



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Implementação de Sistema de Gestão de Melhoria numa Empresa Familiar

Inês Maria Costa Coutinho

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte,
Professor Associado com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Implementação de Sistema de Gestão de Melhoria numa Empresa Familiar

Inês Maria Costa Coutinho

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte,
Professor Associado com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

Quero expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de diferentes formas, estiveram presentes nesta etapa tão importante da minha vida.

Ao meu companheiro Rui, por me ter feito acreditar quando duvidei de mim mesma, pelo apoio constante e pela força que tantas vezes precisei.

Ao Professor Doutor Henrique Duarte, pela orientação e pela partilha de conhecimento que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu avô Coutinho, cujo apoio financeiro e incentivo inabalável foram determinantes para que este percurso fosse possível.

Aos meus colegas da empresa, cuja colaboração e disponibilidade foram fundamentais para a análise e desenvolvimento deste projeto. O empenho e as contribuições de cada um enriqueceram de forma significativa este percurso.

E à minha prima Nono, uma estrelinha no céu que continua a guiar-me. Foi ela que me ensinou, com a sua forma de viver, a enfrentar as adversidades sempre com um sorriso. A sua presença ilumina o meu caminho e a memória do seu carinho estará para sempre comigo.

Resumo

O presente projeto surge da experiência profissional da autora na empresa em estudo e, tem como objetivo a análise do atual funcionamento da empresa, nomeadamente das práticas de gestão de recursos humanos em empresas familiares, identificando os principais desafios, lacunas e oportunidades presentes nesse contexto organizacional, de forma a implementar um modelo de gestão de melhoria sistemática.

A investigação decorreu através da análise contínua da autora, de onde retirou conclusões através da observação direta e das diversas reuniões realizadas com o diretor da empresa. Para completar a análise, foram obtidos dados do programa de gestão e foram realizadas entrevistas de forma a obter *feedback* dos colaboradores, procurando compreender o impacto da cultura empresarial familiar na definição de funções, gestão participativa e motivação das equipas.

Os resultados revelam a predominância de práticas informais, característico de empresas familiares, dificuldades na comunicação interna, ausência de processos estruturados e definição de objetivos e falta de envolvimento e brio profissional. Ressalta-se a valorização do espírito de equipa e do ambiente familiar, embora estes fatores não sejam suficientes para garantir o alinhamento e eficácia organizacional. O estudo destaca a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas, nomeadamente através da implementação de descritivos de funções, políticas de formação, reconhecimento e avaliação do desempenho.

Recomenda-se o desenvolvimento de modelos participativos, que envolvam os colaboradores na definição de objetivos e promovam a melhoria contínua dos processos. Esta abordagem é fundamental para que as empresas familiares possam enfrentar desafios de competitividade e assegurar a sustentabilidade a longo prazo.

Palavras Chave: Recursos humanos, empresa familiar, gestão participativa, gestão desempenho coletivo, comunicação

Classificação JEL: J24 – Human Capital; M12 – Personnel Management; M14 – Corporate Culture; M54 – Labor Management; M43 – Labor-Management Relations

Abstract

The present project arises from the author's professional experience in the company under study, aiming to analyze the current functioning of the company, namely the human resource management practices in family businesses. The objective is to identify the main challenges, gaps, and opportunities present in this organizational context, in order to implement a systematic management improvement model.

The investigation was conducted through the author's continuous analysis, from which conclusions were drawn based on direct observation and various meetings held with the company director. To complete the analysis, data from the management program were collected and interviews conducted to obtain employee feedback, seeking to understand the impact of family business culture on the definition of roles, participative management, and team motivation.

The results reveal the predominance of informal practices, characteristic of family businesses, difficulties in internal communication, absence of structured processes and objective definition, and lack of involvement and professional commitment. The study highlights the valuation of team spirit and the family environment, although these factors are not sufficient to ensure organizational alignment and effectiveness. It emphasizes the need to professionalize people management, notably through the implementation of job descriptions, training policies, recognition, and performance appraisal.

It is recommended to develop participative models that involve employees in goal-setting and promote continuous process improvement. This approach is fundamental for family businesses to address competitiveness challenges and ensure long-term sustainability.

Keywords: Human resources, family business, participative management, collective performance management, communication

JEL Classification: J24 – Human Capital; M12 – Personnel Management; M14 – Corporate Culture; M54 – Labor Management; M43 – Labor-Management Relations

Índice Geral

Resumo.....	iii
Abstract	v
1. Introdução.....	1
2. Definição do Contexto do Problema	5
3. Revisão de Literatura	7
3.1. Gestão de Empresas Familiares.....	8
3.2. Gestão do desempenho coletivo	11
3.3. Gestão Participativa.....	14
3.4. Comunicação	14
4. Metodologia	17
5. Descrição da organização.....	19
6. Diagnóstico.....	21
6.1. Recolha de dados e Amostra	21
7. Resultados	23
8. Proposta de Intervenção	28
8.1. Ponto Crítico 1 - Relação da chefia com colaboradores, falta de comunicação interna 29	
8.2. Ponto Crítico 2 - Pouco rigor na estruturação de funções e responsabilidades.....	33
8.3. Ponto Crítico 3 - Falta de envolvimento e brio profissional dos colaboradores	34
8.4. Avaliação dos resultados	36
9. Conclusão	37
10. Bibliografia.....	39

