteca da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, pelo profissionalismo, simpatia e apoio prestados.

A todos o meu obrigado.

“Working hard for something we don't care about,
is called stress. Working hard for something
we love is called passion.”

Simon Sinek

Resumo

O elemento Humano nas organizações apela ao relevo das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas pequenas empresas. A identidade na economia, especificidades e diversidades justificam maior incidência de investigação nesta dimensão organizacional. As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) produzem impacto nos esforços empresariais, tornam a assunção de riscos e a inovação mais proactivas. Medeiam o empreendedorismo corporativo e o desempenho, enfatizam construções de comportamento, atitudes, trabalho em equipa e formação profissional. Torna-se necessário compreender e identificar as práticas de GRH na criação de pequenas empresas, no seu desenvolvimento, e caracterizar as necessidades de formação profissional, assim como novas competências.

Neste trabalho optou-se por um estudo qualitativo, numa abordagem subjetivista em quatro empresas regionais, foram entrevistados empresários e colaboradores. Recorreu-se a análise de conteúdo para análise de dados, privilegiando-se a percepção dos participantes.

Integrando as teorias da gestão estratégica de Recursos Humanos e a visão baseada nos recursos, foram analisados dois momentos, identificaram-se como práticas de GRH presentes na criação e desenvolvimento da empresa, o recrutamento e seleção e a formação profissional. A avaliação de desempenho foi identificada no momento do desenvolvimento da empresa, aumentando a formalização e complexidade, com a evolução no tempo e número de colaboradores. O desenvolvimento de carreiras foi identificado nos dois momentos e aumenta na proporção do número de colaboradores. As recompensas e prémios são afetadas na sua formalização com o aumento da dimensão da empresa, nos dois momentos. Na criação da empresa são necessárias ações de formação em gestão financeira e GRH, No desenvolvimento organizacional são necessárias competências técnicas da área de negócio, continuidade de desenvolvimento das áreas de gestão e de desenvolvimento de Recursos Humanos.

Palavras-chave

Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Empreendedorismo; Desenvolvimento de pequenas empresas; Formação profissional; Novas competências.

Abstract

The Human element in organizations, calls for the relief of the practices of human resources management in small businesses. The identity of the economy, specificities and diversities justify higher incidence of research in this organizational dimension. HRM practices, have an impact on entrepreneurial efforts, risk taking and more proactive innovation. Mediate the corporate entrepreneurship and performance, emphasize behavior of buildings, attitudes, teamwork and training. It is necessary to understand and identify HRM practices in the creation of small businesses in their development, and characterize vocational training needs as well as new skills.

In this work we opted for a qualitative study, a subjectivist approach into four regional companies, were interviewed entrepreneurs and employees. Resorted to content analysis for data analysis, privileging the perception of the participants.

Integrating theories of strategic management of human resources and the vision based on resources, two moments were analyzed, they identified themselves as HRM practices present at the creation and development of the company, recruitment and selection and training. The performance evaluation was identified at the time of the company's development, increasing formalization and complexity, with the evolution on time and number of employees. The career development, was identified in both times and increases in proportion to the number of employees. The rewards and bonuses are affected in its formalization with increasing company size, the two moments. The creation of the company are necessary training initiatives in financial management and HRM, in organizational development are necessary technical skills of the business area, continued development of the areas of management and development of Human Resources

Keywords

Human Resource Management Practices; Entrepreneurship; Small business development; Training; New skills.

Índice

Parte I - Enquadramento e estado da arte	1
1. Enquadramento do problema.....	1
1.1. Introdução	1
1.2. Justificação da investigação.....	2
1.3. Objetivos da investigação.....	2
1.4. Organização e estrutura da Dissertação	3
2. Revisão da literatura.....	3
2.1. Gestão estratégica de RH, visão baseada nos recursos da empresa (<i>Resources based view of the firm</i>) (RBV)	3
2.1.1. Competências necessárias e distintivas nos processos organizacionais	4
2.1.2. Capacidades dinâmicas	5
2.1.3. Conhecimento baseado nas teorias da empresa.....	5
2.2. Aprendizagem organizacional e formação	6
2.3. Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos no contexto organizacional.....	7
2.4. As atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos mais comuns	10
2.4.1. Recrutamento e seleção	10
2.4.2. Recompensas, reconhecimentos e prémios	10
2.4.3. Avaliação de desempenho	11
2.4.4. Desenvolvimento de carreiras	11
2.4.5. Formação profissional.....	12
2.6. Empreendedorismo, intenção empreendedora e novas competências	15
2.6.1. Conceito de empreendedorismo	15
2.6.2. A intenção empreendedora, criação de empresas e empreendedorismo corporativo	17
2.7. Desenvolvimento de competências e formação profissional	18
Parte II- Abordagem empírica	20
3. Metodologia de investigação	20
3.1. Seleção de participantes no estudo.....	20
3.2. Caracterização dos participantes no estudo.....	21
3.3. Recolha de dados e Instrumentos	24
3.4. Procedimentos e recolha de dados	24
3.5. Análise de dados	25
4. Apresentação e discussão de resultados.....	28
4.1. Análise individual dos estudos de caso por dimensão e categorias	28
4.1.1. Empresa A	28
4.1.2. Empresa B	32
4.1.3. Empresa C	35
4.1.4. Empresa D	38
4.2. Análise comparativa por dimensão e categorias.....	41
4.3. Síntese	45
5. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação	47
5.1. Conclusões	47
5.2. Limitações, futuras linhas de investigação e sugestões	49
6. Referências Bibliográficas.....	50
7. Anexos	56

Lista de Figuras

Figura 1- Orientação e estratégia das Práticas de Gestão de Recursos Humanos adaptado de Miles e Snow (1984)	9
Figura 2 - Fases da análise de conteúdo e objetivos da investigação, adaptado de Bardin (1977)	26

Lista de Tabelas

Tabela 1: Evolução do conceito de empreendedorismo adaptado de Landström, Harirchi, e Åström (2012) e Sarkar (2010).....	16
Tabela 2: Análise da dimensão 1 e categorias empresa A.....	30
Tabela 3: Análise da dimensão 2 e categorias empresa A.....	31
Tabela 4: Análise da dimensão 1 e categorias empresa B.....	33
Tabela 5: Análise da dimensão 2 e categorias empresa B.....	34
Tabela 6: Análise da dimensão 1 e categorias empresa C.....	36
Tabela 7: Análise da dimensão 2 e categorias empresa C.....	37
Tabela 8: Análise da dimensão 1 e categorias empresa D.....	39
Tabela 9: Análise da dimensão 2 e categorias empresa D.....	40
Tabela 10: Tabela 10: Indicadores de entrevista	41
Tabela 11: Tabela 10: Indicadores de entrevista	43

Lista de Acrónimos

DGERT	Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GERH	Gestão estratégica de Recursos Humanos
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GPL	Gases de Petróleo Liquefeitos
HRA	<i>Human Resouces Accounting</i>
InPME	Programa de intervenção ao nível de consultoria e formação em PME
PAECPE	Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego
PME	Pequenas e Medias Empresas
SAGE	Sistema de Apoio a Jovens Empresários
TEA	Taxa de Atividade Empreendedora Early-Stage Total

Parte I - Enquadramento e estado da arte

1. Enquadramento do problema

1.1. Introdução

A história de investigação de Recursos Humanos remonta a 1900 com estudos baseados nas diferenças de práticas e implementação de recrutamento, seleção e avaliação (Huselid, 2011). Recentemente os gestores de Recursos Humanos são vistos como facilitadores da implementação de estratégias organizacionais, transpondo-as em objetivos, práticas e inventários de talentos de Recursos Humanos. De acordo com o mesmo autor, a escolha das vantagens competitivas pelos talentos, são hoje, importantes e determinantes no sucesso estratégico organizacional e na gestão de sistemas da força de trabalho.

As atividades e os programas de RH devem ter em atenção a organização interna da empresa e o ambiente externo, A montagem do sistema de RH, políticas e práticas, contribui para os objetivos da organização e são essenciais para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Prahalad & Hamel, 1990).

O conceito de valor de trabalho e criação de atividades de Recursos Humanos, foram desenvolvidos por Friedman¹ & Lev (1974), Lau & Lau (1978), que quiseram incorporar o valor das contribuições humanas na valorização da empresa, com recurso ao desenvolvimento de estratégias de medição futuras de atividades dos Recursos Humanos, (Steffy & Maurer, 1988). Alguns estudos demonstram a importância dos Recursos Humanos, como vantagem competitiva, no sucesso ou insucesso empresarial (Lepak & Snell, 1999). Práticas como recrutamento e seleção criteriosos, incentivos, compensação e formação podem desenvolver habilidades e aptidões, contribuindo para a performance empresarial (Miles & Snow, 1984; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 2000; Wright *et al.*, 2001; Huselid & Becker, 2011). De acordo com os mesmos autores as práticas de gestão de RH, ajudam a criar vantagens competitivas sustentáveis, especialmente se essas práticas estão alinhadas com a estratégia da empresa.

¹ *Human Resouces Acconting* (HRA), método de sistematização da valorização do valor do trabalho e criação de valor das atividades de RH. Desenvolvimento de estratégias de medição de potenciais atividades futuras dos colaboradores.

1.2. Justificação da investigação

A importância atribuída à GRH, aplicação, formalização das práticas de GRH nas pequenas empresas, assim como a sua evolução, interação com o desenvolvimento da intenção empreendedora, as necessidades de desenvolvimento de Recursos Humanos por via da formação, são o foco essencial neste estudo.

Com a necessidade de desenvolver continuamente o conceito de capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000), a GRH atua assim como capacidade (Hayton, 2006), onde a aplicação das suas práticas desenvolve os níveis de empreendedorismo corporativo, dentro das organizações (Schmelter, Mauer, Boersch, & Brettel, 2010). A Criação de empresas e o seu crescimento estão relacionados com comportamentos empreendedores (Bayon, Vaillant, & Lafuente, 2015). O crescimento em pequenas empresas é visto como parte do processo empreendedor (Davidsson et al., 2002).

A literatura mostra que há um efeito positivo entre a formação e todos os níveis organizacionais (Aguinis & Kraiger, 2009; Aragon, Jimenez & Valle, 2014). As atividades de formação propiciam novas competências e conhecimento aos colaboradores, desenvolvendo a performance empresarial (Aguinis & Kraiger, 2009).

Variados estudos contextualizam os modelos de investigação em grandes empresas. No caso das Pequenas e Médias Empresas (PME), assiste-se frequentemente a uma aplicação dos modelos das grandes empresas, onde as realidades e contextos específicos são diferentes (Heneman, Tansky, & Camp, 2000).

Assim, torna-se cada vez mais importante, compreender e identificar as práticas de GRH na criação de pequenas empresas, de modo a caracterizar as necessidades de formação profissional e de novas competências.

1.3. Objetivos da investigação

Contextualizando os estudos de McEvoy (1984), McEvoy e Buller (2013), recorreram à teoria do ciclo de vida para analisar as práticas de GRH nas médias empresas, dirigindo o estudo numa perspetiva estratégica de GRH. Também Schmelter *et al.* (2010) desenvolveram um estudo utilizando a teoria baseada nos recursos da empresa, no contexto das capacidades dinâmicas, analisaram a escolha das práticas de GRH e o seu impacto no empreendedorismo corporativo. No entanto, nenhum destes estudos identifica as práticas de Gestão de Recursos Humanos presentes na criação da empresa, tentando preencher esta lacuna na investigação o primeiro objetivo do presente estudo será:

- Identificar as práticas de Gestão de Recursos Humanos presentes na criação de empresas. Seu desenvolvimento, importância e constrangimentos.

Recorrendo às investigações de Gómez, Lorente, e Cabrera (2004), de Kaya (2006), e Aragon, Jimenez, e Valle (2014), surgiram os dois objetivos seguintes:

- Caracterizar a necessidade de formação profissional dos empreendedores e colaboradores.
- Identificar as competências na criação e desenvolvimento de empresas.

O presente estudo desenvolvido em quatro empresas regionais pretendeu, responder as questões:

- Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos presentes na criação e evolução de empresas?
- Que áreas de formação profissional são necessárias na intenção empreendedora e desenvolvimento de colaboradores?
- Quais as competências a desenvolver?

1.4. Organização e estrutura da Dissertação

O estudo foi dividido em duas partes. A primeira identifica os objetivos e questões de investigação seguidas, a revisão da literatura relevante, com os principais conceitos e seu desenvolvimento, que compõem a teia da temática abordada. A segunda parte identifica a metodologia utilizada na investigação, análise e discussão de resultados, conclusões, limitações e sugestões futuras.

2. Revisão da literatura

2.1. Gestão estratégica de RH, visão baseada nos recursos da empresa (*Resources based view of the firm*) (RBV)

As características internas da empresa (forças e fraquezas) e o ambiente externo (ameaças e oportunidades), eliminam os recursos heterogêneos das empresas e podem tornar-se fonte de vantagem competitiva. No modelo de Barney (1991) a RBV substitui estas duas características no contexto de vantagem competitiva. Estabelece o caminho entre os recursos da empresa e as vantagens competitivas sustentadas, através do valor, raridade, substituição e imitação (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) surge da exploração do papel dos recursos humanos na empresa, com base no suporte da estratégia empresarial e da sua afirmação (Becker & Huselid, 2006).

De acordo com os estudos de Wright, Dunford e Snell (2001), a GERH não nasceu da Visão Baseada nos Recursos da empresa, mas foi um instrumento para o seu desenvolvimento. Com o crescimento da ideia de que os recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva nas empresas, legitima-se a assunção de que as pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso da empresa (Wright *et al.*, 2001).

Lepak e Snell (1999) apresentaram um modelo de aproximação da GERH, baseado na RBV, consideraram as duas dimensões, descrevendo diferentes combinações entre os relacionamentos de colaboradores e os sistemas de Recursos Humanos.

O modelo evidencia como as práticas de gestão de Recursos Humanos resultam em vantagem competitiva, não de uma forma isolada mas como um conjunto de habilidades, capacidades e conhecimento, relacionados com comportamentos estrategicamente relevantes (Lepak & Snell, 1999).

De acordo com o conceito de “piscina” do capital humano, as práticas de gestão de Recursos Humanos são identificadas como: (i) projeto de trabalho; (ii) práticas pessoais; (iii) participação; (iv) treino e formação; (v) reconhecimento e prémios; (vi) comunicação e avaliação, todas elas com impacto nos colaboradores e desenvolvendo as suas competências, cognições e atitudes (Wright *et al.*, 2001).

Bacon, Wright, e Demina (2004), também mostram no seu estudo que a estratégia do negócio, tem um impacto importante no desenvolvimento da GRH.

As integrações teóricas da RBV e GERH geraram conceitos como conhecimento, capacidade dinâmica, aprendizagem organizacional e liderança como fontes de vantagem competitiva, como interceção de desafios de Recursos Humanos e estratégia (Wright *et al.*, 2001; Collins & Clark, 2003; Collins & Smith, 2006).

2.1.1. Competências necessárias e distintivas nos processos organizacionais

Competências essenciais podem ser definidas como aprendizagem coletiva, coordenando diversas habilidades, integrando vários níveis de Recursos Humanos e funções, dentro das organizações (Prahalad & Hamell, 1990). As competências e as habilidades são inseparáveis para os Recursos Humanos que assumem compromisso com a competência, em contexto com comportamentos (Leonard-barton, 1992).

2.1.2. Capacidades dinâmicas

A necessidade de desenvolver continuamente novas competências e capacidades por parte das empresas, fez desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas, como o uso de recursos nos processos organizacionais, que organizem, integrem e libertem recursos e que provoquem eventuais mudanças no mercado (Eisenhardt & Martin, 2000).

As capacidades dinâmicas requerem que as organizações definam processos de modo a alterar serviços, produtos, rotinas e mesmo o mercado, trata-se da adaptação a contingências no meio ambiente. As alterações organizacionais requerem novas habilidades e competências, novos colaboradores ou substituição de alguns existentes. Os novos processos organizacionais implicam novas redes de trabalho, novos inventários de talentos e competências dos colaboradores, administrados com novos sistemas de Recursos Humanos (Wright & Snell, 1998).

Schmelter *et al.* (2010) no seu estudo sobre pequenas e medias empresas Alemãs, concluíram que a GRH atua como uma capacidade dinâmica, que as praticas de GRH aumentam os níveis em empreendedorismo corporativo, dentro das organizações. O recrutamento e seleção o desenvolvimento de Recursos Humanos, formação e sistemas de recompensas, atuam sobre a motivação e o desenvolvimento da atividade empreendedora dos colaboradores (Schmelter *et al.*, 2010).