Índice de FIGURAS

Figura 1.1 – Distribuição colaboradores – faixa etária e género.....	2
Figura 1.2 – Distribuição colaboradores – Habilitações Académicas.....	2
Figura 1.3- Organograma da empresa. Fonte: Elaborado pelo autor	3
Figura 2.1- Áreas de funcionamento da empresa. Fonte: Elaborado pelo autor	5
Figura 4.1- Estrutura Projeto. Fonte: Elaborado pelo autor	18
Figura 5.1- Esquema funcionamento empresa. Fonte: Elaborado pelo autor	20
Figura A1 - Produção. Fonte: Elaborado pela autora.....	43
Figura A2 - Resultados – Assistência Técnica. Fonte: Elaborado pela autora	43
Figura A3 - Resultados – Logística. Fonte: Elaborado pela autora	44
Figura A4 - Resultados – Gestão. Fonte: Elaborado pela autora	44
Figura A5 - Registo produções. Fonte: PHC empresa	45
Figura A6 – Mapa de controlo produções (diagrama de Gantt). Fonte: Elaborado pela autora	48

Índice de TABELAS

Tabela 7.1 – Análise de conteúdo entrevistas. Fonte: Elaborado pela autora	24
Tabela 8.1- Resumo Proposta de Intervenção. Fonte: Elaborado pela autora.....	28
Tabela 8.2- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 1.1. Fonte: Elaborado pela autora	29
Tabela 8.3- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 1.2. Fonte: Elaborado pela autora.....	32
Tabela 8.4- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 2.1 Fonte: Elaborado pela autora.....	33
Tabela 8.5- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 3.1 Fonte: Elaborado pela autora	34
Tabela 8.6- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 3.2 Fonte: Elaborado pela autora	35
Tabela A.1 - Registo de Entrevistas realizadas	46
Tabela A.2 - Mapa de Controlo Produções. Fonte: Elaborado pela autora.....	48
Tabela A.3 - Mapa de Controlo Semanal. Fonte: Elaborado pela autora.....	48
Tabela A.4 - Mapa de descritivo funções. Fonte: Elaborado pela autora	49
Tabela A.5 - Mapa de descritivo funções. Fonte: Elaborado pela autora	50
Tabela A.6 - Mapa de descritivo funções. Fonte: Elaborado pela autora	51

LISTA DE ABREVIATURAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SMART - Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais

ERP - Enterprise Resource Planning (software de gestão)

1. Introdução

A presente investigação surge da experiência profissional da autora, que ocupa atualmente a posição de subdiretora na empresa SIMIA. É importante referir que a autora, iniciou as suas funções na empresa em agosto de 2019, com tarefas como o arquivo de documentos, apoio na elaboração de orçamentos e outras funções diversas, como deslocações ao banco ou aos correios. Ao longo da sua carreira foi assumindo novas responsabilidades e progredindo internamente, chegando ao cargo de subdiretora/general manager. Atualmente, todas as operações da empresa passam por ela, sendo reconhecida por todos os colaboradores como um ponto de referência e confiança na tomada de decisões. Este percurso permite-lhe ter um conhecimento profundo e transversal de todas as áreas da empresa.

Posto isto, no decorrer da sua atividade profissional, a investigadora tem notado algumas dificuldades no dia-a-dia da empresa no que diz respeito à GRH, sendo uma preocupação manifestada pelo diretor geral a empresa no decorrer de várias reuniões. Neste sentido, é realizada uma análise ao atual funcionamento da empresa, à forma como são geridos os recursos humanos, de forma a entender quais são os fatores críticos que possam estar a influenciar a performance dos colaboradores, de forma a implementar medidas que permitam corrigir ou mitigar esses pontos críticos.

A Empresa em estudo, está no mercado da indústria alimentar há cerca de 45 anos e localiza-se no Montijo. De forma resumida, a empresa comercializa/revende equipamento para empresas da indústria alimentar, sendo representante em Portugal de empresas maioritariamente localizadas na Alemanha, Polónia e Espanha. Para além da revenda de equipamentos, a empresa é fabricante de estufas de cozedura e fumagem de produtos alimentares e dispõe de um serviço de assistência técnica, sendo nestas duas atividades, produção e assistência, onde os colaboradores assumem o seu principal papel.