2.1.3. Conhecimento baseado nas teorias da empresa

Vários trabalhos de investigação na linha da RBV, são focados no conhecimento e no modo como as empresas geram, libertam, transferem, integram e protegem o conhecimento. Assim Grant (1996) argumenta que as empresas existem porque integram e aplicam conhecimento especializado, melhor do que conquistam o mercado, as empresas existem porque protegem melhor o conhecimento da expropriação e imitação do mercado (Liebeskind, 1996). Enquanto a literatura de Recursos Humanos é mais focada no relacionamento do trabalho e o conhecimento, a literatura da corrente estratégica relaciona o conhecimento com o mercado, conhecimento de consumidores, concorrentes e novos produtos (Liebeskind, 1996).

O conhecimento pode ser visto como conhecimento individual, capital humano ou o conhecimento partilhado em grupos ou redes, o capital social, ou institucionalizado, em processos ou base de dados, o capital organizacional. Enquanto a gestão estratégica de Recursos Humanos tende a considerar o conhecimento como um fenómeno individual a literatura estratégica e organizacional consideram o conhecimento como coletivo, partilhado acessível e transferível, (Argyris & Schon; Grant; Liebeskind, 1996). Existem assim diferenças

entre autores que defendem o conhecimento individual e autores que suportam o conhecimento organizacional.

No trabalho de Leonard-Barton (1992), é explorado o conhecimento organizacional e inovação como inter-relação de quatro processos e sua relação de valor: (i) Possuir a resolução de problemas, igualitarismo; (ii) integrar o conhecimento interno, conhecimento partilhado; (iii) experimentação contínua, (iv) risco positivo e integrar o conhecimento externo, aberto ao exterior. Estes processos são suportados com diferentes sistemas administrativos de Recursos Humanos, integrando práticas pessoais e projetos de trabalho, formação, desenvolvimento de carreiras, prémios, reconhecimento e avaliação de desempenho (Leonard-Barton, 1992; Wright *et al.*, 2001).

2.2. Aprendizagem organizacional e formação

A aprendizagem organizacional tem vindo a ser considerada recentemente como uma perspetiva estratégica, fonte heterogénea das organizações como possível vantagem competitiva (Grant, 1996). A aprendizagem organizacional, entendida como elemento essencial de sucesso na competição de mercados globais (Prahalad & Hamel, 1990).

A aprendizagem organizacional é vista assim como um processo dinâmico com base no conhecimento. É traduzida pela passagem de vários níveis de ação passando do nível individual para o nível grupo e para o nível organizacional, retomando o processo inicial (Huber, 1991; Crossan, Lane, & H. W. White, 1999; Jerez-Gomez, 2005).

A aprendizagem organizacional é multinível, a sugestão em que as ideias e visão inovadoras, ocorrem ao nível individual e não ao nível organizacional (Simon, 1991), é complementada por outros autores, em que o conhecimento gerado individualmente, não influi de forma independente na organização, as ideias são compartilhadas, as decisões são tomadas e o sentido comum é desenvolvido (Huber, 1991; Argyris & Schon, 1996; Crossan *et al.*, 1999).

Huber (1991), na sua abordagem e enfoque psicológico sobre a aprendizagem organizacional, propõe quatro constructos e processos: (i) aquisição de conhecimento como um processo da forma como o conhecimento é obtido; (ii) distribuição de informação, como o processo em que a informação de diversas fontes é partilhada e entendida ou, conduz a nova informação; (iii) Interpretação da informação; (iv) memória organizacional, como o processo de como a informação é guardada para uso futuro (Huber, 1991).

Os processos de conhecimento individuais e os processos de conhecimento organizacional e social interagem, provocando uma dinâmica de grupo inibindo ou facilitando a aprendizagem organizacional (Crossan *et al.*, 1999).

Garvin (1993) realça que uma organização capaz de mudar comportamentos gerando novos conhecimentos, é uma organização hábil, na transferência, criação e aquisição de conhecimento. A capacidade de aprendizagem de uma organização é influenciada, por um conjunto de características que facilitam essa aprendizagem. Os processos de pensamento de forma individual afetam o conjunto da organização quando partilhados e assumidos por ela (Crossan *et al.*, 1999).

Alguns estudos sugerem que a formação e o treino são fatores chave para melhorar a aprendizagem organizacional (Garvin, 1993; Gómez *et al.*, 2004), considerada a formação, uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cabrera & Cabrera, 2005), esta é um veículo, onde as empresas podem influenciar comportamentos, atitudes e habilidades nos colaboradores (Chen & Huang, 2009).

A literatura mostra que há um efeito positivo entre a formação e todos os níveis organizacionais, ao nível individual, de grupo e organizacional ou social (Aguinis & Kraiger, 2009; Aragon, Jimenez & Valle, 2014). As atividades de formação propiciam novas competências e conhecimento aos colaboradores, desenvolvendo a performance empresarial (Aguinis & Kraiger, 2009). A formação orientada para a aprendizagem na empresa, planeada a longo prazo serve de estímulo à aprendizagem organizacional (Gómez *et al.*, 2004; Cabrera & Cabrera, 2005; Chen & Huang, 2009; Aragon *et al.*, 2014).

2.3. Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos no contexto organizacional

Variados estudos contextualizam os modelos de investigação em grandes empresas. No caso das Pequenas e Medias Empresas (PME), assiste-se frequentemente a uma aplicação dos modelos das grandes empresas, onde as realidades e contextos específicos são diferentes. Variáveis como a estrutura e dimensão devem ser tidas em conta numa investigação direcionada a PME (Heneman, Tansky, & Camp, 2000; Pearson, Stringer, Mills, & Summers, 2006a).

De acordo com Bacon, Ackers, Storey, e Coates (1996) a questão mais importante nas PME, não é quais as práticas de gestão de Recursos Humanos adotadas, mas como foram colocadas em prática. Considerando importante, o grau de formalização das práticas de Recursos Humanos e a forma como estão sistematizadas, documentadas e institucionalizadas.

No estudo de Heneman *et al.* (2000) os empreendedores de pequenos negócios, atribuíram grande importância a gestão de Recursos Humanos valorizada ao nível organizacional e pessoal. O estudo destes temas foi valorizado e bem recebido pelos empreendedores participantes, no entanto, não revelaram grande preocupação com as práticas de Gestão de

Recursos Humanos tradicionais, dando lugar a preocupações mais centradas nas características da pessoa e a sua combinação com a empresa. Percecionando a Gestão de Recursos Humanos como um fluxo de atividades relacionadas, atraindo os colaboradores certos para a empresa, e retê-los com compensações e motivação. Neste estudo as principais preocupações com as atividades de Gestão de Recursos Humanos, focadas pelos empreendedores foram o recrutamento e seleção, a retenção de colaboradores, e os pagamentos salariais e compensações (Heneman *et al.*, 2000).

Miles e Snow (1984) Introdzem uma comparação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e a gestão estratégica na empresa, apresentada na figura 1. Na sua evolução os departamentos de Recursos Humanos devem participar nas informações de produtos, serviços e mercados, de modo a manter e desenvolver gestores e colaboradores. Devem assim familiarizar-se com a estratégia, seu planeamento na empresa e participar dos processos de gestão estratégica. O departamento de Gestão de Recursos Humanos, e as suas práticas, devem estar alinhados com a estratégia da empresa (Miles & Snow, 1984; Huselid, Beatty, & Becker, 2005).

Desenvolvendo as dimensões estratégicas das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas pequenas e médias empresas Cassell, Nadin, Gray, e Clegg (2002), desenvolveram um modelo de estudo onde evidenciaram alguns fatores que as empresas enfrentam: (i) diminuição da produtividade e resultados de desempenho; (ii) ausência de competências (iii) as práticas de Gestão de Recursos Humanos são influenciadas por fatores e prioridades sentidas nas empresas, como a inexistência de um responsável de RH, acumulando na generalidade outras funções dentro da empresa.

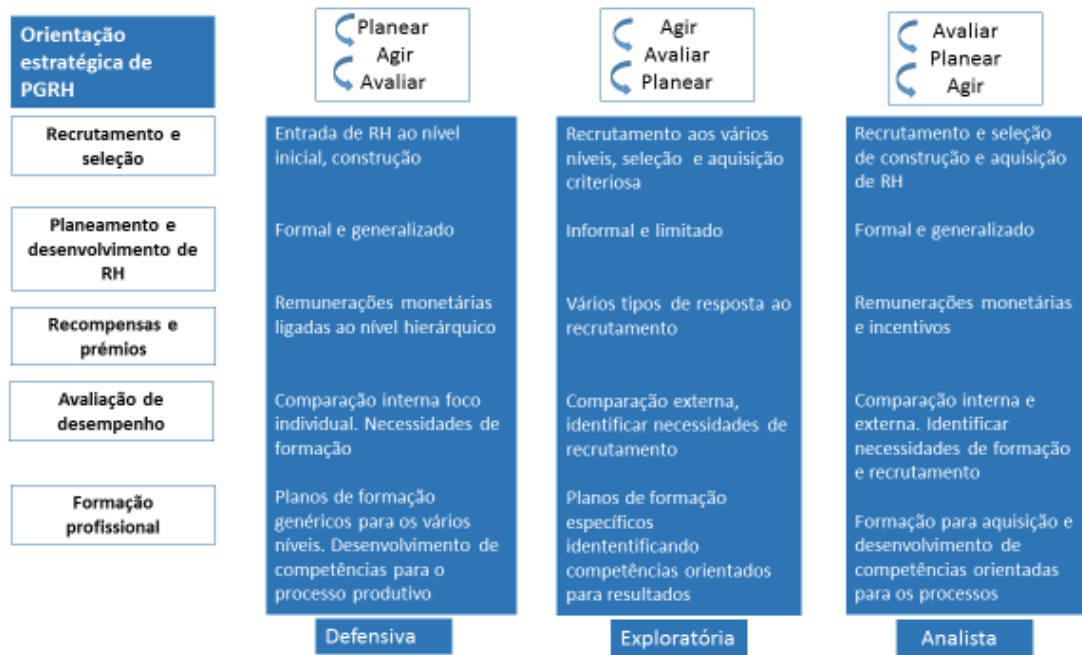


Figura 1- Orientação e estratégia das Práticas de Gestão de Recursos Humanos adaptado de Miles e Snow (1984)

Salientam os autores a importância de um responsável direto para a função de Recursos Humanos, mesmo em algumas PME onde o tema se revela uma preocupação, esta influencia a aplicação de algumas políticas e práticas de GRH, provocando mudanças na cultura organizacional (Cassell *et al.*, 2002).

A intervenção ao nível das práticas GRH para a resolução de problemas, é condicionada pelos decisores terem ou não, experiência e formação de Gestão de recursos Humanos, a decisão tem em conta aprendizagens anteriores. A formação proporcionada pela empresa tendo em conta políticas de aconselhamento e promoção de carreira profissional contribuem para o compromisso dos trabalhadores para com a empresa (Chang, 1999).

O tipo de práticas a adotar, a sua maior ou menor formalização, são apontados como fatores estratégicos para a empresa. Os gestores com conhecimentos de técnicas de GRH, aplicam-nas na própria empresa e dão mais valor à formação dos colaboradores (Vinten, 2000).

No estudo de Cassell *et al.* (2002) é indicado que, é necessário uma avaliação dos recursos existentes para uma implementação de novas práticas de GRH. As estratégias a utilizar dependem da abundância ou escassez desses recursos. A aplicação de uma determinada prática de GRH depende do reconhecimento da necessidade do uso de práticas de GRH, como resposta a problemas, da disponibilidade dos recursos existentes e das prioridades correntes na organização. Além do foco ao nível estratégico, a GRH deve emergir das prioridades correntes das empresas no caso das PME. A sua realidade organizacional é heterogénea

quanto à disponibilidade dos recursos, o que dificulta a uniformidade de adaptação (Cassell *et al.*, 2002).

Para uma boa configuração e destaque das práticas GRH é necessário um vasto conhecimento e experiência (Kaya, 2006).

2.4. As atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos mais comuns

2.4.1. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção é a prática de GRH mais usada nas PME (Cassell *et al.*, 2002). As atividades de recrutamento e retenção de RH determinam o sucesso das PME (Pearson, Stringer, Mills, & Summers, 2006b). A análise e descrição de funções, são essenciais para a prática de recrutamento nem sempre usadas pelas PME (Heneman *et al.*, 2000; Kotey & Slade, 2005). A análise de funções documentada e sistematizada, varia tendo em conta a dimensão da empresa (McEvoy, 1984; Hornsby & Kuratko, 1990). Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, e Gomes (2012) indicam e definem, as fases do processo de recrutamento e seleção com a análise de funções; perfil de competências, aptidões; decisões de recrutamento e seleção, atribuição e estudo do desempenho e avaliação.

De acordo com Deshpande e Golhar (1994) as PME deveriam apostar mais no recrutamento externo mesmo a baixo custo. Quando recorrem ao exterior preferem as agências governamentais de emprego e as referências de outros colaboradores (Kotey & Slade, 2005), ou ao “passa - palavra” referido por Cassell *et al.* (2002).

Também a atração e retenção colaboradores se tornam desafios para as PME (Hornsby & Kuratko, 1990; McEvoy & Buller, 2013).

2.4.2. Recompensas, reconhecimentos e prémios

De acordo com Pfeffer (1998), as compensações são importantes no desempenho da maioria dos sistemas de trabalho. As recompensas e os pacotes de benefícios, de acordo com Hornsby e Kuratko (1990) atribuídos pelas empresas, são influenciados pela sua dimensão, afetando a sofisticação dos métodos de recompensas e prémios. As recompensas são assim uma prática afetada fortemente pela dimensão da empresa (Hornsby & Kuratko, 1990; Cassell *et al.*, 2002).

Também as políticas salariais variam com a dimensão da empresa, quanto maiores forem as organizações maior é a capacidade de oferta de políticas salariais, benefícios e sistemas de

incentivo. As PME devem determinar pacotes de incentivos que possam competir com as grandes empresas, dentro dos seus recursos disponíveis (Golhar & Deshpande, 1997).

McEvoy (1984) Considera que as Comissões e prémios são mais eficazes e utilizados nas PME. Determinou no seu estudo que a satisfação com as recompensas e incentivos, contribuem fortemente para a performance do desempenho dos colaboradores. Williams, McDaniel, e Ford (2007) desenvolveram um estudo sobre as causas e consequências da satisfação com a compensação com as principais conclusões: (i) A satisfação com os benefícios relaciona-se negativamente com o abandono da organização; (ii) A satisfação com a compensação e benefícios, relaciona-se positivamente com o desempenho e empenho organizacional; (iii) A satisfação com benefícios relaciona-se fortemente com a satisfação na empresa; (iv) A satisfação dos colaboradores aumenta quando percebem a relação entre compensação e desempenho.

Cassell *et al.* (2002) considera que apesar de todos os programas de incentivos e políticas salariais, as PME não o consideram prioritário como prática de aplicação, alegando em alguns casos, que se tornaria desigual a sua aplicação, entre grupos de colaboradores.

2.4.3. Avaliação de desempenho

Esta prática também é afetada pela dimensão da empresa, quanto maior for a empresa, maior é a complexidade dos sistemas de avaliação e desempenho. Existindo diversidade na interpretação e operacionalização deste processo (Cassell *et al.*, 2002). O processo de gestão de desempenho deve conter resultados padronizados, definidos de acordo com os valores, estratégia e objetivos da organização, que deve ser melhorado e controlado continuamente (Pina e Cunha *et al.*, 2012). Com a maior proximidade entre colaboradores nas pequenas empresas, a observação de desempenhos é o método mais usado, pois facilita a alteração quando necessário. Nas grandes empresas a autoavaliação e avaliação de colegas, é proporcional à dimensão da empresa, é tanto mais usado, quanto maior for a organização (Kotey & Slade, 2005). McEvoy (1984) acrescenta que a determinação de objetivos individuais facilitam a análise de desempenhos, melhoram a informação dos requisitos da função.

Algumas PME que realizam periodicamente avaliação de desempenho tendem a analisar competências transversais dos colaboradores, descorrendo as exigências e especificidades de cada função (Khan, Cheema, Syed, & Asim, 2013).

2.4.4. Desenvolvimento de carreiras

O percurso de experiências profissionais ao longo da vida, normalmente com mutações na hierarquia organizacional de uma ou várias empresas, pode definir-se de carreira. A gestão de

carreiras não deve ser esquecida no seio organizacional, a necessidade em reter, desenvolver e motivar o conjunto de Recursos Humanos, são exigências em crescimento (Pina e Cunha *et al.*, 2012).

A identidade e criatividade no desempenho de funções são hoje, alternativas diferentes da perspectiva de carreira tradicional. Os novos modelos de carreiras incluem uma variedade de opções. Na gestão de carreiras as organizações devem procurar novos modelos, o compromisso e a lealdade organizacional podem já não ser tão válidos. O investimento nas pessoas em detrimento do controle, resultam melhor em questões de compromisso. (Baruch, 2004).

O envolvimento e compromisso de colaboradores com a organização, são cada vez mais um vocabulário de aplicação na GRH. Trata-se de um processo contínuo que exige por parte dos colaboradores compromisso baseado no foco de desempenho, como se fossem “parceiros de negócio”, contribuindo para a motivação e desempenho no trabalho (Arrowsmith & Parker, 2013).

2.4.5. Formação profissional

Matlay (2002) refere que a que a literatura tem desenvolvido poucos estudos relativamente as necessidades das PME, principalmente relacionados com o desenvolvimento e formação de Recursos Humanos. A formação era considerada inicialmente como complemento de educação, servia para preencher défices de competências onde a escolaridade não respondia. Assume-se como componente do desenvolvimento de competências organizacionais. O autor refere que a formação tem uma natureza mais reativa do que proactiva nas micro e pequenas empresas (Matlay, 2002).

De acordo com Pina e Cunha *et al.* (2012), a formação assume-se como um processo onde os Recursos Humanos alteram conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos necessários ao desempenho das suas funções, do ponto de vista organizacional (Kaya, Koc, & Topcu, 2010).

As PME recorrem à formação, no entanto sem um plano atividades formativas de longo prazo, atuam para resolver necessidades imediatas de negócio, não tanto para desenvolver competências dos seus colaboradores (Cassell *et al.*, 2002; Matlay, 2002; Pina e Cunha *et al.*, 2012). Um plano com programa de formação deve permitir alcançar as competências necessárias de acordo com os objetivos (Vinten, 2000). O mesmo autor conclui que quanto mais pequena for a organização mais prática será a formação. Outros autores como Kotey e Slade (2005) concluem que a formação é entendida nas PME como correção de algumas

funções e como observação de atividades. A formação no posto de trabalho é a modalidade mais frequente nas PME, nas micro empresas de acordo com Kotey e Slade (2005) podem não ser necessárias ações de formação intensivas, uma vez que os colaboradores são poucos, e ou são família ou amigos.

Com os custos de formação, as PME com menos recursos económicos são resistentes às atividades formativas (Marta Fernandez, Sanzo Perez, & Trespalacios Gutierrez, 1999; Alasadi & Al Sabbagh, 2015), por vezes contratam colaboradores com mais experiência evitando os custos da formação (Khan *et al.*, 2013). Utilizando o exemplo dos Estados Unidos da América as grandes empresas utilizam maior variedade de modalidades de formação, sendo o mais utilizado a formação em contexto de trabalho, seminários, e *coaching* (Hornsby & Kuratko, 1990; Kotey & Slade, 2005). Shih e Chiang (2011) alertam para a ideia de que, a formação contratada externa, deve conter atividades e estar alinhadas com a estratégia da empresa, de modo a que os trabalhadores possam integrar as habilidades no contexto das suas funções.

2.5. Dimensão organizacional e práticas de Gestão de Recursos Humanos

De acordo com a definição de PME da Agência para a Competitividade e Inovação I.P. (IAPMEI) (2015) e a Comissão Europeia (2003), é considerada PME a organização que tenha número de efetivos inferior a 250 e volume de negócios ou balanço total, inferior ou igual a 50 milhões de euros e 43 milhões de euros, respetivamente. É considerada micro empresa a organização que tenha número de efetivos inferior a 10 e volume de negócios ou balanço total inferior, a 2 milhões de euros. É considerada pequena empresa a organização que tenha número de efetivos inferior a 50 e volume de negócios ou balanço total, inferior a 10 milhões de euros. São consideradas médias empresa as PME que não sejam micro, ou pequenas empresas.

Existem grandes diferenças na utilização das práticas de GRH nas grandes empresas comparadas com as PME. Hornsby e Kuratko (1990) acrescentam que a prática de formação, é mais utilizada pelas médias empresas, enquanto nas pequenas não é tao reconhecido o valor da formação de colaboradores. Acrescentam ainda que as práticas de GRH utilizadas por PME são mais sofisticadas do que o que aparentam, o grau de sofisticação aumenta à medida que as empresas crescem. Do mesmo modo a perceção das empresas sobre as tendências futuras da GRH também aumenta. No entanto os pequenos empresários embora reconheçam fatores a ter em conta para uma força de trabalho de qualidade, devem aumentar conhecimentos e compreensão das práticas de GRH, de modo a melhorar as habilidades dos colaboradores nas pequenas empresas (Hornsby & Kuratko, 1990). O estudo destes autores aponta para um conhecimento mais profundo da GRH no contexto das PME. Os métodos mais relatados de recrutamento utilizados pelas PME neste estudo, foram a procura de agências governamentais

de emprego, anúncios em jornais e referências. Nas empresas de menor dimensão os métodos mais relatados são anúncios de jornais e referências, apontadas opções como menos onerosas. Nas empresas de maior dimensão foram apontados métodos como os formulários de candidatura, a verificação de referências e as entrevistas. Já em relação aos métodos de seleção foram apontados os testes de avaliação de personalidade, e de atitudes, nas empresas de maior dimensão, menos utilizados pelas pequenas empresas. As Pequenas empresas recorrem a diferentes modalidades de formação para os colaboradores, sendo preferido a formação no local de trabalho (Hornsby & Kuratko, 1990).

Deshpande e Golhar (1994) Também compararam a aplicação e uso das práticas de GRH, relativamente à dimensão das empresas. No seu estudo verificaram que as práticas que eram reconhecidas como importantes pelos gestores de PME, não eram as que aplicavam na realidade. Na comparação entre grandes e pequenas empresas, as primeiras dão maior relevo ao sucesso organizacional e as segundas à capacidade de controlar o trabalho. As pequenas empresas apontam as diferentes características da força de trabalho como mais importantes em comparação com as grandes empresas. As duas dimensões de empresas atribuíram a mesma importância à formação de novos colaboradores, comunicação, salários competitivos face a desempenhos e à participação e segurança de colaboradores. A principal conclusão deste estudo aponta para a percepção da GRH pelos gestores que não é acompanhada por políticas que favoreçam o seu desenvolvimento, onde as estratégias de gestão não potenciam o desenvolvimento da GRH (Deshpande & Golhar, 1994).

A sofisticação das práticas de GRH parece estar relacionada com a dimensão das empresas de acordo com Kotey e Slade (2005), autores que também indicam o “passa-palavra” como método muito usado nas pequenas empresas para recrutar colaboradores, mesmo no recrutamento de chefias, a confiança e as referências eram tidas em conta pelos gestores. Verificaram que aumentando o número de operacionais na empresa, aumenta a delegação de poderes nas funções de chefias, face à implementação de avaliação e desempenho. À medida que as empresas aumentam a dimensão ao nível das funções de chefia, os métodos de avaliação e desempenho são mais variados do que ao nível dos operacionais. Nas pequenas empresas os desempenhos são mais fáceis de observar, pois a proximidade é maior facilitando ajustamentos. A autoavaliação e o recurso a colegas de trabalho para avaliação são proporcionais ao aumento da dimensão das empresas (Kotey & Slade, 2005).

As competências transversais e o seu desenvolvimento são estratégias procuradas nas organizações de hoje. MacMahon e Murphy (1999) no seu estudo em pequenas empresas Irlandesas, apontam como reconhecimento por parte dos empresários, a necessidade dos seus gestores desenvolverem competências transversais por via da formação, de variados temas, em detrimento de desenvolverem competências específicas, melhorando a flexibilização do trabalho continuamente.

2.6. Empreendedorismo, intenção empreendedora e novas competências

2.6.1. Conceito de empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo é amplamente abordado na literatura, deriva da abordagem histórica de Richard Cantillon em 1755, a que terá introduzido pela primeira vez o termo “Entrepreneur” (Naia, 2009; Sarkar, 2010; Osiri, McCarty, Davis, & Osiri, 2015). O conceito do “auto empregado”, que regula o mercado que equilibra a oferta e procura, deu lugar ao empreendedor que inova, a abordagem da inovação no conceito de empreendedorismo com Joseph Schumpeter em 1934.

Salientamos os acréscimos e tendências ao conceito de empreendedorismo na Tabela 1, destacamos a identificação de oportunidades com o contributo de Kirzner em 1973; Os aspetos comportamentais e características do perfil empreendedor com McClelland em 1961; Gartner em 1988 com o empreendedorismo como processo de criação de empresas e Venkataraman em 2000, com o empreendedorismo como exploração de oportunidades (Sarkar, 2010).

A idade e a dimensão de uma empresa, parece ser um fator que afeta o empreendedorismo das empresas. Assumindo que a maioria das empresas empreendedoras são pequenas, nem todas as pequenas empresas são empreendedoras. O modelo de empreendedorismo é visto da forma como o empreendedor explora as oportunidades à sua volta, chamado de processo empreendedor (Osiri *et al.*, 2015). O conceito de empreendedorismo tem hoje, contributos de todas as áreas de ciências sociais: antropologia; economia; sociologia; história; psicologia; política e vários ramos da ciência. A área de empreendedorismo relaciona várias teorias e abordagens, e é estudado de diferentes formas (Ferreira & Azevedo, 2007; Osiri *et al.*, 2015). O futuro da investigação do empreendedorismo poderá passar pela especialização contínua de investigadores organizados em grupos de investigação ou “círculos de investigação” (Cornelius, Landström, & Persson, 2006).

A aspiração empreendedora do empresário(a), relaciona-se com desejos e ambições em introduzir novos produtos e processos, assumir riscos controlados (Davidsson, Kirchhoff, Hatemi-J, & Gustavsson, 2002; Zimmerer & Scarborough, 2008), financiar a sua atividade e desenvolver o seu negócio em mercados internos e externos.

Tabela 1: Evolução do conceito de empreendedorismo adaptado de Landström, Harirchi, e Åström (2012) e Sarkar (2010).

Autores	Acréscimo ao conceito	Tendência
Cantillion (1755)	O “ Entrepreneur” que regula o mercado e equilibra a oferta e procura	“ Auto empregado”
Say (1921)	Indivíduo que combina recursos e coordena empresa	Gestão recursos
Knight (1921)	Empreendedor portador de risco e incerteza, análise de lucro	Risco, incerteza e lucro
Schumpeter (1934, 1936, 1842)	Empreendedor que inova. Inovador que dinamiza a economia	Inovação
McClelland (1961)	Motivações, comportamento do empreendedor, necessidade de realização	Motivações, comportamento
Collins, Moore (1964)	Perfil psicológico empreendedor/características distintivas	Perfil /características
Drucker (1969)	Maximização de oportunidades, concentração de recursos e esforços	Concentração de recursos e esforços
Kirzner (1973, 1979, 1986, 1992)	Identificação de oportunidades para obter lucro, criatividade e talento	Identificação de oportunidades
Fast (1978)	Surgimento de novos empreendimentos a partir de empresas existentes	Empreendedorismo Empresarial/corporativo
Brokhaus (1980)	Propensão para a “tomada de risco” entre empreendedores	Empreendedor baseado em características
Kantler (1983)	Como as estruturas organizativas geram empreendedorismo interno	Empreendedorismo corporativo
Burgelman (1983)	Processo de novas ideias desenvolvidas dentro de grandes empresas	Empreendedorismo corporativo
Birch (1987)	Empresas orientadas para o crescimento, criação de emprego	Empreendedorismo / criação de emprego
Gartner (1988)	Foco no comportamento e não nas características	Comportamento
Corvin e Slevin (1989)	Alta performance de pequenas empresas	Empreendedorismo corporativo
Acs e Audretsch (1990)	As pequenas empresas contribuem para a inovação	Pequenas empresas /inovação tecnológica
Barney (1991)	Empreendedorismo e identificação de novas oportunidades	Identificação de novas oportunidades
Larson (1992)	Empreendedores e utilização de redes para informação e aumento de capital	Redes e capital social
Bruderl <i>et al</i> (1992)	Análise multivariada, maior sobrevivência com mais RH, capital e estratégia	Performance
Shane e Venkataraman (2000)	Processo de descoberta e exploração de oportunidades	Exploração de oportunidades
Eckhardt e Shane (2003);Murphy (2009)	Sem oportunidades ausência de atividade empreendedora	Atividade empreendedora
Luke, Kearins e Verreynne (2011)	Três linhas de investigação: inovação, crescimento e identificação de oportunidades	Inovação, crescimento e oportunidades

Em Portugal a atividade empreendedora em 2013, de acordo com o estudo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), indica que o setor onde se registou maior crescimento da atividade empreendedora nova ou nascente, foi o orientado para o consumidor final.

A taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* Total (TEA) - que mede a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos, foi de 8,2%, resultado que

mostra tendência de aumento que se verifica desde 2010. O estudo GEM considera taxa TEA de Portugal, mais elevada do universo GEM 2013 (considerando 67 países), ocupando a 47ª posição e a 10ª mais elevada, no quadro das economias orientadas para a inovação (GEM, 2013).

2.6.2. A intenção empreendedora, criação de empresas e empreendedorismo corporativo

A intenção empreendedora está positivamente relacionada com a performance organizacional, o sistema de informação da GRH atua como mediador entre a intenção empreendedora e o desempenho do negócio (Rodrigues & Raposo, 2011).

Argyris (1977) Considera que a intenção empreendedora está relacionada com a aquisição de novos conhecimentos, desencadeando novos comportamentos, propiciando a aprendizagem organizacional. Uma estratégia empreendedora, foi considerada por Mintzberg e Waters (1985) como uma das estratégias empresariais, onde a força do empreendedor e a sua visão empresarial transformam empresas emergentes. As características individuais são mais comuns nas pequenas empresas, onde o empreendedor através das suas capacidades impõe a sua visão sobre a empresa com o controle pessoal das suas ações (Mintzberg & Waters, 1985).

A Criação de empresas e o seu crescimento estão relacionados com comportamentos empreendedores (Bayon, Vaillant, & Lafuente, 2015). O crescimento em pequenas empresas é visto como parte do processo empreendedor, pois só considerar a criação da nova empresa como empreendedorismo, seria reduzir o conceito de empreendedorismo. O crescimento empresarial deve ser visto como parte complementar do processo empreendedor (Davidsson *et al.*, 2002).

O crescimento empresarial de pequenas empresas, considerado no estudo de Ferreira e Azevedo (2007), parece aumentar quando estão presentes estratégias empreendedoras, os recursos do empreendedor e as suas redes têm grande importância nesse crescimento, e as empresas mais jovens parecem crescer mais rapidamente (Ferreira & Azevedo, 2007).

Num estudo elaborado por Ferreira, Raposo, e Rodrigues (2007) a motivação e propensão para a criação de empresas é consequência de: (i) atributos pessoais; (ii) família; (iii) perfil demográfico; (iv) área de formação, ensino; (v) obstáculos. Sendo que todos estes constructos do estudo, têm uma relação positiva com a motivação para criar empresas (Ferreira *et al.*, 2007). Os resultados deste estudo relevam a importância do ensino do empreendedorismo na intenção para criar empresas (Ferreira *et al.*, 2007; Hsu, Shinnar, & Powell, 2014; Naia, Baptista, Januário, & Trigo, 2015).

O empreendedorismo corporativo pode ser descrito como o aproveitamento da inovação, processos e ideias, traduzidos em oportunidades de crescimento em empresas existentes, sendo o intraempreendedor quem opera com sucesso dentro da organização (Sarkar, 2010).

A quantidade de ações empreendedoras que surgem no seio organizacional pode ser reforçada pela aplicação das práticas de GRH (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001). O empreendedorismo corporativo pode ser um indicador de eficácia das práticas de GRH, sendo estas, um veículo de inovação, criatividade e iniciativa (Hayton, 2003).

Kaya (2006) considera que as práticas de GRH, produzem impacto nos esforços empresariais, tornam a assunção de riscos e a inovação mais proactivas. São mediadoras entre o empreendedorismo corporativo e o desempenho, performance da empresa. As práticas de GRH que enfatizam construções de comportamento e atitudes, formação profissional, trabalho em equipa e comunicação de estratégias, são importantes para melhorar o desempenho organizacional (Kaya, 2006).

De acordo com Fayolle e Liñán (2014) a investigação da intenção empreendedora têm um grande potencial no futuro, como a evolução ao longo do tempo do processo empreendedor ou as teorias de intenção de implementação ou compromisso (Fayolle & Liñán, 2014).

2.7. Desenvolvimento de competências e formação profissional

McClelland em meados dos anos setenta formula a teoria com três necessidades, poder, realização e afiliação. O “tema” competências surge ligado a partir daí na literatura organizacional, a gestão por competências, avaliação por competências e formação por competências ou competências no trabalho. O enfoque no “saber”, no “fazer” e no “saber fazer”, são hoje, termos aplicados ao desenvolvimento das capacidades dos colaboradores com competências de gestão e gestão do conhecimento (Moreno, 2012).

Para Pfeffer (1998) a formação é fonte de vantagem competitiva em vários setores de atividade, deve ser encarada como um investimento em Recursos Humanos. Considerou a formação como uma das sete práticas para o sucesso organizacional.