Sendo uma empresa familiar, a SIMIA conta atualmente com nove funcionários. A análise do perfil etário desses colaboradores revela uma divisão clara em dois grupos: apenas três dos trabalhadores têm menos de 35 anos, enquanto os restantes estão acima dessa faixa etária, alguns com mais de duas décadas de serviço na empresa – Figura 1.1. No que diz respeito a habilitações académicas, apenas uma pessoa tem ensino superior (11%) e a maioria dos colaboradores tem o 12º ano – Figura 1.2.

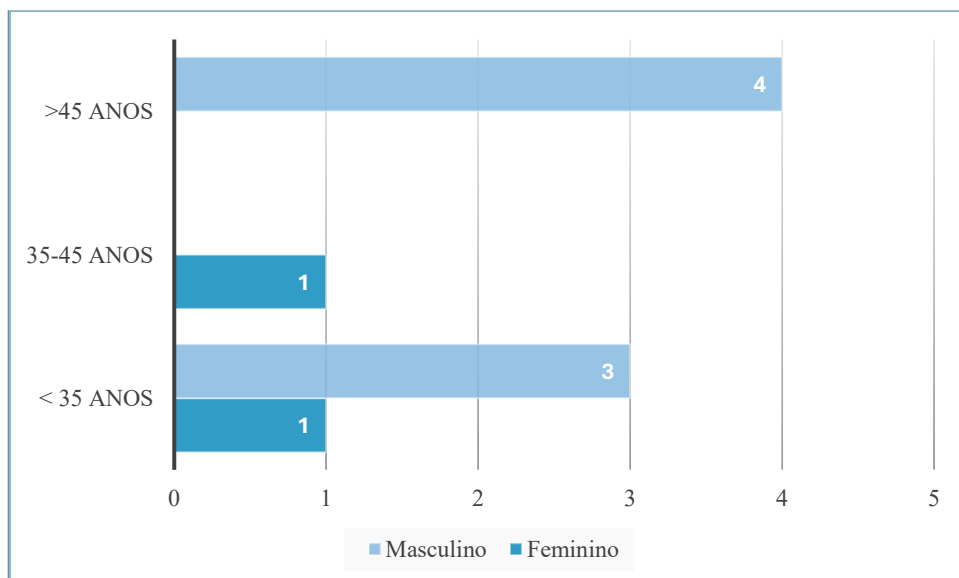


Figura 1.1 – Distribuição colaboradores – faixa etária e género

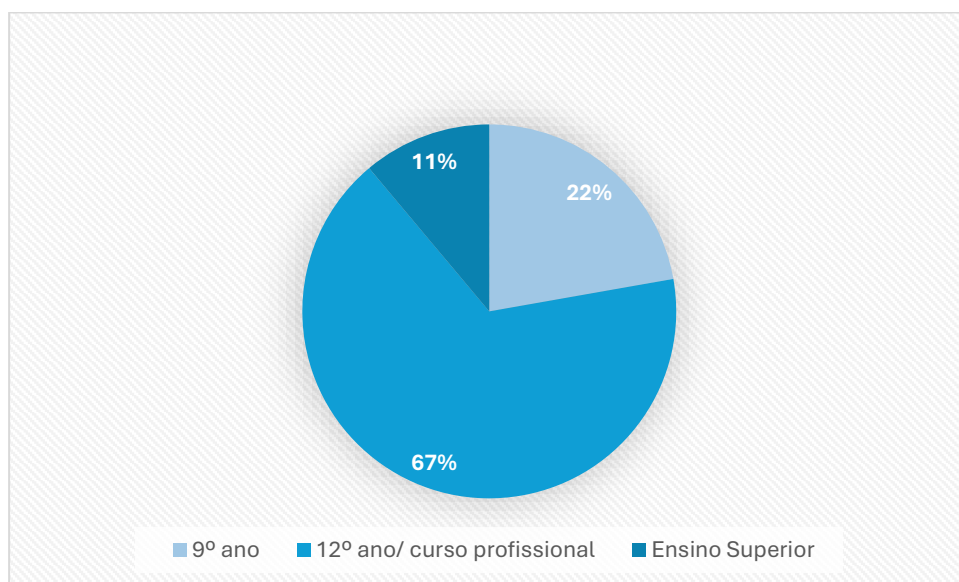


Figura 1.2 – Distribuição colaboradores – Habilitações Académicas

Esse cenário demográfico, associado a um ambiente empresarial de estrutura familiar, impõe desafios específicos no que diz respeito à gestão de pessoal e à implementação de práticas mais modernas e participativas de gestão.

Para facilitar a compreensão da estrutura da empresa, pode verificar-se no organograma da Figura 1.3:

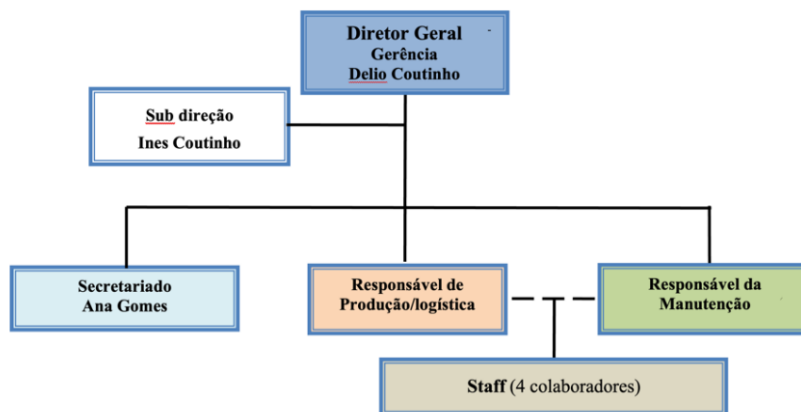


Figura 1.3- Organograma da empresa. Fonte: Elaborado pelo autor

Num mercado de trabalho onde é cada vez mais difícil encontrar profissionais qualificados a nível técnico, torna-se um verdadeiro desafio atrair e reter os talentos certos. Para a empresa, é fundamental manter os colaboradores motivados e com vontade de pertencer à equipa. Atualmente, existem colaboradores que, apesar das suas competências técnicas, exigem uma maior atenção por parte da organização. Têm-se verificado atrasos recorrentes no cumprimento de prazos, bem como tarefas que ficam por concluir, seja por esquecimento, seja por falta de envolvimento. Adicionalmente, alguns dos melhores colaboradores acabam por abandonar a empresa, o que acentua ainda mais a necessidade de agir estrategicamente na gestão de pessoas.

A solução para mitigar esta situação poderá passar por um modelo de gestão participativa, isto porque existem evidências crescentes de que o envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão contribui positivamente para os resultados organizacionais. Diversos estudos demonstram que ambientes participativos promovem maior compromisso organizacional, aumentam os níveis de motivação e reduzem a rotatividade, além disso, quando os trabalhadores têm oportunidade de participar ativamente na definição de metas e estratégias, sentem-se mais valorizados e responsáveis, o que potencia tanto o desempenho individual como coletivo (Kim, 2002; Somech, 2002).

Em termos práticos na empresa em estudo, esta abordagem consistiria em incluir todos os funcionários na tomada de decisões e na gestão de procedimentos do dia a dia da empresa, com o objetivo de promover maior participação, motivação e, por consequência, melhorar os índices de produtividade na empresa.

Perante este cenário na empresa, e de forma a reunir informação pertinente para definir um procedimento que vá ajudar no seu funcionamento, é feita uma revisão de literatura, onde será estudada a definição de empresas familiares – características, de forma a entender o seu funcionamento, pontos críticos e o que as difere das restantes empresas – e outras temáticas que

a investigadora considera pertinentes, tais como, avaliação de desempenho coletivo, gestão participativa e comunicação. A integração destas temáticas será essencial para criar um modelo de gestão mais eficaz e adaptado às necessidades e desafios da SIMIA.

Este estudo pretende, desta forma, explorar a origem dos problemas que estão a afetar os RH da empresa, nomeadamente as causas da desmotivação e descontentamento geral, podendo estes estar relacionados com falhas na comunicação, nomeadamente entre a chefia e os colaboradores, falhas na gestão de RH, entre outros. Posteriormente, pretende-se reunir toda a informação, tanto a nível de literatura como informação recolhida na empresa, de forma a implementar um conjunto de medidas, com o objetivo de fortalecer a equipa, melhorar a motivação interna e, consequentemente, aumentar a sua produtividade e competitividade no mercado.

2. Definição do Contexto do Problema

A organização em estudo destaca-se pela sua vantagem competitiva assente em mais de 45 anos de experiência no mercado, acumulando um know-how sólido e uma história reconhecida no setor. No entanto, o mercado tem vindo a crescer cada vez mais e, enquanto no passado existiam apenas algumas empresas neste ramo, hoje o mercado está saturado com inúmeros concorrentes a comercializar equipamentos semelhantes, o que tem intensificado a guerra de preços de forma cada vez mais agressiva.

Neste sentido, o principal objetivo da empresa é manter a sua posição sólida no mercado, procurando diferenciar-se não apenas pelo preço, mas sobretudo pelo valor acrescentado que pode oferecer aos clientes: um serviço especializado, prazos de entrega cumpridos, eficiência nos serviços prestados, qualidade do serviço no geral.

Para atingir este objetivo, é fundamental que a empresa funcione como um sistema em equilíbrio, dado que as suas duas principais áreas estão fortemente interligadas – área operacional e administrativa. O desempenho eficaz de uma área influencia diretamente o funcionamento da outra, tornando indispensável a harmonia e a cooperação entre ambas.