A formação pode ser usada para aumentar a autoeficácia² dos colaboradores, numa abordagem sociocognitiva, técnicas como o *role-play*, *coaching* e aprendizagem modelada, podem ser incluídas nos programas de formação aumentando os níveis de autoeficácia dos colaboradores (Locke, 1997; Cabrera & Cabrera, 2005). A formação em equipas de trabalho

² Teoria Sociocognitiva: Autoeficácia, preconizada por Albert Bandura em 1986, citado em Locke, E. A. (1997). "Self-Efficacy: The Exercise of Control", *Personnel Psychology*, Vol. 50: 801-804. Durham: Blackwell Publishing Ltd.

melhora a construção de relacionamentos e a transferência de conhecimento, aumentando as partilhas (McCowan, Bowen, Huselid, & Becker, 1999).

Uma organização que valoriza o conhecimento deve desenvolver aprendizagem constantemente (Leonard-Barton, 1992). Os programas de formação devem ser vistos para lá da construção de habilidades e competências, desenvolvem compromissos individuais de acordo com os objetivos da organização (Huselid, 1995). A formação deverá ser orientada para a cultura e compromisso de aprendizagem, facilitando assim o desenvolvimento de competências baseadas no conhecimento, envolvendo toda a organização (Gómez *et al.*, 2004). A formação é vista como uma ferramenta que facilita a comunicação, promove a coesão e incita a valores comuns (Ulrich, Von Glinow, & Jick, 1993). Os programas de formação permitem o aparecimento de novas ideias, através do desenvolvimento de competências, habilidades e novos conhecimentos (Leonard-barton, 1992; Garvin, 1993). Os planos de formação contínuos permitem a partilha de ideias, de boas práticas, ajudando a transferência de conhecimento permitindo a interiorização nas rotinas organizacionais (Leonard-barton, 1992; Ulrich *et al.*, 1993; Chen & Huang, 2009).

Um planeamento a longo prazo, da formação orientada para a aprendizagem, pode contribuir para um desenvolvimento de competências de aprendizagem e seu desenvolvimento na organização (Aguinis & Kraiger, 2009; Chen & Huang, 2009; Aragon *et al.*, 2014).

Seguindo a linha da teoria da RBV, quando as habilidades de um colaborador são distintivas e específicas, consideradas pela organização, a retenção desse trabalhador tende a aumentar, da mesma forma como o seu valor dentro da empresa e o seu custo de substituição, sendo a formação em habilidades e competências específicas, mais valorizada (Wright, McMahan, & McWilliams, 1994; Grant, 1996; Pilar Jerez, Cespedes Lorente, & Ramon Valle, 2004). Por outro lado MacMahon e Murphy (1999) no seu estudo em pequenas empresas Irlandesas, apontam como reconhecimento por parte dos empresários, a necessidade dos seus gestores desenvolverem competências transversais por via da formação de variados temas, em detrimento de desenvolverem competências específicas, melhorando a flexibilização do trabalho continuamente. As competências transversais e o seu desenvolvimento são estratégias procuradas nas organizações de hoje.

Pelo exposto, na tentativa de compreender e identificar as temáticas abordadas na literatura relevante, procedemos a uma abordagem empírica relatada no seguinte capítulo.

Parte II- Abordagem empírica

3. Metodologia de investigação

Ao longo desta secção caracterizaremos as metodologias utilizadas. O estudo segue uma investigação qualitativa. O plano de pesquisa estrutura-se na metodologia de caso múltiplo, utilizando entrevistas semiestruturadas para a recolha de dados, submetidos depois a uma análise de conteúdo, tratando-se de um de um estudo exploratório, com um modelo de pesquisa no qual o investigador não manipula as variáveis presentes, mas procura identificar determinadas características e atividades de Gestão de Recursos Humanos presentes na criação e desenvolvimento de empresas da amostra, assim como a necessidade de formação profissional e novas competências. O estudo de caso é utilizado em varias situações em varias áreas contribuindo para o conhecimento de fenómenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2009). Permite à investigação reter características da vida real. De acordo com o mesmo autor quando o estudo engloba a análise de mais de um caso, confere maior sustentabilidade e robustez ao estudo de caso múltiplo comparativamente à análise de um só caso.

Este estudo segue as características dos estudos de caso: Perspetiva ideográfica, na medida em que se analisa uma situação de vida particular com todas as especificidades, analisando um conjunto de casos individuais percebendo a especificidade; Abordagem aos dados contextuais, e os fatores, onde ocorreram e foram influenciados; Triangulação de dados tendo em conta informação de diversas fontes e a preocupação com a teoria, onde os estudos de caso facilitam e originam a formulação de hipóteses ou formulação teóricas. Podendo ou não ser generalizados a outros casos existentes (Willig, 2001).

3.1. Seleção de participantes no estudo

Recorreu-se a especialistas e técnicos de associações empresariais da região para selecionar casos representativos de empreendedorismo na criação de pequenas e médias empresas na região da Beira Interior, de vários setores de atividade.

As empresas selecionadas foram divididas em dois grupos: Grupo I, empresas em laboração há menos de 24 meses, e Grupo II, empresas criadas e em laboração há mais de 24 meses. Critérios de seleção de ambos os grupos:

- Ter aceitado a participação no estudo e evidenciar características de empreendedorismo na pessoa de empresário/empresária, como motivações atributos e concretização da intenção empreendedora.
- Ter quadro de pessoal e colaboradores em número superior ao do início da empresa, ter recrutado pelo menos um colaborador.
- Ter proporcionado ações de formação profissional a colaboradores, realização de mais de uma ação formativa para colaboradores, inseridas num plano de formação com objetivos definidos e com dados de execução.
- Ter desenvolvido produtos/serviços de reconhecimento no mercado, dados de evolução de faturação e de desenvolvimento de produtos/serviços.
- Ter sede ou representação no contexto da Beira interior.

3.2. Caracterização dos participantes no estudo

Grupo I (menos de 24 meses de atividade)

Empresa A

A empresa surge da criação do posto de trabalho da promotora, com a atividade de mediação imobiliária. A promotora licenciada em direito e mestre em empreendedorismo e criação de empresas, com experiência em funções de técnica de expropriações, em atividades no campo nas áreas de cadastro geométrico, predial, caracterização, avaliação e negociação de contratos. Representa assim uma marca em regime de *franchising*, a empresa tem como atividade principal a mediação imobiliária em compra, venda e arrendamento. Compreendendo a angariação da carteira de imóveis, gestão de propriedades e gestão de arrendamentos, código de atividade 68311 - Atividades de mediação imobiliária. O investimento principal foi constituído pela aquisição de equipamentos informáticos. Com início de atividade em 2014, a empresa foi criada com a constituição jurídica de sociedade unipessoal por quotas. Com o objetivo principal de garantir o melhor resultado na comercialização de imóveis, disponibilizando um portefólio completo de serviços imobiliários aos clientes. O processo de comercialização inclui a análise da qualificação e gestão de clientes, seleção de produtos e acompanhamento após-venda. Toda a atividade é apoiada na experiência, motivação e proactividade da promotora, assente em soluções de publicidade e marketing eficazes.

O mercado potencial inclui, empresas de construção civil, empresas de promoção imobiliária e particulares que pretendam vender, comprar ou arrendar imóveis. A zona geográfica de abrangência é a Beira Interior e o Alto Alentejo. A diferenciação de serviço assume-se como estratégia face a concorrentes e posicionamento de mercado. Com a estratégia de qualidade nos serviços, divulgação inicial e fidelização de clientes, a Empresa A assume-se no mercado regional pelo profissionalismo, motivação, renovação constantes da abordagem ao cliente e

produto. Conta com um quadro de 3 colaboradores internos e 15 colaboradores externos sem vínculo á empresa.

Empresa B

Com experiência no setor de hotelaria e restauração a promotora cria assim o seu posto de trabalho, através da reabilitação de um estabelecimento de cafetaria e snack-bar, inserido no conjunto histórico da cidade da Covilhã. Com os serviços de bar e restaurante a Empresa A oferece um leque variado de ementas destinadas ao cliente final, de acordo com escolhas do consumidor. A privilegiada localização, o atendimento personalizado e a organização de pequenos eventos constituem a estratégia de diferenciação da empresa. O aumento de clientes potenciais e a sua fidelização assumem-se como desafios da empreendedora. Na busca da excelência do serviço prestado e qualidade diferenciadora, gastos controlados, e aprendizagem contínua, a promotora justifica o projeto de criação da empresa, como força motivadora, materializando o seu desenvolvimento pessoal e futura criação de novos postos de trabalho.

A empresa B conta com um quadro de 3 colaboradores internos, com o código de atividade 56101 - Restaurantes tipo tradicional. Constituída em março de 2015, como estabelecimento em nome individual, pretende a empresária alterar a forma jurídica ainda no final de 2015 para sociedade por quotas, com a entrada de um novo socio. A gestão de compras, organização de stocks, poder negocial com fornecedores e organização de um plano de promoções cíclicos, são desafios iniciais sentido pela empresa B. O mercado é segmentado em clientes universitários, clientes jovens pela proximidade de um centro de formação profissional e clientes indiferenciados regionais incluindo turistas. A gama de serviços, dividida em serviços de pastelaria, tostas e torradas, bem como outros, que representa cerca de 20% do volume de negócios. Cafetaria/Bar - venda de café, refrigerantes, aperitivos e bebidas, representando cerca de 25% do volume de negócios da atividade, O serviço de restaurante representa cerca de 55% do volume de vendas. Este segmento é responsável por parte da dinâmica diferenciadora de negócio.

Grupo II (mais de 24 meses de atividade)

Empresa C

A Empresa C lavandaria industrial foi constituída em 1996, como culminar de um projeto de investimento submetido ao Sistema de Apoio a Jovens Empresários (SAJE), deu inicio à sua atividade em março de 1996. Código de atividade económica: 74700 - Atividades de limpeza industrial, a atividade principal consiste em lavar e tratar roupas em grandes quantidades para instituições diversas com uma elevada e reconhecida qualidade, garantindo um elevado

nível de higiene, assim como a passagem e dobragem da mesma. A recolha e entrega também são asseguradas pelos serviços da empresa. Esta oportunidade de negócio surgiu, dado que no distrito não existia nenhuma empresa a executar esta atividade, levando vários potenciais utilizadores do serviço a optar por esta modalidade, em vez de terem estruturas próprias de lavagem. As principais linhas orientadoras, a satisfação contínua das necessidades e expectativas dos seus clientes, através:

- Serviço atempado e de qualidade
- Cumprimento da Legislação Nacional e Comunitária e Normas
- Utilização de produtos /detergentes de alta qualidade

Áreas de atividade no mercado:

- Hotelaria - Hotéis, Turismo de Habitação e Restaurantes
- Saúde - Hospitais e Clínicas
- Serviços - Cabeleireiros.
- Particulares

Constituída em 1996, a Empresa C tem como objetivo central a completa satisfação dos seus Clientes, garantindo um serviço de elevada qualidade, tanto ao nível da eficiência do processo de lavagem, como em relação às atividades associadas, como a passagem, dobragem, entrega e recolha de roupa. Consciente da responsabilidade que a empresa tem em relação aos seus colaboradores e à Comunidade, a empresa definiu como linhas de orientação os seguintes princípios associados à gestão da componente Ambiental e de Saúde e Segurança do Trabalho; Cumprimento de todos os requisitos legais e outros requisitos, associados tanto aos aspetos ambientais, como aos perigos e riscos inerentes à atividade desenvolvida; Compromisso da melhoria continua dos processos existentes, desde que economicamente viável, em termos de prevenção da poluição e da diminuição dos riscos associados às tarefas desenvolvidas. Proporcionar um clima de confiança e comunicação interna com vista a uma constante melhoria das condições de trabalho, e dos processos associados. Promover um clima de parceria com clientes e fornecedores, potenciando assim um relacionamento de entreaajuda e cooperação, na busca das melhores soluções para ambas as partes. A empresa conta hoje no seu quadro com 14 colaboradores.

Empresa D

A Empresa D desenvolve a sua atividade na área da exploração e montagem de equipamento de gás, código de atividade, 47783 - Comércio a retalho de combustíveis, em estabelecimentos especializados. No início da sua existência que data de 1995, a Empresa D só era constituída pelo parque de garrafas e por uma loja de distribuição cuja atividade abrangia a venda de equipamento de gás, assistência, distribuição no concelho do Fundão e processamento de faturas para o gás canalizado. Em 2000, adquiriu uma loja em Belmonte

começando a sua atividade neste concelho. Em 2001, expandiu-se para o concelho da Covilhã. Em 2002, a Empresa D, adquiriu um armazém situado na zona industrial do Fundão onde ficou sediado o departamento de obras e assistência. Em 2004, obteve a certificação do seu sistema de gestão da qualidade. A certificação atribuída atesta o bom desempenho qualitativo da empresa na distribuição e comercialização de gás, assim como na venda de eletrodomésticos. Em 2006, decidiu centralizar-se e aproveitar-se do novo impulso dado a zona industrial do fundão para dar-se com a construção de um edifício novo, uma nova imagem à altura da sua postura regional. Também, desde de 2006 a Empresa D, opera no setor dos gases industriais, alimentares e refrigerantes. Em parceria com o fabricante Francês *Air Liquide SA.*, querendo ser uma referência para o moderno ponto de venda e de enchimento, proporcionando aos clientes um perfeito equilíbrio entre a tecnologia dos materiais, a diversidade em termo de gás, a proximidade e a rapidez de entrega. Também a partir de 2009 a semelhança da parceria com o *grupo BP*, entrou no negócio da venda e montagem de painéis solares térmicos. Em 2015 inaugura o posto de abastecimento de Gases de Petróleo Liquefeitos-GPL auto³ nas suas instalações afirmando-se mais um serviço no seu portefólio. Aumenta as suas estruturas para o mercado regional de Viseu com entrada de novos colaboradores. Considerada PME excelência em 2012 e PME líder em 2015 pelo IAPMEI. Conta hoje com 24 colaboradores internos.

3.3. Recolha de dados e Instrumentos

A técnica utilizada neste estudo foi a entrevista semiestruturada, como instrumento foi elaborado um guião de entrevista em anexo, notas de campo realizadas no contato com os participantes empresas e colaboradores, consulta de documentos e procedimentos de uso interno. As entrevistas são consideradas como fontes de recolha de informação importantes nos estudos de caso, tratando-se de interação entre recursos humanos, devem ser retratados e interpretados com entrevistas semiestruturadas ou semidiretivas (Yin, 2009).

3.4. Instrumento de recolha de dados

Os participantes do estudo foram contactados por telefone, no intuito da aceitação da sua participação no estudo e verificação dos setores de atividade e número de trabalhadores. De seguida agendou-se uma primeira reunião. As primeiras reuniões duraram entre 30 minutos a 45 minutos. Objetivos da primeira reunião:

- Informar as empresas participantes sobre os objetivos do estudo.

³ “GPL Auto ou Autogás são os termos normalmente usados para descrever genericamente o GPL (Gases de Petróleo Liquefeito) usado como combustível nos veículos automóveis. Dos Gases de Petróleo Liquefeitos, os mais conhecidos são o Propano (C3 H8) e o Butano (C4 H10) que são obtidos quer pelas operações de refinação do Petróleo Bruto (crude oil)”, (apetro, 2013).

- Informar os critérios de seleção de casos, averiguar sobre a aceitação da participação no estudo.
- Entrega de carta aos participantes sobre informações do estudo e procedimentos da metodologia, assinar as declarações de aceitação da sua participação na investigação.
- Analisar a história da empresa tempo de atividade, principais marcos históricos, número de trabalhadores, habilitações, hábitos e histórico de formação profissional ao longo do tempo e elaboração de notas de campo.
- Marcação da entrevista seguinte e esclarecimento de eventuais questões, sobre o conteúdo do guião de entrevista e sua adaptação ao real contexto da empresa.

Objetivos da segunda reunião:

- Realização de entrevista, utilizando o guião de entrevista em anexo adaptado ao contexto da empresa, com o empresário/ empresaria, e colaborador com intervenção direta na área de Gestão de Recursos Humanos na organização.
- A duração das entrevistas foi de 45 a 90 minutos por empresa, sendo que no caso da empresa C e empresa D a entrevista foi dividida em duas, devido a horários e disponibilidades de colaboradores e empresário.
- Com a utilização de entrevistas semiestruturadas foi possível aos participantes uma maior liberdade de respostas e introdução de novas perguntas no seguimento do guião de entrevista. As entrevistas foram realizadas nos meses de junho, julho e agosto de 2015.

3.5. Análise de dados

Para a estratégia de análise de dados tendo em conta o modelo e estratégia de pesquisa apresentados foi escolhida a análise de conteúdo, como um conjunto de técnicas de análise, utilizando procedimentos e objetivos sistemáticos na descrição de conteúdos das mensagens e comunicações (Bardin, 1977). Este estudo segue uma análise categorial e temática passando por três fases.

De acordo com a figura 2, procedeu-se ao tratamento dos resultados obtidos relativamente aos objetivos e questões iniciais (Bardin, 1977). Foram organizadas três dimensões de análise e identificadas categorias e subcategorias relacionadas com os objetivos e questões de investigação, tendo sempre presente a perceção de todos os participantes.