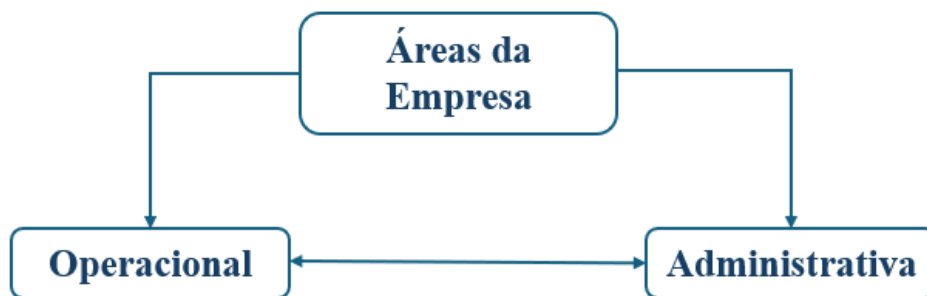


Figura 2.1- Áreas de funcionamento da empresa. Fonte: Elaborado pelo autor

Ao longo dos seis anos em que a autora se encontra na empresa, foi possível observar um conjunto de situações que, em conjunto com feedbacks recebidos de colegas e da direção, suscitam diversas questões relacionadas com a realidade atual da mesma:

- De que forma a comunicação interna tem sido conduzida na empresa e até que ponto está a ser eficaz na transmissão de informações e no alinhamento entre equipas e direção?
- Os colaboradores sentem-se ouvidos e envolvidos nos processos de decisão? Existem mecanismos para que tal aconteça?
- Em que medida a falta de proatividade, o desleixo na execução de tarefas ou a redução do sentido de responsabilidade observados podem estar diretamente ligados a falhas na gestão de pessoas?

- Estará a empresa a conseguir manter o brio profissional dos seus colaboradores, ou há sinais de desgaste emocional e desmotivação? Será possível reverter esse desgaste?

- Que fatores estarão a contribuir para o descontentamento do pessoal e vontade de sair da empresa?

- Estarão a ser adotadas estratégias de RH alinhadas com as necessidades reais dos colaboradores e com os objetivos estratégicos da empresa?

- Que medidas podem ser desenhadas para melhorar o funcionamento interno da empresa, promovendo motivação, responsabilidade e compromisso?

Só através de um diagnóstico rigoroso será possível compreender as reais causas da desmotivação, repensar práticas internas e definir estratégias de Recursos Humanos mais eficazes, capazes de promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado com os objetivos da empresa.

3. Revisão de Literatura

Nas últimas décadas, a gestão organizacional tem passado por diversas transformações, decorrentes da globalização, da evolução das tecnologias no geral, e crescente complexidade dos mercados e das pessoas, sendo que, segundo (Rego et al., 2015), tanto as pessoas como a natureza do trabalho mudaram, sendo que as pessoas procuram mais autonomia no trabalho e as próprias tarefas já não são tão programáveis. Neste contexto, a gestão do capital humano torna-se cada vez mais desafiante, exigindo uma abordagem estratégica que vá ao encontro dos interesses e necessidades da organização de forma global.

Tendo em conta a sua experiência na empresa ao longo dos anos, a autora recorreu a uma revisão de literatura, baseada em quatro temáticas fundamentais para a melhoria da gestão da SIMIA: empresas familiares, avaliação de desempenho coletivo, gestão participativa e comunicação

Empresas familiares: A SIMIA, como uma empresa familiar, enfrenta desafios e vantagens particulares. Por um lado, a estrutura familiar, que neste caso é composta por pai e filha, pode gerar maior lealdade e continuidade nos negócios, o sistema de gestão acaba por adotar estratégias mais conservadoras e existe um uso mais ponderado dos recursos (Carney, 2005), mas, por outro, pode levar à falta de formalização em processos de gestão e conflito entre interesses financeiros e os familiares (Le Breton-Miller & Miller, 2013). Estudar as particularidades das empresas familiares permitirá entender como equilibrar esses fatores, promovendo uma gestão profissional sem perder o espírito familiar que caracteriza a organização.

Avaliação de desempenho coletivo: Além da motivação individual, é crucial que a SIMIA também avalie o desempenho coletivo de suas equipas. A avaliação de desempenho coletivo irá permitir medir o sucesso do trabalho em grupo, destacando o trabalho conjunto da equipa para atingir os objetivos da empresa. Para uma pequena empresa como a SIMIA, onde o trabalho em equipa é essencial, a implementação de avaliações coletivas ajudará a garantir que todos trabalhem em sinergia para o sucesso comum.

Gestão participativa: A implementação de um modelo de gestão participativa na SIMIA, tal como já foi referido, é um dos maiores objetivos do estudo pois, pode ser uma resposta direta às falhas identificadas. Ao envolver os funcionários nos processos de tomada de decisão, cria-se um ambiente em que todos se sentem valorizados e responsáveis pelo sucesso da empresa. Para além de aumentar a motivação, pode resultar em tomada de decisões mais eficazes, uma

vez que os trabalhadores, tendo contato direto com o trabalho de produção, poderão tomar decisões nesse campo com maior conhecimento do que, por exemplo, a direção geral.

Comunicação: A comunicação interna é uma das chaves para o sucesso organizacional, e a autora acredita que a sua falha tem sido um dos principais problemas na SIMIA. Melhorar os fluxos de comunicação, poderá promover maior transparência e alinhar objetivos. Processos comunicacionais claros ajudam a evitar mal-entendidos, aumentam a eficiência e criam um ambiente mais colaborativo.

3.1. Gestão de Empresas Familiares

“Uma empresa familiar é uma entidade económica de qualquer tamanho e forma jurídica em que: pelo menos dois membros da família trabalham juntos no negócio; pelo menos um membro da família tem influência significativa na gestão; e os membros da família detêm uma participação significativa ou maioritária no negócio.” (Sopińska, 2023)

As **empresas familiares** têm-se tornado num objeto de estudo relevante, sendo que estão presentes em todas as economias mundiais. Estas empresas devem ser analisadas como um sistema família-empresa, dada a sua complexidade, é necessário adotar um modelo adequado de gestão, com as melhores práticas e tecnologias possíveis, de forma a otimizar este sistema (Todo Bom, 2023), e é através deste modelo de gestão e da capacidade de adaptação a um ambiente empresarial cada vez mais competitivo que depende a longevidade e sustentabilidade destas empresas.

Ainda no seguimento das práticas de gestão destas empresas, uma vez que os objetivos se tornam comuns juntos dos seus elementos, o sistema de gestão acaba por adotar estratégias mais conservadoras e existe um uso mais ponderado dos recursos (Carney, 2005).

As empresas familiares apresentam alguns objetivos que as outras não, tratam-se de objetivos não-económicos, (Gómez-Mejía et al., 2007) que estão relacionados com o fator transgeracional, e com a preocupação com o bem-estar emocional dos elementos da família/empresa, (Todo Bom, 2023) , (Gómez-Mejía et al., 2007) e (De Massis et al., 2014).

Este forte envolvimento familiar, que está presente nas operações e decisões estratégicas, pode vir a trazer tanto vantagens como desvantagens na empresa, ora, por um lado existe a motivação com a continuidade dos negócios, como já foi referido, mas por outro, existe o risco de os objetivos familiares não estarem alinhados com os objetivos de crescimento e lucros da empresa, (Le Breton-Miller & Miller, 2013), e é aqui que a autora e (Chrisman et al., 2013), querem entender de que forma se chega a um consenso de objetivos entre os gestores e os restantes stakeholders das organizações.

Sem dúvida a gestão familiar deve equilibrar as expectativas dos membros da família com as exigências operacionais da empresa, sendo um processo que muitas vezes é complexo e exige um planejamento estratégico de longo prazo. Gómez-Mejía et al. (2007) argumentam que o conceito de "riqueza socioemocional" é central para entender as decisões estratégicas das empresas familiares, uma vez que essas empresas frequentemente priorizam objetivos emocionais, como o bem-estar familiar, em detrimento de ganhos financeiros de curto prazo.

Dada a complexidade de gestão de RH nas empresas familiares, a autora seleciona algumas práticas de gestão, fundamentadas por estudos acadêmicos e artigos científicos:

- Sistema de Gestão

É um dos aspectos relevantes sobre empresas familiares, pois define como as decisões são tomadas e como os conflitos são resolvidos. Segundo Dyer, 2003, um sistema de gestão claro e uma separação de papéis entre família e gestão são essenciais para mitigar os conflitos e melhorar a eficácia das decisões. Tendo em conta que o planejamento das organizações pode depender da perspectiva dos sócios, a criação de um **conselho de administração independente** com estratégias e processos formalizados assume grande importância neste tipo de empresas (Ulrich & Fribitz, 2018).

- Profissionalização da Gestão de Recursos Humanos

Reconhecida como uma prática essencial para o sucesso das empresas familiares. De Massis et al., 2014 e Dekker et al., 2015 destacam que a informalidade típica destas empresas pode limitar o seu crescimento e sustentabilidade a longo prazo, sendo que a profissionalização ajuda a reduzir a influência de fatores emocionais nas decisões empresariais. É necessária a capacidade de alocar recursos, definir objetivos, estratégias e tomar decisões táticas e estratégicas. Neste caso, a implementação de sistemas formais de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira é fundamental para garantir que as decisões sejam baseadas em critérios objetivos e não em laços familiares. Os gestores devem ser capazes de tomar decisões a nível estratégico, operacional e administrativo, de forma a alcançar um equilíbrio entre objetivos económicos e não económicos, não sendo para isso necessário abandonar os valores familiares, mas sim, integrá-los em práticas modernas de gestão que promovam eficiência e inovação (Chrisman et al., 2005).