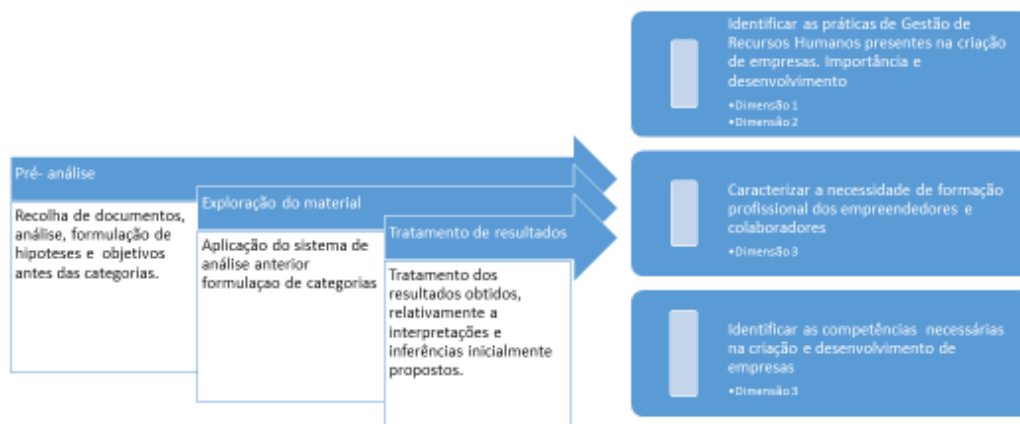


Figura 2 - Fases da análise de conteúdo e objetivos da investigação, adaptado de Bardin (1977)

3.5.1. Dimensão de análise 1: Caracterização da empresa, atributos, intenção empreendedora, motivações na criação da empresa.

Nesta dimensão incluem-se as características da empresa, setor de atividade, contexto e dimensão, são incluídos os fatores e atributos empreendedores e as motivações na criação da empresa assim como os obstáculos e necessidade de novas competências, são organizadas nas seguintes categorias:

3.5.1. A. Caracterização da empresa participante

Nesta categoria incluem-se os elementos que caracterizam a empresa setor de atividade principais mercados, produtos, serviços, evolução histórica, número de trabalhadores, qualificações e habilitações, estratégias de atuação e percurso evolutivo.

3.5.2. B.1. Atributos, motivações e intenção empreendedora.

Nesta categoria incluem-se atributos pessoais, razões familiares, área de formação, motivações de oportunidade ou necessidade na intenção empreendedora.

3.5.2. B.2. Dificuldades, obstáculos, necessidade de competências na criação da empresa.

Nesta categoria foram incluídos de acordo com a percepção dos participantes as dificuldades iniciais sentidas bem como competências necessárias na criação da empresa, constrangimentos, obstáculos e dificuldades ao longo do percurso de vida da empresa.

3.5.3. Dimensão de análise 2: Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos, presentes na criação e desenvolvimento da empresa.

Nesta dimensão são incluídas as atividades e práticas de gestão de Recursos Humanos, procedimentos documentos, sistemas, percepções, importância e sensibilizações na criação da empresa e no seu desenvolvimento.

3.5.3.A. Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos presentes na criação da empresa.

Nesta categoria incluem-se as atividades e práticas de GRH presentes no início da formação da empresa tais como: Recrutamento e seleção de Recursos Humanos; sistemas de reconhecimentos e prémios; Avaliação de desempenho; práticas pessoais e projetos desenvolvimento de carreiras e formação profissional.

3.5.3.B. Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento da empresa.

Nesta categoria incluem-se as atividades e práticas de GRH no desenvolvimento da empresa e sua evolução, tais como: Recrutamento e seleção de Recursos Humanos; sistemas de reconhecimentos e prémios; Avaliação de desempenho; práticas pessoais e projetos desenvolvimento de carreiras e formação profissional.

3.5.4. Dimensão de análise 3: caracterização de práticas de formação profissional, desenvolvimento de competências, na criação e desenvolvimento da empresa.

Nesta dimensão estão incluídas as características da formação profissional nas empresas participantes, a necessidade de desenvolvimento de competências na criação da empresa e

desenvolvimento, traduzidas ou não, em áreas de ações formativas ou outras formas de construção do saber ao nível individual ou organizacional.

3.5.4.A. Características da Formação profissional dos empreendedores e colaboradores.

Nesta categoria incluem-se características da organização, desenvolvimento e execução da formação profissional na empresa, as estratégias de formação e avaliação, as formas de organização da formação desenvolvida, a carga horária anual, e as fases do processo formativo diagnóstico de necessidades, conteúdos, registos de presenças, sumários e avaliação.

3.5.4.B. As competências necessárias na criação e desenvolvimento da empresa.

Nesta categoria foram incluídas de acordo com a perceção dos participantes as novas competências necessárias no início da criação da empresa e no seu desenvolvimento, traduzidos ou não, em ações formativas ou outras formas de construção do conhecimento ao nível individual e organizacional.

4. Apresentação e discussão de resultados

4.1. Análise individual dos estudos de caso por dimensão e categorias

Nesta secção são apresentados os casos de todas as empresas envolvidas na investigação, empresas A,B,C e D. Os resultados são apresentados de forma descritiva, com transcrição de alguns diálogos, salvaguardando a confidencialidade de dados de cada empresa. As interpretações têm em conta as perceções dos participantes, análise das entrevistas e notas de campo.

4.1.1. Empresa A

4.1.1.1. Dimensão 1 e categorias: Caracterização da empresa, atributos, intenção empreendedora, motivações na criação da empresa.

Tratando-se de uma empresa com cerca de um ano de atividade, foi salientado pela empresária o espírito de equipa dos seus Recursos Humanos e a motivação de todos nesta fase da empresa, Os procedimentos e processos da marca que representa, facilitaram o arranque e a operacionalização ao nível da Gestão de Recursos Humanos. Os valores pessoais as características psicológicas de cada colaborador foram tidos em conta no processo de recrutamento e seleção.

“No início não foi fácil, mas com o empenho de todos chegamos a bons resultados e continuamos a nossa caminhada. Os valores da empresa e dos nossos agentes têm dado resultado”.

A especificidade da atividade de acordo com o foco no cliente, obrigam a forte motivação da equipa de colaboradores, atentos a necessidades de abordagem ao cliente, melhorando o processo de criatividade e de boas práticas internas.

“A Abertura da empresa surgiu da oportunidade de criar postos de trabalho e da própria expansão da atividade, gerir pessoas é difícil mas motivador. Competências como a gestão financeira do negócio e a Gestão de Recursos Humanos, foram e são, os desafios que continuamos a melhorar.”

Com o crescimento do setor onde se insere a Empresa A, em termos de vendas, surge a oportunidade de representação da “marca”, aliada com a criação líquida de postos de trabalho. As motivações da empresária foram a aposta na continuidade de desenvolvimento da sua experiência pessoal, o sonho de ter o seu próprio negócio, foi planeado, num setor em expansão mesmo a nível nacional.

A empresária elaborou o seu plano de negócio tendo em vista a estrutura e expansão empresariais no médio prazo. Participa num programa de apoio ao empreendedorismo (PAECPE⁴), este programa divide-se em duas metodologias: formação profissional com diagnóstico e plano de desenvolvimento e consultoria formativa traduzidas em horas de acompanhamento nas áreas operacionais do negócio.

A empresária apontou que as dificuldades sentidas no início foram nas áreas de gestão como; a organização administrativa, os mapas de faturação, toda a organização e planeamento financeiros, o planeamento fiscal e prazos. A Gestão de Recursos Humanos, apesar do apoio na representação de *franchising*, onde existem procedimentos de aplicação específicos de práticas de GRH como por exemplo descrição de funções, responsabilidade, matriz de competências e manual de funcionamento.

⁴ Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego - PAECPE, criado por Portaria n.º 985/2009 de 4 de setembro, com as alterações introduzidas pelas Portaria n.º 58/2011, de 28 de janeiro, Portaria n.º 95/2012, de 4 de abril e Portaria n.º 157/2015, de 28 de maio, IEFP. (2015). "Ficha Síntese do PAECPE". <https://www.iefp.pt/en/empreendedorismo> consultado em junho de 2015.

Tabela 2: Análise da dimensão 1 e categorias empresa A

Empresa A	
Código de atividade económica (CAE)	68311 - Atividades de mediação imobiliária
Data da constituição	Maio de 2014 (Grupo 1 - menos de 24 meses)
Forma jurídica de constituição	Sociedade unipessoal por quotas
Número de colaboradores	3 Colaboradores internos e 15 colaboradores externos (consultores externos)
Habilitações/qualificações	Média de habilitações com 12º ano, 6 colaboradores com nível de licenciatura e 1 com Mestrado (Empresária)
Produtos/serviços	Mediação imobiliária em compra, venda e arrendamento: angariação da carteira de imóveis, gestão de propriedades e gestão de arrendamentos
Tipologia de clientes / mercado geográfico	Empresas de construção civil, empresas de promoção imobiliária e particulares que pretendam vender, comprar ou arrendar imóveis. Beira Interior e o Alto Alentejo
Estratégias	Representação de Marca em regime de <i>franchising</i> qualidade nos serviços, divulgação inicial e fidelização de clientes, profissionalismo, motivação, renovação constantes da abordagem ao cliente e produto
Projeto de investimento/plano de negócio	Sim. Criação do posto de trabalho e apoio do Instituto de Emprego e Formação Profissional IP (IEFP) Apoio no acompanhamento durante 24 meses, (Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego - PAECPE)
Atributos pessoais, razões familiares, área de formação, motivações de oportunidade ou necessidade na intenção empreendedora	Oportunidade de criar o próprio negocio, aplicar conhecimentos de experiência profissional intenção planeada
Dificuldades, obstáculos, necessidade de competências na criação da empresa	Necessidades de competências de gestão financeira e GRH

4.1.1.2. Dimensão 2 e categorias: Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos, presentes na criação e desenvolvimento da empresa.

Um, dos objetivos da empresa A nesta fase é o aumento da sua equipa de Recursos Humanos, ao longo deste ano recrutou por diversas vezes consultores, o procedimento de recrutamento e seleção é cuidado e planeado, com análise curricular e pelo menos duas entrevistas a cada candidato. O sistema de recompensas é avaliado e acompanhado em reuniões semanais e apresentado em reuniões trimestrais, de acordo com os objetivos e evolução dos seus agentes e consultores.

Tabela 3: Análise da dimensão 2 e categorias empresa A

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Na criação da empresa	Desenvolvimento
Recrutamento e Seleção	Procedimento de recrutamento com recurso a agência governamental de emprego, feiras temáticas e jornais. Seleção com análise curricular e entrevistas.	Continuidade na aplicação do procedimento instituído, com objetivos de aumento de equipa de consultores continuamente.
Recompensas, reconhecimentos e prémios	Sistema de recompensas, reconhecimento e prémios trimestrais por objetivos.	Com o aumento da equipa, aplica-se sistema de prémios a cada trimestre.
Avaliação de desempenho	Sistema de avaliação por observação por parte da chefia.	Reconhecimento por parte da empresa para desenvolvimento de um sistema de avaliação e desempenho melhorado a curto prazo.
Desenvolvimento de carreiras, planeamento	Planeamento de Recursos Humanos de acordo com critérios da marca representada e da empresária. Desenvolvimento de carreiras de acordo com as funções.	Planeamento de Recursos Humanos de acordo com critérios da marca representada e da empresária. Desenvolvimento de carreiras de acordo com as funções.
Formação profissional	Recurso a ações de formação inicial e de acolhimento interno.	Recurso a ações de formação de desenvolvimento contínuo em áreas como pensamento criativo, gestão de equipas e técnicas de negociação internas e externas.

Reconheceu a empresária necessidade de melhorar um sistema de avaliação e desempenho em breve. “Apesar de objetivos em resultados individuais a avaliação de desempenho poderá passar pela análise de comportamentos, evolução de equipas e relacionamento interpessoal, estamos a melhorar toda essa parte da avaliação”. O desenvolvimento de carreiras está previsto pela marca, é planeado cuidadosamente e permite evolução, reconhecimento e resultados mesmo ao nível financeiro.

A empresa A desenvolve formação interna, de acolhimento a novos colaboradores e recorre a entidade externa para desenvolver um plano de formação a médio prazo, apostando em temas como áreas como pensamento criativo, gestão de equipas e técnicas de negociação.

4.1.1.3. Dimensão 3 e categorias: Caracterização de práticas de formação profissional, desenvolvimento de competências, na criação e desenvolvimento da empresa.

O desenvolvimento de competências dos Recursos Humanos da empresa A são contínuos, assumidos como uma estratégia interna, A empresaria teve no início formação em áreas de suporte do negócio, como gestão, empreendedorismo e liderança, os colaboradores em áreas de acordo com funções. “ A gestão financeira continua a ser um desafio”. “ A aposta no

desenvolvimento dos nossos Recursos Humanos, a retenção e identificação com a empresa, por via das competências são temas de hoje e amanhã”.

O processo de formalização da formação envolve diagnóstico, execução da formação e avaliação, mas com poucos registos, sendo que a melhoria do processo está prevista no curto prazo. A formação desenvolvida tem sido bem recebida por todos e tem desenvolvido competências de forma contínua nos colaboradores e chefias. É apontada como uma ferramenta essencial aos desempenhos diários de todos.

A empresa A recorre a formação da marca e também a formação financiada, o levantamento de necessidades é sistemático e periódico.

“ A adaptação a novas tecnologias para uns colaboradores foi mais fácil do que para outros, sendo essa uma área sempre importante para o desenvolvimento do negócio.”

As modalidades de formação usadas são a presencial em sala e o *coaching*. Os colaboradores são acompanhados diretamente pela coordenadora e superiores.

4.1.2. Empresa B

4.1.2.1. Dimensão 1 e categorias: Caracterização da empresa, atributos, intenção empreendedora, motivações na criação da empresa.

A empresa B é um micro empresa com 3 colaboradores, e com meses de existência. A empresária e colaboradores têm um acompanhamento ao nível de consultoria formativa e formação, inseridos no programa de apoio ao empreendedorismo.

A experiência na área da restauração, o gosto da atividade e a criação do posto de trabalho foram as razões apontadas pela empresária para a criação da empresa. As dificuldades iniciais sentidas foram o acompanhamento da gestão financeira, de stocks, compras, gestão de fornecedores e a Gestão de Recursos Humanos. Mesmo com formação inicial nestas áreas foram apontadas como competências a desenvolver. Todo o planeamento em áreas de gestão apesar de alguma experiência foram as dificuldades sentidas.

“ O receber fornecedores, registar o planeamento das compras, e desenvolver a atividade no dia-a-dia tem sido o mais difícil”.

Tabela 4: Análise da dimensão 1 e categorias empresa B

Empresa B	
Código de atividade económica (CAE)	56101 - Restaurantes tipo tradicional
Data da constituição	Março de 2015. (Grupo 1 - menos de 24 meses)
Forma jurídica de constituição	Empresário em Nome Individual, categoria B, com contabilidade organizada.
Número de colaboradores	3 colaboradores internos.
Habilitações/qualificações	12º ano de escolaridade.
Produtos/serviços	Serviço de restaurante, entregas e <i>take away</i> , cafeteria e bar.
Tipologia de clientes / mercado geográfico	Zona da Covilhã e arredores. Clientes empresariais, universitários, serviço de grupos, individuais.
Estratégias	Estratégia de diferenciação, o atendimento personalizado, localização, organização de pequenos eventos e serviço de qualidade.
Projeto de investimento/plano de negócio	Sim. Criação do posto de trabalho e apoio do Instituto de Emprego e Formação Profissional IP (IEFP) Apoio no acompanhamento durante 24 meses, (Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego - PAECPE)
Atributos pessoais, razões familiares, área de formação, motivações de oportunidade ou necessidade na intenção empreendedora	A experiência de restauração, o sonho de ter um negócio próprio e a criação do próprio emprego, foram as motivações da empresária.
Dificuldades, obstáculos, necessidade de competências na criação da empresa	Dificuldade no planeamento de atividades de marketing, no aumento planeado de clientes no início. Necessidades de desenvolver competências de gestão financeira de stocks e compras, e de gestão de Recursos Humanos.

As principais razões da constituição da empresa foram a vontade de trabalhar por conta própria criando o seu emprego, aproveitando o gosto pessoal pela atividade no setor. A empresária elaborou o plano de negócio tendo em conta a atividade no médio prazo.

4.1.2.2. Dimensão 2 e categorias: Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos, presentes na criação e desenvolvimento da empresa.

A empresa B, inicia a sua atividade recrutando e selecionando os colaboradores com base nas referências do círculo de amigos, reconhece no entanto a necessidade de melhorar esta prática, por via do crescimento do negócio e pela estruturação do processo.

“A avaliação de desempenhos está prevista, mas é um processo a melhorar, assim como a descrição completa de funções dos colaboradores e o regulamento interno”.