- Planeamento da Sucessão

O planeamento da sucessão é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares, sendo um tema obrigatório de análise, (Sharma et al., 2003), (Nordqvist et al., 2013) e (Todo Bom, 2023). Segundo Sharma et al. (2003) e Nordqvist et al., 2013, a ausência de um plano estruturado pode levar à instabilidade organizacional e até à falência da empresa após a transição geracional. É fundamental a preparação antecipada e a inclusão de novas gerações, envolvendo todos os *stakeholders* relevantes e considerando tanto as competências técnicas como as *soft skills* dos elementos. Uma sucessão não deve ser olhada como apenas uma substituição, esta exige um plano a longo prazo até porque o novo líder certamente adotará formas diferentes de liderança, terá competências diferentes, o que irá gerar diferenças no dia-a-dia da empresa e da relação com os restantes elementos. Segundo Leiß & Zehrer, 2018, é imprescindível a existência de um bom sistema de comunicação na empresa, para que o processo de sucessão seja bem-sucedido.

- Comunicação e Transparência

Uma comunicação clara e transparente é crucial para manter a harmonia, partilha de valor, desenvolvimento de relações e de confiança entre os colaboradores (Frances Carmon & C. Pearson, 2013). Os mesmos autores referem ainda que a identidade organizacional dos colaboradores é criada através da interação no local de trabalho, sendo que esta ocorre quando os interesses dos colaboradores se aproximam dos interesses da empresa. Desta informação é possível aferir a importância da existência de práticas de comunicação estruturadas, como reuniões periódicas e processos de feedback periódicos para a gestão de crises e a manutenção da coesão organizacional.

Resumidamente, a gestão eficaz de uma empresa familiar exige um equilíbrio entre os interesses da família e os objetivos da organização, sendo essencial adotar um sistema de gestão estruturado, com definição clara de papéis, processos formais e estratégias bem delineadas. A profissionalização da gestão de recursos humanos, através de práticas objetivas de recrutamento, avaliação e desenvolvimento, é crucial para reduzir a influência emocional, criar um ambiente de justiça percebida e garantir sustentabilidade. A sucessão deve ser planeada com antecedência, assegurando a continuidade com líderes preparados, enquanto a comunicação interna clara e transparente é indispensável para manter o alinhamento, a confiança e a

motivação das equipas. Estas práticas ajudam a preservar os valores familiares, ao mesmo tempo que promovem inovação, crescimento e adaptação num mercado competitivo.

3.2. Gestão do desempenho coletivo

A **gestão do desempenho coletivo** também surge como uma questão central nesta temática de gestão organizacional, sejam elas familiares ou não. DeNisi & Smith (2014), procuram práticas de recursos humanos (RH) que, alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações, possam ser utilizadas para criar os recursos necessários para melhorar a performance organizacional.

Trabalhar a performance individual é importante para atingir a performance coletiva, pois os resultados coletivos vão resultar da coordenação e agregação dos resultados individuais de cada membro da organização, (DeNisi & Smith, 2014), é de facto uma teoria que faz todo o sentido, embora o autor na conclusão da sua pesquisa não tenha conseguido comprovar esta relação tão linear.

A literatura mais recente reforça a importância de práticas de gestão de desempenho que incentivem simultaneamente o alcance de metas individuais e a colaboração entre equipas, contudo, há que ter em atenção a forma como o processo é gerido, uma vez que, na perspetiva de Caetano, 2009, a avaliação de desempenho é um dos processos nas empresas que causam mais perturbação nos intervenientes, estando associado a um sentimento de ansiedade que dará origem a várias opiniões críticas.

Neste contexto, Kuvaas (2006), defende que a perceção de justiça nas avaliações de desempenho é um dos fatores-chave que impacta diretamente a motivação intrínseca dos trabalhadores, refletindo-se na melhoria da performance no trabalho. Ainda o mesmo autor refere que através do sistema de gestão de desempenho as empresas dotam os trabalhadores de novas competências e conhecimento através de atividades de desenvolvimento, o que lhes dá uma perceção de investimento por parte da empresa e, conseqüentemente, cria a “obrigação” de retribuição desse esforço. Outro fator que contribui positivamente para a performance coletiva é a definição de objetivos. A empresa comunica os seus objetivos, estratégias e visão, de forma a criar uma maior ligação com os colaboradores, dando-lhe um propósito, (Latham, 2003) . Adicionalmente ao referido, Piening et al.(2013) indicam nos seus estudos que a eficácia dos sistemas de gestão de desempenho depende fortemente da adaptação às características contextuais de cada organização, nomeadamente a cultura, o tipo de liderança e a maturidade dos processos internos.

Uma vez que o projeto em causa recai sobre uma empresa familiar, há que ter em atenção que a gestão do desempenho tem de ser sensível aos laços emocionais e valores partilhados que frequentemente caracterizam este tipo de organizações, (Craig et al., 2008). Uma gestão de desempenho que valorize não apenas os resultados quantitativos, mas também o compromisso com os valores familiares, pode ser decisiva para garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

De uma forma mais prática e resumida, a gestão do desempenho coletivo em empresas pequenas e familiares deve seguir alguns princípios fundamentais:

- Definição clara de objetivos coletivos:

A definição clara e mensurável de objetivos coletivos é essencial para o alinhamento estratégico, motivação o desempenho eficaz das equipas nas organizações, (Caetano, 2009). Segundo as práticas de gestão e, defendido por diversos autores, nomeadamente Carvalho (2014), os objetivos devem ser SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais). Voltando ao autor Latham, 2003, metas específicas e desafiantes aumentam significativamente o desempenho individual e coletivo, pois direcionam o foco e incentivam o esforço persistente. Esta abordagem é corroborada por estudos empíricos que demonstram que objetivos bem definidos melhoram a coordenação e a eficácia das equipas.