As atividades de formação no período inicial são reconhecidas como importantes, no entanto a logística de trabalho e o tempo disponível para esta prática de Gestão de Recursos Humanos, nem sempre ajudaram a cumprir a calendarização de atividades formativas. Foram no entanto acolhidas estas atividades, com interesse e resultados no desenvolvimento de competências. As temáticas em execução no plano formativo da empresa são: gestão de eventos gestão de tesouraria e planeamento de ações de marketing.

Tabela 5: Análise da dimensão 2 e categorias empresa B

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Na criação da empresa	Desenvolvimento
Recrutamento e Seleção	A empresária recorreu a referências dos círculos de amizades.	Consulta de agência governamental de emprego, recurso a entrevistas e análise curricular de candidatos.
Recompensas, reconhecimentos e prémios	Reconhecimentos verbais por observação.	Reconhecimentos verbais por observação.
Avaliação de desempenho	Inexistência de procedimento sistematizado	Reconhecimento da importância da implementação de avaliações de desempenho no médio prazo
Desenvolvimento de carreiras, planeamento	Existe um planeamento de Recursos Humanos sem atividades de promoção de carreiras.	Existe um planeamento de Recursos Humanos sem atividades de promoção de carreiras.
Formação profissional	Ações de formação desenvolvidas e previstas, no apoio no âmbito do apoio PAECPE	Ações de formação previstas no apoio no âmbito do apoio PACPE, nas áreas de gestão de eventos gestão de tesouraria e planeamento de ações de marketing.

4.1.2.3. Dimensão 3 e categorias: Caracterização de práticas de formação profissional, desenvolvimento de competências, na criação e desenvolvimento da empresa.

As ações de formação decorrem nas instalações da empresa, na forma presencial com todos os colaboradores, o processo formativo envolve todas as fases passando do levantamento de necessidades, planeamento, execução e avaliação de atividades formativas, no entanto os registos e ferramentas a utilizar são apontadas como melhorias no futuro próximo.

A Empresa B apresenta um plano de formação de renovação anual, reconhece a formação como força de desenvolvimento de competências como: melhorar o atendimento personalizado ao cliente, aumentar os procedimentos de marketing periodicamente, gestão da tesouraria para a tomada de decisões e aumentar as competências na gestão de Recursos Humanos como o planeamento e desenvolvimento dos RH.

As novas tecnologias na empresa foram bem acolhidas sem qualquer resistência. Recorrem a uma entidade formadora externa certificada no âmbito do programa de acompanhamento referido.

4.1.3. Empresa C

4.1.3.1. Dimensão 1 e categorias: Caracterização da empresa, atributos, intenção empreendedora, motivações na criação da empresa.

A empresa C salientou a adaptação ao negócio como gradual e com dificuldades iniciais, devido a experiência anterior do empresário em ramo diferente.

“Grande parte dos trabalhadores são os mesmos desde o início, de 3 a empresa passou para 17 e hoje 14. O grande marco histórico foi a certificação da qualidade, depois a participação no programa inPME⁵ onde no desenvolvimento de medidas de consultoria se analisou o *layout* produtivo e se adquiriram novas máquinas em 2005”.

“Uma das razões para abrir a empresa foi o não haver nada parecido na região na altura era inovador. Quando imaginei o negócio tinha de ser algo que fosse bom para as empresas e trabalhadores na região.”

“A procura de clientes iniciais e adaptação ao mercado foi um obstáculo, era um serviço que era feito nas próprias empresas, não estavam preparados para a subcontratação. A adaptação ao equipamento e afinação levou o seu tempo. Também a gestão do negócio não foi fácil no início, tinha conhecimentos de gestão mas o acesso ao financiamento, prazos, a fiscalidade e a parte financeira precisavam de bons conhecimentos. Foi necessário melhorar”.

“A formação inicial dos trabalhadores e a adaptação a métodos de trabalho foi recompensante”

A empresa elaborou um plano de negócio em 1995. Foram construídas as instalações onde ainda hoje esta sedeada. O volume de negócios segundo o empresário superou o projetado na altura, tendo em conta a evolução da empresa, no entanto o mercado tem diminuído nestes últimos anos.

⁵ inPME, programa de intervenção ao nível de consultoria e formação em PME. Organismo intermédio Associação Industrial Portuguesa no âmbito do Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social, Medida 2.2.-Formação e Desenvolvimento Organizacional. O Projeto inPME, contratualizado com o Ministério do Trabalho e da Solidariedade e apoiado pelo Fundo Social Europeu.

Tabela 6: Análise da dimensão 1 e categorias empresa C

Empresa C	
Código de atividade económica (CAE)	74700 - Atividades de limpeza industrial
Data da constituição	Março de 1996 (Grupo II)
Forma jurídica de constituição	Sociedade por quotas
Número de colaboradores	14 Colaboradores internos
Habilitações/qualificações	Media de qualificações ao nível do 9º ano, 1 colaborador com grau de mestre.
Produtos/serviços	Serviços de lavandaria industrial, lavagem, tratamento, passagem, dobragem e entrega. Aluguer de roupa a unidades hoteleiras e serviços de saúde.
Tipologia de clientes / mercado geográfico	Unidades de serviços de saúde, unidades hoteleiras, restauração e particulares, mercado da Beira Interior Norte e Centro.
Estratégias	Qualidade no produto final, higienização e cumprimento de normas de segurança e ambientais.
Projeto de investimento/plano de negócio	Sim. Desenvolvimento da atividade com resultados nos acima do esperado.
Atributos pessoais, razões familiares, área de formação, motivações de oportunidade ou necessidade na intenção empreendedora	Atividade inovadora na região, na época, vontade de criar o próprio negócio e criação de postos de trabalho. Escolha de atividade diferente da experiência do empresário.
Dificuldades, obstáculos, necessidade de competências na criação da empresa	Dificuldades técnicas com máquinas e equipamentos no início da laboração. A conquista do mercado. Desenvolvimento de competências na área da gestão.

4.1.3.2. Dimensão 2 e categorias: Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos, presentes na criação e desenvolvimento da empresa.

A responsável de Recursos Humanos na empresa C, acumula esta função com outras funções, ao longo da formação académica, teve formação nas áreas de Recursos Humanos.

O recrutamento é esporádico, no início era apenas tido em conta a experiência, as habilitações ao nível da escolaridade obrigatória e as referências de conhecidos. Este processo evoluiu hoje o recurso a portais de emprego e agência governamental de emprego, análise curricular, de experiência, utilização de entrevistas de seleção são mais utilizados.

“ Não temos avaliação de desempenho, no final do ano temos um inquérito de satisfação de colaboradores com a participação de todos”.

É feita uma avaliação da satisfação interna anual desde a certificação da qualidade na empresa.

“ Resultam melhor no desenvolvimento de competências, formação nas áreas do posto de trabalho como por exemplo tratamento específico de tecidos em lavanderia”.

A empresa C possui plano de formação anual com registos, quer de formação interna, quer externa. Na formação interna só efetuam registos para ações superiores a 8 horas.

Tabela 7: Análise da dimensão 2 e categorias empresa C

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Na criação da empresa	Desenvolvimento
Recrutamento e Seleção	Recurso a referências e ao “passa-palavra”, na constituição da equipa inicial, com alguma experiência de lavanderia.	Recurso a portal de emprego e agência governamental de emprego, análise curricular, de experiência, utilização de entrevistas de seleção sem recurso a testes elaborados.
Recompensas, reconhecimentos e prémios	Sistema de prémio mensal na ausência de reclamação de clientes.	Sistema de prémio mensal na ausência de reclamação de clientes.
Avaliação de desempenho	Sem sistema formal de avaliação de desempenho. No entanto existe uma avaliação da satisfação de colaboradores com a participação das equipas de colaboradores desde 2005	Sem sistema formal de avaliação de desempenho. No entanto existe uma avaliação da satisfação de colaboradores com a participação das equipas de colaboradores desde 2005
Desenvolvimento de carreiras, planeamento	Planeamento de recursos humanos, sem desenvolvimento de carreiras considerada uma atividade “estática”.	Planeamento de recursos humanos, sem desenvolvimento de carreiras considerada uma atividade “estática”.
Formação profissional	Planos de formação anuais com recurso a entidades externas certificadas, a partir de 2005. Formação interna de acolhimento e Higiene e segurança no trabalho com registos.	Planos de formação anuais com recurso a entidades externas certificadas, a partir de 2005. Formação interna de acolhimento e Higiene e Saúde e Segurança no Trabalho com registos. Sem planos de formação a longo prazo.

4.1.3.3. Dimensão 3 e categorias: Caracterização de práticas de formação profissional, desenvolvimento de competências, na criação e desenvolvimento da empresa.

As áreas de formação mais importantes na empresa, mesmo no início, são as áreas técnicas com impacto no posto de trabalho, desenvolvendo competências relacionadas com as funções de trabalho. O empresário no início da criação da empresa teve formação de empreendedorismo e gestão, no entanto apontou esta necessidade como decisiva na primeira

fase da empresa. Acrescentou as áreas de relacionamento pessoal, motivação e desenvolvimento de equipas, como importantes no desenvolvimento de Recursos Humanos. “O uso das novas tecnologias não foi problemático, houve adaptação”.

A formação normalmente é financiada, na tentativa de redução de custos, no entanto os conteúdos da formação nos referenciais aprovados nos projetos, nem sempre são os mais uteis devido a especificidades técnicas. A Empresa C adapta juntamente com a entidade formadora e formadores, os conteúdos de cada ação quando necessário. Todos os registos do processo formativo: diagnóstico de necessidades, dossier técnico pedagógico, fichas de conteúdos, registos de sumários e presenças, avaliação da formação e certificados de formação são elaborados pela entidade formadora e entregues na empresa C. Desenvolvem planos de formação anuais com volume de horas superiores as 35 anuais⁶ por colaborador, quando necessário.

4.1.4. Empresa D

4.1.4.1. Dimensão 1 e categorias: Caracterização da empresa, atributos, intenção empreendedora, motivações na criação da empresa.

Salientamos o percurso evolutivo da empresa D, acompanhado de pouca rotação dos Recursos Humanos, mantendo-se a maioria dos colaboradores desde o início.

“As entradas de novos colaboradores foram devido à expansão do negócio e pela saída de alguns por via de reforma”. A empresa D aumentou recentemente a sua estrutura de Recursos Humanos, com a abertura de uma nova unidade na cidade de Viseu. A gestão dos Recursos Humanos tem um responsável, mas com acumulação de outras funções.

“A ambição pessoal do empresário e a expansão do negócio”, como razões principais na criação da empresa, assim como, por via da oportunidade do negócio. A experiência e conhecimentos técnicos do fundador levaram à exploração de novos produtos e serviços conexos com a atividade ao longo do seu período de vida. Hoje alguns elementos da sua família já integram os quadros da empresa de acordo com as suas áreas de formação.

Apesar da formação inicial em áreas de gestão e empreendedorismo, proporcionadas pelas marcas representadas, foram referidas como necessidades sentidas conhecimentos em gestão financeira, prazos e planeamento bem como a organização de stocks. Também as adaptações ao nível informático que na data da criação da empresa estavam em desenvolvimento na

⁶ De acordo com o artigo 135º, nº 2 do Código do Trabalho. “O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua (...)”.

utilização interna, muito relacionadas com as especificidades técnicas do negócio e uso de determinados programas na atividade.

Tabela 8: Análise da dimensão 1 e categorias empresa D

Empresa D	
Código de atividade económica (CAE)	47783 - Comércio a retalho de combustíveis, em estabelecimentos especializados.
Data da constituição	1996 (Grupo II)
Forma jurídica de constituição	Sociedade por quotas
Número de colaboradores	24
Habilitações/qualificações	Media de idades de 12º ano, 3 ao nível da licenciatura.
Produtos/serviços	Distribuição de gás, instalação e exploração de redes de gas, distribuição de <i>air liquide</i> , montagem de painéis solares, posto de abastecimento GPL auto.
Tipologia de clientes / mercado geográfico	Cliente particular e empresas. Mercado da Beira interior e Viseu.
Estratégias	Produto e serviço ampliado, qualidade de serviço, e satisfação do cliente.
Projeto de investimento/plano de negócio	Sim, projeto inicial, e todos os anos plano de desenvolvimento.
Atributos pessoais, razões familiares, área de formação, motivações de oportunidade ou necessidade na intenção empreendedora	Experiência na área técnica do empresário, gosto por ter um negócio próprio para desenvolver oportunidade de mercado e razões de integração da família e ambição pessoal.
Dificuldades, obstáculos, necessidade de competências na criação da empresa	Dificuldades de gestão financeira no início. E desenvolvimento de competências técnicas, de gestão e informática.

4.1.4.2. Dimensão 2 e categorias: Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos, presentes na criação e desenvolvimento da empresa.

Salientamos o ano de 2004, onde a empresa obtém a certificação do seu sistema de gestão de qualidade e incrementa novos processos e procedimentos mesmo na GRH.

“Hoje recorremos ao centro de emprego, por ser um processo mais rápido e também pelos apoios financeiros, e tem corrido bem”.

“ A empresa ainda não tem um manual de acolhimento mas está a desenvolvê-lo”. A atribuição de prémios tem aumentado a motivação e os desempenhos comprovadamente, como é igual para todos na produção, não têm existido conflitos”.

Tabela 9: Análise da dimensão 2 e categorias empresa D

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Na criação da empresa	Desenvolvimento
Recrutamento e Seleção	Equipa recrutada com colaboradores com alguma experiência e 9º ano de escolaridade. Seleção por referências de conhecidos e “passa- palavra”.	Recrutamento e seleção com entrevistas e recurso a agências de emprego. Descrição de funções e organograma desde 2004.
Recompensas, reconhecimentos e prémios	Existem prémios de produtividade mas só na parte técnica.	Existem prémios de produtividade mas só na parte técnica e produção. Reconhecimento da necessidade de melhoria a curto prazo da atribuição de prémios. “Têm servido de motivação aos desempenhos”.
Avaliação de desempenho	Aplicação a partir de 2004	Existe sistema de avaliação de desempenho anual com a participação de colaboradores, vários itens avaliados, com autoavaliação
Desenvolvimento de carreiras, planeamento	Desenvolvimento de carreiras por via da formação técnica das marcas representadas a partir de 2004.	Desenvolvimento de carreiras por via da formação técnica das marcas representadas a partir de 2004. Consulta de colaboradores no diagnóstico de necessidades de formação.
Formação profissional	Planos de formação anuais com recurso a entidades externas certificadas, a partir de 2004. Formação interna de acolhimento e Higiene e segurança no trabalho, e formação técnica com registos, e formação <i>e-learning</i> .	Planos de formação anuais com recurso a entidades externas certificadas, a partir de 2004. Formação interna com registos. Planos de formação a medio prazo.

4.1.4.3. Dimensão 3 e categorias: Caracterização de práticas de formação profissional, desenvolvimento de competências, na criação e desenvolvimento da empresa.

A Empresa D aplica planos de formação anuais em várias áreas, desenvolve formação interna com formador certificado, recorre a entidades formadoras externas também certificadas. O empresário sentiu necessidade de formação e desenvolvimento de competências na gestão do negócio e os colaboradores nas áreas técnicas no início da empresa. Toda a formação executada na empresa tem registos ao longo do ciclo formativo com uso de suportes e ferramentas desenvolvidos internamente principalmente a partir da data de certificação da qualidade.

A empresa D, segue uma estratégia de formação em conteúdos e em contexto do posto de trabalho, tendo em conta as funções e competências a desenvolver, face a objetivos estabelecidos, elabora diagnóstico de necessidades de formação anuais, com a participação de colaboradores, possui um dossier técnico pedagógico por ação formativa com folhas de sumários presenças e avaliação da ação. Mesmo quando recorrem a formação externa, mantêm registos próprios incluindo avaliação formativa da eficácia e da qualidade. O desenvolvimento de competências acentua-se nas áreas técnicas específicas.

“Áreas de formação em novas tecnologias, formação técnica no posto de trabalho e desenvolvimento pessoal e relacionamentos, são áreas importantes na realidade atual da empresa, no início as áreas de gestão do negócio e os Recursos Humanos eram as mais importantes”. “As novas tecnologias na empresa foram introduzidas gradualmente e foram acompanhadas pelos colaboradores, serão sempre necessárias”.

4.2. Análise comparativa por dimensão e categorias

Neste ponto e seguintes são analisados comparativamente os casos de estudo por dimensão e categorias.

Tabela 10: Indicadores de entrevista

Caraterização de entrevistas e participantes	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Número de visitas e reuniões	3	3	4	4
Número de entrevistas utilizando o guião em anexo	1	1	2	2
Duração média de entrevistas em minutos	45	60	45	30
Participantes	Empresaria	Empresaria	Empresário e responsável de RH	Empresário e responsável de RH
Setores de atividade	Mediação imobiliária	Restauração	Lavandaria industrial	Comércio de combustíveis
Número de colaboradores	18	3	14	24

O guião de entrevista foi adaptado tendo em conta as realidades contextuais de cada empresa. Na tabela 10 indicamos alguns dados comparativos face a reuniões, visitas onde foram elaboradas notas de campo e consulta de documentos, entrevistas realizadas, durações e participantes.

4.2.1. Dimensão 1: Caracterização da empresa, atributos, intenção empreendedora, motivações na criação da empresa.

Foram caracterizados os vários casos tendo em conta os contextos, setor de atividade principais mercados, produtos, serviços, evolução histórica, número de trabalhadores, qualificações e habilitações, estratégias de atuação e percurso evolutivo.

Como motivações e atributos na intenção empreendedora, foram indicados na empresa A,B e D, razões como oportunidade de criar o próprio negócio, aplicar conhecimentos de experiência profissional. A empresa D acrescenta razões como a integração da família na empresa. A empresa C acrescenta a razão de o negócio ter sido, uma atividade inovadora na região assumindo-se como desafio e experiência diferente das atividades profissionais até então. A ambição pessoal foi uma constante em todos os casos tendo sido mais “vincada” na empresa D.

As dificuldades e obstáculos sentidos por todas as empresas foram de ordem técnica e específica das atividades operacionais de negócio, com especial relevância a necessidade de desenvolver competências de gestão incluindo a gestão de Recursos Humanos, sentidas na criação da empresa. As dificuldades de gestão financeira foram sentidas e apontadas por todas as empresas num, ou noutro momento do seu percurso evolutivo.

4.2.2. Dimensão 2: Atividades e práticas de Gestão de Recursos Humanos, presentes na criação e desenvolvimento da empresa

Foram analisados os resultados de acordo com as práticas de Gestão de Recursos Humanos, comparativamente aos casos estudados, nos momentos da criação da empresa e no seu desenvolvimento, contexto atual. A prática de GRH, recrutamento e seleção foi identificada como presente em todos os casos de estudo, empresas A, B, C e D, no momento da criação da empresa e no seu desenvolvimento, sendo que o seu grau de formalização aumentou com o desenvolvimento da empresa.

Tabela 11: Análise comparativa da dimensão 2 e categorias

Práticas de Gestão de Recursos Humanos na criação da empresa	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Recrutamento e Seleção	Identificado	Identificado	Identificado	Identificado
Recompensas, reconhecimentos e prémios	Identificado		Identificado	Identificado
Avaliação de desempenho				
Desenvolvimento de carreiras, planeamento	Identificado		Identificado o planeamento	Identificado
Formação profissional	Identificado	Identificado	Identificado	Identificado
Desenvolvimento				
Recrutamento e Seleção	Identificado	Identificado	Identificado	Identificado
Recompensas, reconhecimentos e prémios.	Identificado		Identificado	Identificado
Avaliação de desempenho			Análise de satisfação de colaboradores	Identificado
Desenvolvimento de carreiras, planeamento	Identificado		Identificado o planeamento	Identificado
Formação profissional	Identificado	Identificado	Identificado	Identificado

A prática de recompensas reconhecimentos e prémios foi identificada nos casos A,C e D. Tendo-se mantido no momento da criação e no desenvolvimento das empresas. A empresa B não aplica esta prática de GRH. A avaliação de desempenho não esteve presente em nenhum dos casos estudados, no momento da criação da empresa. As empresas C e D desenvolveram sistemas de evidência desta pratica ao longo do tempo, sendo que na empresa C apenas avalia a satisfação de colaboradores.

O desenvolvimento de carreiras e planeamento de Recursos Humanos, foram identificados na empresa A e D, como sendo uma preocupação, o uso da prática no início da criação e no desenvolvimento da organização. A empresa C focou a carreira dos colaboradores como “estática” devido às funções em causa, no entanto o planeamento dos Recursos Humanos é reconhecido e trabalhado.

A prática de formação profissional foi identificada em todos os casos de estudo envolvidos quer no início da criação da empresa quer no desenvolvimento da atividade com a presença de atividades formativas.

4.2.3. Dimensão 3: Caracterização de práticas de formação profissional, desenvolvimento de competências, na criação e desenvolvimento da empresa.

As práticas de formação profissional foram identificadas em todas as empresas participantes no estudo, salienta-se que nas empresas de grupo I, empresas A e B, (início de atividade com menos de 24 meses), é reconhecida a importância da formação profissional no conjunto global de cada empresa, as ações são implementadas ao longo do ciclo formativo⁷, cumprindo todas as fases, mas com défices de registos e evidências ao nível do dossier técnico pedagógico, ponto a melhorar pelas empresas no curto prazo.

As empresas C e D por via dos trabalhos de gestão da qualidade como empresas certificadas, constituíram o processo formativo dos colaboradores com registos ao longo de todas as fases, desde o levantamento de necessidades formativas até à avaliação da formação. Apresentam planos de formação anuais com objetivos de acordo com as competências a desenvolver, com a participação de todos os agentes do processo formativo. Ambas as empresas utilizam várias modalidades de formação, com planos a médio prazo, formação interna e formação externa, com recurso a entidades formadoras certificadas⁸. Nenhum caso evidenciou um plano formativo de longo prazo, no entanto a empresa D, identificou estratégias de formação e avaliação, mesmo quando recorrem a entidades externas, todo o processo tem um tratamento e avaliação internos.

Todas as empresas do presente estudo consideram o desenvolvimento de competências iniciais na criação da empresa, em áreas de gestão evidenciadas a gestão financeira (planeamento de tesouraria e acesso a capitais) e a gestão de Recursos Humanos (essencialmente o planeamento e a integração). Justificadas como acréscimo e necessidade para o arranque dos negócios, mesmo com alguma formação inicial destes temas por parte dos empresários/(as) e gestores.

As novas competências necessárias para o desenvolvimento dos negócios ao longo do ciclo de vida, foram áreas de:

⁷ O ciclo formativo compreende o levantamento e diagnóstico de necessidades formativas, a programação e planeamento, a execução e a avaliação da formação, de acordo com Pina e Cunha *et al.*, (2012).

⁸ De acordo com a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) as entidades formadoras privadas, para desenvolverem a atividade formativa com recurso a fundos públicos, devem ser certificadas. Considerando nestes casos toda a organização do ciclo formativo com registos e sistema de avaliação da formação, quer nos participantes individuais ou em contexto de empresa (DGERT, 2015).

- Continuação da construção de competências em áreas de gestão, especificamente área financeira e abordagem aos mercados. Casos empresas A e B pertencentes ao grupo I.
- Atualização e desenvolvimento de competências nas áreas técnicas, específicas de cada setor de atividade, relacionadas com as funções dos colaboradores e de acordo com a estratégia organizacional. Casos A,B,C e D.
- Novas competências na GRH, com enfoque em áreas de desenvolvimento e relacionamento pessoal, de equipas e motivação, integradas em estratégias de desenvolvimento dos Recursos Humanos. Tendo em conta as perceções dos participantes das empresas A,B,C e D.

4.3. Síntese

Analisados contextos, setores de atividade, principais mercados, produtos, serviços, evolução histórica, número de trabalhadores, qualificações e habilitações, estratégias de atuação e percurso evolutivo, caraterizadores de cada empresa.

Foram identificadas motivações e atributos na intenção empreendedora como: a oportunidade de criar o próprio negócio; aplicar conhecimentos de experiência profissional; a integração da família na empresa; atividade inovadora na região e a ambição pessoal. De acordo com o modelo de Ferreira *et al.* (2007) os atributos comuns encontrados, têm consequência na propensão para criar empresas, que de facto ocorreu com os participantes. As dificuldades e obstáculos sentidos por todas as empresas na sua criação, foram de ordem técnica e específica das atividades operacionais de negócio, com especial relevância a necessidade de desenvolver competências de gestão incluindo a gestão de Recursos Humanos. O crescimento empresarial de pequenas empresas, parece aumentar quando estão presentes os recursos do empreendedor, onde as suas redes têm grande importância nesse crescimento como estratégias empreendedoras (Ferreira & Azevedo, 2007). A quantidade de ações empreendedoras no seio organizacional pode ser reforçada pela aplicação das práticas de GRH (Kuratko *et al.*, 2001). O empreendedorismo corporativo é indicador da eficácia das práticas de GRH, como um veículo de inovação, criatividade e iniciativa (Hayton, 2003; Kaya, 2006).

A prática de GRH, recrutamento e seleção, foi identificada como presente em todos os casos de estudo, no momento da criação da empresa e no seu desenvolvimento, também de acordo com os resultados de Cassell *et al.* (2002), sendo que o seu grau de formalização aumentou com o desenvolvimento da empresa. A análise de funções documentada e sistematizada, varia tendo em conta a dimensão da empresa (McEvoy, 1984; Hornsby & Kuratko, 1990).

A prática de recompensas reconhecimentos e prêmios foi identificada nos casos A,C e D. Tendo-se mantido no momento da criação e no desenvolvimento das empresas. As recompensas são assim uma prática afetada fortemente pela dimensão da empresa (Hornsby & Kuratko, 1990; Cassell *et al.*, 2002).

A avaliação de desempenho não esteve presente em nenhum dos casos estudados, no momento da criação da empresa. Duas empresas desenvolveram sistemas de evidência desta pratica ao longo do tempo, quanto maior for a empresa, maior é a complexidade dos sistemas de avaliação e desempenho. Existindo diversidade na interpretação e operacionalização deste processo (Cassell *et al.*, 2002).

O desenvolvimento de carreiras e planeamento de Recursos Humanos, foram identificados nas empresas A e B, como sendo uma preocupação o uso da prática no início da criação e no desenvolvimento da organização. O investimento nas pessoas em detrimento do controle, resultam melhor em questões de compromisso. (Baruch, 2004).

A prática de formação profissional foi identificada em todos os casos de estudo envolvidos quer no início da criação da empresa quer no desenvolvimento da atividade. É reconhecida a importância da formação profissional no conjunto global dos casos estudados, as ações são implementadas ao longo do ciclo formativo, cumprindo todas as fases. No caso das empresas com menos tempo de vida existem défices de registos e evidências, ao nível do dossier técnico pedagógico, ponto apontado pelas empresas como melhoria no curto prazo. A formalização e registos da atividade formativa parece aumentar ao longo da vida das empresas, não tanto pelo aumento do número de colaboradores. Não concordando com a sugestão do estudo de Kotey e Slade (2005), em que, nas micro empresas não seria necessário aplicação de ações de formação intensivas, deixamos o registo de que, na empresa B devido ao seu setor de atividade, foram aconselhadas pela empresária, ações de formação intensiva na área de confeção de alimentos e técnicas de congelamento alimentares.

As empresas que desenvolveram procedimentos de gestão da qualidade, empresas certificadas, constituíram o processo formativo dos colaboradores com registos ao longo de todas as fases, desde o levantamento de necessidades formativas até à avaliação da formação. Apresentam planos de formação anuais com objetivos de acordo com as competências a desenvolver, com a participação de todos os agentes do processo formativo. Utilizam várias modalidades de formação, com planos a médio prazo, formação interna e formação externa, Nenhum caso evidenciou um plano formativo de longo prazo. Um planeamento a longo prazo, da formação orientada para a aprendizagem, pode contribuir para um desenvolvimento de competências de aprendizagem e seu desenvolvimento na organização (Aguinis & Kraiger, 2009; Chen & Huang, 2009; Aragon *et al.*, 2014). MacMahon e Murphy (1999) apontam a necessidade dos gestores desenvolverem competências transversais,

por via da formação de variados temas, melhorando a flexibilização do trabalho continuamente.

Todas as empresas do presente estudo consideram o desenvolvimento de competências iniciais na criação da empresa, em áreas de gestão, evidenciadas a gestão financeira e a gestão de Recursos Humanos. As novas competências necessárias para o desenvolvimento dos negócios foram em áreas de gestão, atualização de áreas técnicas, específicas de cada setor de atividade e novas competências na GRH, com enfoque em áreas de desenvolvimento e relacionamento pessoal, de equipas e motivação, integradas em estratégias de desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Os resultados estão de acordo com o estudo de Alasadi e Al Sabbagh (2015) onde consideram, que as competências de gestão no início do negócio por parte do empresário são determinantes para o desenvolvimento do negócio. Quando ele cresce, torna-se importante o investimento de formação nas áreas de gestão para o melhor acompanhamento da transformação organizacional, em pequenos negócios. Comprovaram na sua investigação que os empresários com formação superavam claramente os que não tinham formação, em termos de resultados.

5. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

5.1. Conclusões

Pelo exposto, no sentido de perceber melhor a realidade contextual de pequenas empresas na temática de Gestão de Recursos Humanos, assumindo a escassez da literatura e estudos dirigidos a estas unidades de análise, apresentamos as conclusões do presente trabalho.

As práticas de Gestão de Recursos Humanos presentes na criação da empresa são: o recrutamento e seleção e a formação profissional. As pequenas empresas sentem a necessidade de recorrer a estas duas práticas, o recrutamento e seleção é uma das práticas mais comuns em todas as grandes empresas e PME. Mesmo as micro empresas desenvolvem esta prática, bem como o recurso a atividades formativas, sugerimos a inclusão nos percursos formativos e educativos, de empresários, conteúdos relacionados com as fases do recrutamento e seleção, análise e descrição de funções, construções do perfil de competências, facilitadores da tomada de decisão no recrutamento, dada a sua importância e aplicabilidade. As pequenas empresas reconhecem a importância da formação profissional no momento da criação da empresa, não tanto pela obrigatoriedade legal, mas pela necessidade na construção de conhecimentos iniciais relevantes no negócio. Considerando a aprendizagem

organizacional numa perspectiva estratégica, a formação assume-se como um veículo influenciador de atitudes, comportamentos e habilidades nos colaboradores. A literatura mostra que há um efeito positivo entre a formação e todos os níveis organizacionais. As atividades de formação propiciam novas competências e conhecimento aos colaboradores, desenvolvendo a performance empresarial.

As práticas de Gestão de Recursos Humanos presentes no desenvolvimento da empresa são: o recrutamento e seleção, a formação profissional e a avaliação de desempenho, aumentando a formalização e complexidade de sistemas, com o tempo de atividade da empresa e a sua dimensão. A sofisticação e complexidade dos sistemas de avaliação de desempenho aumenta com o ciclo de vida da empresa e a sua dimensão. A determinação de objetivos individuais facilita a análise de desempenhos, melhoram a informação dos requisitos das funções.

O desenvolvimento de carreiras e o planeamento de Recursos humanos estão presentes no momento da criação da empresa e no seu desenvolvimento, são reconhecidos como importantes para os empresários, parecem aumentar a sua formalização com o aumento do número de colaboradores. As recompensas, reconhecimentos e prémios estão presentes na criação da empresa e no seu desenvolvimento, mas são afetadas no grau de formalização com a dimensão da empresa. A utilização desta prática contribui fortemente para os resultados nos desempenhos dos colaboradores, com implicações na sua satisfação.

Foram indicadas motivações e atributos na intenção empreendedora como: a oportunidade de criar o próprio negócio; aplicar conhecimentos de experiência profissional; a integração da família na empresa; atividade inovadora na região e a ambição pessoal. A intenção empreendedora é mediadora entre os sistemas de informação de GRH e o desempenho em torno do negócio.

As necessidades de formação profissional sentidas na criação da empresa são em áreas de gestão, evidenciadas a gestão financeira e a gestão de Recursos Humanos.

As novas competências necessárias para o desenvolvimento dos negócios foram em áreas de gestão, atualização de áreas técnicas, específicas de cada setor de atividade e novas competências na GRH, com enfoque em áreas de desenvolvimento e relacionamento pessoal, de equipas e motivação, integradas em estratégias de desenvolvimento dos Recursos Humanos. As competências de gestão em empresários e gestores são determinantes para o crescimento do negócio, quando este se desenvolve transforma a organização, o investimento na formação melhora o acompanhamento na transformação da empresa. As ações empreendedoras traduzidas no empreendedorismo corporativo, revelam a eficácia das práticas de GRH usadas na empresa, sendo estas, um veículo de inovação, criatividade e iniciativa. As competências específicas e transversais são melhoradas com aplicação de planos de formação orientados para aprendizagem de longo prazo nas empresas.

As práticas de GRH nas pequenas empresas são mais sofisticadas do que parecem, no entanto é imperativo que as organizações as desenvolvam incluídas em estratégias integradas, proporcionando o desenvolvimento crescente no seio organizacional.

5.2. Limitações, futuras linhas de investigação e sugestões

São apontadas como limitações ao estudo o número de participantes, uma maior diversidade de setores de atividade, sendo que com uma amostra superior, maior inferência em resultados. A não utilização ou combinação de uma metodologia quantitativa, como facilitadora de introdução de hipóteses e variáveis, como por exemplo o volume de negócios nas empresas envolvidas ou taxas de crescimento do negócio.

Em futuros estudos, poderá analisar-se o impacto de:

Não somente quais as práticas de GRH da organização mas como e qual, o impacto na aprendizagem organizacional.

Também poderão ser futuras linhas de investigação:

A medição dos efeitos do empreendedorismo corporativo pela via da implementação de novas práticas de GRH; a evolução ao longo do ciclo de vida organizacional do processo empreendedor.

6. Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). "Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society", *Annual Review of Psychology*, Vol. 60: 451-474.
- Alasadi, R., & Al Sabbagh, H. (2015). "The Role of Training in Small Business Performance". *International Journal of Information, Business and Management*, 7(1): 293-311.
- apetro. (2013). "Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas". http://www.apetro.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=126 consultado em 26 de agosto de 2015.
- Aragon, M. I. B., Jimenez, D. J., & Valle, R. S. (2014). "Training and performance: The mediating role of organizational learning". *Brq-Business Research Quarterly*, 17(3): 161-173.
- Argyris, C. (1977). "Double loop learning in organizations". *Harvard Business Review*, 55(5): 115-125.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). "Organizational Learning II. Theory, method, and practice". Addison-Wesley Publishing Company
- Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). "The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function". *International Journal of Human Resource Management*, 24(14): 2692-2712.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., & Coates, D. (1996). "It's a small world: managing human resources in small businesses". *International Journal of Human Resource Management*, 7(1): 82-100.
- Bacon, N., Wright, M., & Demina, N. (2004). "Management buyouts and human resource management". *British Journal of Industrial Relations*, 42(2): 325-347.
- Bardin, L. (1977). "Análise de Conteúdo - Aspectos Técnicos". Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99.
- Baruch, Y. (2004). "Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives". *Career Development International*, 9(1): 58-73.
- Bayon, M. C., Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2015). "Initiating nascent entrepreneurial activities". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 21(1): 27.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). "Strategic human resources management: Where do we go from here?". *Journal of Management*, 32(6): 898-925.

- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). "Fostering knowledge sharing through people management practices". *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 720-735.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). "Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises". *Personnel Review*, 31(5-6): 671-692.
- Chang, E. (1999). "Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention". *Human Relations*, 52(10): 1257-1278.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). "Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity". *Journal of Business Research*, 62(1): 104-114.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage". *Academy of Management Journal*, 46(6): 740-751.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms". *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Cornelius, B., Landström, H., & Persson, O. (2006). "Entrepreneurial Studies: The Dynamic Research Front of a Developing Social Science". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3): 375-398.
- Crossan, M., Lane, M., & H. W. White, R. E. (1999). "An organizational learning framework: From intuition to institution". *Academy of Management Review*, 24(3): 522-537.
- Davidsson, P., Kirchhoff, B., Hatemi-J, A., & Gustavsson, H. (2002). "Empirical analysis of business growth factors using Swedish data". *Journal of Small Business Management*, 40(4): 332-349.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). "HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study". *Journal of Small Business Management*, 32(2): 49.
- DGERT. (2015). "Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho ". <http://certifica.dgert.msess.pt/pedir-a-certificacao/preparar-a-entidade-para-a-certificacao.aspx>, consultado a 4 de setembro de 2015.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121.
- Europeia, C. (2003). "Recomendação da Comissão Europeia de 6 Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas", Vol. L 124: 36-41. Jornal Oficial da União Europeia: Comissão Europeia.
- Fayolle, A., & Liñán, F. (2014). "The future of research on entrepreneurial intentions". *Journal of Business Research*, 67(5): 663-666.
- Ferreira, J., & Azevedo, S. (2007). "Entrepreneurial orientation as a main resource and capability on small firm's growth".
- Ferreira, J., Raposo, M., & Rodrigues, R. (2007). "Propensão para a criação da própria empresa - proposta e teste de um modelo conceptual com recurso a equações estruturais.", In Ayala Calvo, J. C. y grupo de investigación FEDRA, Conocimiento,

innovación y emprendedores: Camino al futuro, Vol. 1324-1337. España: Universidad de La Rioja.

- Friedman, A., & Lev, B. (1974). "Surrogate measure for firms investment in Human Resources". *Journal of Accounting Research*, 12(2): 235-250.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a learning organization". *Harvard Business Review*, 71(4): 78-91.
- GEM. (2013). "GEM Portugal 2013. 2004-2013: Uma década de empreendedorismo em Portugal". In G. E. MONITOR www.gemconsortium.org; consultado em 25 de agosto de 2014.
- Golhar, D. Y., & Deshpande, S. P. (1997). "HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms". *Journal of Small Business Management*, 35(3): 30-38.
- Gómez, P. J., Lorente, J. J. C., & Cabrera, R. V. (2004). "Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications". *Journal of European Industrial Training*, 28(2/3/4): 234-256.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Hayton, J. C. (2003). "Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance". *Human Resource Management*, 42(4): 375-391.
- Hayton, J. C. (2006). "Human Capital Management practices and performance in small and medium sized enterprises - A conceptual framework".
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1): 11.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). "Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's". *Journal of Small Business Management*, 28(3): 9.
- Hsu, D. K., Shinnar, R. S., & Powell, B. C. (2014). "Expectancy theory and entrepreneurial motivation: A longitudinal examination of the role of entrepreneurship education". *Journal of Business and Entrepreneurship*, 26(1): 121-140.
- Huber, G. P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures". *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of Human-Resource management-practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huselid, M. A. (2011). "Celebrating 50 years: Looking back and looking forward: 50 years of Human Resource Management". *Human Resource Management*, 50(3): 309-312.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). "'A players' or 'A positions'? The strategic logic of workforce management". *Harvard Business Review*, 83(12): 110-+.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2000). "Comment on 'Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?' by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell". *Personnel Psychology*, 53(4): 835-854.

- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). "Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, 37(2): 421-428.
- IAPMEI. (2015a). "Definição de PME", Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) - Agência para a Competitividade e Inovação, <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>, consultado em 5 junho de 2015.
- IAPMEI. (2015b). "- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) - Agência para a Competitividade e Inovação. Programa InPME - 5ª Edição". <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1127>, consultado a 2 de agosto de 2015.
- IEFP. (2015). "Ficha Síntese do PAECEPE". <https://www.iefp.pt/en/empreendedorismo> consultado em junho de 2015.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., Valle-Cabrera, R. (2005). "Organizational learning capability: a proposal of measurement". *Journal of Business Research*, 58(6): 715-725.
- Kaya, N. (2006). "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms". *International Journal of Human Resource Management*, 17(12): 2074-2090.
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). "An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks". *International Journal of Human Resource Management*, 21(11): 2031-2051.
- Khan, S. H., Cheema, F.-E. A., Syed, N. A., & Asim, M. (2013). "Human Resource Management Practices in SMEs: An Exploratory Study". *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 3(1): 78-93.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). "Formal human resource management practices in small growing firms". *Journal of Small Business Management*, 43(1): 16-40.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy". *The Academy of Management Executive*, 15(4): 60-71.
- Lau, A. H. L., & Lau, H. S. (1978). "Some proposed approaches for writing off capitalized Human Resource assets". *Journal of Accounting Research*, 16(1): 80-102.
- Leonard-barton, D. (1992). "The factory as a learning laboratory". *Sloan Management Review*, 34(1): 23-38.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.
- Liebeskind, J. P. (1996). "Knowledge, strategy, and the theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17: 93-107.
- Locke, E. A. (1997). "Self-Efficacy: The Exercise of Control", *Personnel Psychology*, Vol. 50: 801-804. Durham: Blackwell Publishing Ltd.
- MacMahon, J., & Murphy, E. (1999). "Managerial effectiveness in small enterprises: implications for HRD". *Journal of European Industrial Training*, 23(1): 25-35.

- Marta Fernandez, B., Sanzo Perez, M. J., & Trespalacios Gutierrez, J. A. (1999). "Training in small business retailing: testing human capital theory". *Journal of European Industrial Training*, 23(7): 335-352.
- Matlay, H. (2002). "Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach". *Education + Training*, 44(8/9): 357-369.
- McCowan, R. A., Bowen, U., Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1999). "Strategic Human Resource Management at Herman Miller". *Human Resource Management*, 38(4): 303-308.
- McEvoy, G. M. (1984). "Small business personnel practices". *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 22(000004): 1.
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (2013). "Human resource management practices in mid-sized enterprises". *American Journal of Business*, 28(1): 86-105.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). "Designing strategic Human Resources systems". *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-52.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Moreno, D. C. R. (2012). "Práticas de gestão humana em pequenas empresas/Practices of human resources management in small businesses". *Apuntes del CENES*, 31(54): 193-226.
- Naia, A. (2009). "Importância da Formação Inicial no Empreendedorismo. Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH", Vol. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação: 185: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Lisboa
- Naia, A., Baptista, R., Januário, C., & Trigo, V. (2015). "Entrepreneurship education literature in the 2000s". *Journal of Entrepreneurship Education*, 18(1): 111-135.
- Osiri, J. K., McCarty, M. M., Davis, J., & Osiri, J. E. (2015). "Entrepreneurship mix and classifying emerging sub-fields". *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(1): 1-12.
- Pearson, T. R., Stringer, D. Y., Mills, L. H., & Summers, D. F. (2006a). "URBAN vs. RURAL: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMEs". *Academy of Entrepreneurship Journal*, 12(2): 29-46.
- Pearson, T. R., Stringer, D. Y., Mills, L. V. H., & Summers, D. F. (2006b). "Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems". *Journal of Management Research*, 6(2): 102-112.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage - A Resource Based View". *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191.
- Pfeffer, J. (1998). "Seven practices of successful organizations". *California Management Review*, 40(2): 96.
- Pilar Jerez, G., Cespedes Lorente, J. J., & Ramon Valle, C. (2004). "Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications". *Journal of European Industrial Training*, 28(2-4): 234-256.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, A., & Gomes, J. F. S. (2012). "Manual de gestão de pessoas e do Capital Humano". Lisboa: Edições Silabo.

- Portugal. (2015). "Codigo do Trabalho".
http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_indice.html, consultado em 5 de agosto de 2015.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION". *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Rodrigues, R. G., & Raposo, M. (2011). "Entrepreneurial Orientation, Human Resources Information Management, and Firm Performance in SMEs". *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 28(2): 143-153.
- Sarkar, S. (2010). "Empreendedorismo e inovação" (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Schmelter, R., Mauer, R., Boersch, C., & Brettel, M. (2010). "BOOSTING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP THROUGH HRM PRACTICES: EVIDENCE FROM GERMAN SMEs". *Human Resource Management*, 49(4): 715-741.
- Shih, H.-A., & Chiang, Y.-H. (2011). "Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect". *International Journal of Human Resource Management*, 22(1): 163-180.
- Simon, H. A. (1991). "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*, 2(1): 125-134.
- Steffy, B. D., & Maurer, S. D. (1988). "Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of Human Resource activities". *Academy of Management Review*, 13(2): 271-286.
- Tsui, A. S. (1987). "Defining the activities and effectiveness of the Human Resource department - A multiple constituency approach". *Human Resource Management*, 26(1): 35-69.
- Ulrich, D., Von Glinow, M. A., & Jick, T. (1993). "High-impact learning: Building and diffusing learning capability". *Organizational Dynamics*, 22(2): 52.
- Vinten, G. (2000). "Training in small- and medium-sized enterprises". *Industrial and Commercial Training*, 32(1): 9-14.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Ford, L. R. (2007). "Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction". *Journal of Business and Psychology*, 21(3): 429.
- Willig, C. (2001). "Introducing Qualitative Research in Psychology: Adventures in Theory and Method": Open University Press.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27(6): 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
- Yin, R. K. (2009). "Case study research : Design and Methods " (4th edition). Los Angeles: Sage.

Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (5th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

7. Anexos



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Gestão e Economia

Assunto: Participação em investigação, dissertação - As atividades de recursos Humanos presentes na criação de empresas, a necessidade de formação profissional e novas competências.

Exmos. Srs.

Venho por este meio solicitar a sua participação numa investigação sobre as atividades de Recursos Humanos presentes no empreendedorismo e desenvolvimento empresarial.

Chamo-me Helder Antunes, aluno do mestrado em empreendedorismo e criação de empresas, da Universidade da Beira Interior. Com orientação do professor Doutor António João Santos Nunes.

Esta dissertação de mestrado pretende, identificar as atividades de Gestão de Recursos Humanos presentes na criação de empresas, bem como caracterizar a necessidade de formação profissional e de novas competências.

Neste cenário, gostaria que me concedesse uma entrevista, que será gravada e posteriormente transcrita, de modo a permitir validar a informação a utilizar na investigação. Como é usual neste tipo de estudos, garantimos o anonimato e o sigilo absoluto relativamente às informações prestadas. Por conseguinte, em eventuais publicações (como na própria dissertação) serão utilizados nomes fictícios.

A sua colaboração e participação são fundamentais para a compreensão destas matérias e para a realização deste trabalho, cujos resultados se espera poderem vir a contribuir para aferir as atividades de Recursos Humanos que contribuem para o desenvolvimento empresarial e a caracterização das necessidades de formação e de novas Competências em empresas nascentes ou em desenvolvimento

Declaração de aceitação (Empresas dos casos de estudo)

Eu,.....declaro que tomei conhecimento dos aspetos relativos à minha participação nesta investigação e que concordo com eles, participando de forma voluntária na investigação, nomeadamente no que se refere à gravação da entrevista e posterior transcrição, sendo-me facultada a oportunidade de efetuar as alterações que achar necessárias.

- Desejo manter o anonimato relativamente a dados identificativos pessoais e da empresa;
- Não desejo manter o anonimato relativamente a dados identificativos pessoais e da empresa;

Assinatura:.....
Entrevistador:.....
Data:.....
Observações:.....
.....
.....

GUIÃO DE ENTREVISTA

DIMENSÕES

Dimensão 1

1. Atendendo à data de criação da empresa, pode enumerar dados históricos marcantes até à atualidade? Serviços/ produtos/ mercados e clientes.
2. A empresa tem mais sócios? São trabalhadores/gerentes ou outras funções?
3. Os colaboradores são os mesmos do início? Pode caracterizar os Recursos Humanos? Idade habilitações, rotatividade...
4. Quando constituiu a empresa elaborou plano de negócios, teve algum apoio?
5. O volume de negócios dos últimos anos foi o planeado? Quanto?
6. A estratégia da empresa evoluiu? Quais os pontos marcantes?
7. A empresa é certificada? Em que data? Quais as razões que levaram à certificação?

A. Caracterização da Empresa

8. Quais as motivações para a criação da empresa atendendo ao contexto histórico?
9. Que atributos pessoais considerou importantes na intenção empreendedora? Família? Área de formação? Oportunidade/necessidade?
10. Encontrou obstáculos e dificuldades ao longo do percurso? Pode exemplificar?

B. Atributos e Intenção empreendedora, Novas competências, Motivação na criação da Empresa, atributos pessoais, família e área de formação.

11. A função de Gestão de Recursos Humanos tem um responsável?

Acumula outras funções?

12. Contextualizando o início da empresa como recrutou e escolheu colaboradores?

13. Hoje tem algum procedimento de recrutamento e seleção em uso, para recrutamento interno externo? Onde recorre normalmente.

14. A empresa tem organograma e descrição de funções? Desde o início? A descrição de funções é para todos os colaboradores?

15. Têm manual de acolhimento?

16. Na empresa existe algum sistema de avaliação e desempenho?

Como é o procedimento? Sempre existiu desde o início, considera importante? Permite a autoavaliação e a avaliação de todos? Qual a frequência de análise?

17. Tem implementado um sistema de recompensa e prémios? e no início da empresa?

18. A empresa proporciona ações para o desenvolvimento de carreiras? Projeto de trabalho? Tem um planeamento?

19. A empresa proporciona ações de formação profissional?

20. No início que necessidades sentiu de formação para os colaboradores e para si?

21. Tem um plano de formação a médio e longo prazo?

22. Tem dados dos Recursos Humanos sobre a idade; Habilitações, Qualificações e formação; Absentismo e acidentes de trabalho?

Dimensão 2

Atividades e práticas de GRH na criação da empresa e seu desenvolvimento

1. Recrutamento e seleção.

2. Recompensas, reconhecimentos e prémios.

3. Avaliação de desempenho

4. Desenvolvimento de carreiras, práticas pessoais e projetos.

5. Formação profissional.

23. Procedem ao levantamento de necessidades de formação de colaboradores de forma sistemática?
24. Recorrem a uma entidade formadora externa? É certificada? Na formação interna fazem registos da formação?
25. A formação realizada tem impacto no desenvolvimento de competências? Quais?
26. Dividindo áreas de formação em novas tecnologias, formação técnica do posto de trabalho e desenvolvimento pessoal, motivação e relacionamentos. Qual, ou quais as áreas que considera importantes hoje e no início da empresa?
27. Como empresário/a teve no início formação em gestão? Em empreendedorismo? Que competências desenvolveu?
28. Houve introdução de novas tecnologias na empresa? Qual o impacto nos Recursos Humanos?
29. A formação na empresa é financiada? Quais as razões?
30. Tem uma estratégia de formação definida, quantas horas em média por ano? Existem registos do processo de formação? (Diagnóstico, Conteúdos, presenças e sumários, avaliação).
31. A empresa tem formadores internos certificados?

Dimensão 3

Práticas de formação profissional e desenvolvimento de competências