- CrITÉrios de avaliação coletiva:

Para o autor Caetano (2009) a medição de desempenho pode ter caráter quantitativo (ex. vendas, retenção clientes) ou qualitativo (ex. desempenho comportamental). Há que selecionar em conjunto os critérios mais importantes para cada negócio, sendo que, ainda no seguimento do mesmo autor, a avaliação pode focalizar-se em 4 pontos: pessoas, comportamentos, contexto ou resultados. Sejam quais forem os critérios definidos, a sua adaptabilidade às mudanças no ambiente organizacional é essencial para manter a eficácia do sistema de avaliação (Neely, 2005)

- Métodos simples e adaptados:

No caso das empresas pequenas e familiares os processos de avaliação devem ser pouco burocráticos e fáceis de implementar, tornando-se mais adaptados à sua realidade organizacional (De Massis et al., 2015). Ferramentas como reuniões de feedback em equipa, avaliações 360º adaptadas à realidade da organização, ou relatórios de desempenho conjunto

são práticas recomendadas pois, quando implementadas de forma adequada, podem contribuir para o desenvolvimento de competências e melhoria do desempenho.(Hazucha et al., 1993)

- Reconhecimento coletivo:

A importância do reconhecimento coletivo nas equipes tem sido amplamente estudada na literatura acadêmica, evidenciando benefícios significativos para o desempenho organizacional, coesão social e envolvimento dos colaboradores. Delfgaauw et al.(2022), no seu estudo destacam a importância do reconhecimento coletivo, visto que melhora os resultados e também fortalece os laços entre os membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficaz. (Nayak et al., 2020) concluem ainda que o reconhecimento coletivo, sendo feito de forma pública, através de redes sociais, entre outros, reforça a moral da equipe e promove uma cultura de valorização mútua, essencial para a motivação e retenção de talentos.

- Fatores emocionais:

É amplamente reconhecida a importância dos aspectos emocionais e relacionais na gestão e avaliação dessas organizações, ainda mais no caso das empresas familiares.

Vários fatores relacionais e afetivos influenciam a internalização do conhecimento e o desenvolvimento de produtos em empresas familiares, sendo que a negligência desses fatores pode comprometer o desempenho a longo prazo (Chirico & Salvato, 2016)

Para finalizar este tema, há que ter em atenção também certas questões que devem ser evitadas numa sessão de avaliação, como exemplos: focalizar em traços do colaborador, repisar erros passados que já foram falados, fazer comparações com outros colegas, fazer críticas generalizadas ou sem um exemplo concreto, focalizar apenas em aspectos negativos, (Caetano, 2009)

Posto isto, a gestão do desempenho coletivo é essencial para o sucesso organizacional, sendo resultado da coordenação eficaz do desempenho das equipes. Há que ter em atenção que, a avaliação de desempenho, embora útil, pode gerar ansiedade e resistência, pelo que deve ser conduzida com justiça, transparência e foco no desenvolvimento dos colaboradores. No caso das empresas familiares, é crucial adaptar os sistemas de avaliação à cultura e aos valores emocionais da organização. Práticas como definição clara de objetivos SMART, critérios de

avaliação adaptados, métodos simples de monitorização, reconhecimento coletivo e consideração de fatores emocionais são essenciais.

A adaptação destes princípios às especificidades de cada empresa é essencial para garantir que o sistema de gestão de desempenho contribua efetivamente para o fortalecimento da organização e para a sua competitividade sustentada.

3.3. Gestão Participativa

No seguimento dos temas já abordados, surge a temática da **gestão participativa**, e do envolvimento de colaboradores em processos de decisão e de avaliação dos processos do dia-a-dia, podendo ser uma estratégia eficaz para aumentar o comprometimento e, consequentemente, a produtividade.

Incluir o tema de **gestão participativa** neste trabalho decorre das evidências crescentes de que a participação dos funcionários nas decisões organizacionais pode levar a melhores resultados de desempenho e a uma maior satisfação no trabalho. Ambientes participativos promovem um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que resulta numa maior satisfação no trabalho, (Haar et al., 2014).

Tendo em conta a evolução organizacional que tem vindo a ser referida, a gestão participativa pode ser vista como uma resposta à crescente procura, por parte dos colaboradores das empresas, de estruturas organizacionais mais democráticas e flexíveis, que respondam de maneira mais eficaz às necessidades globais.

Finalizando, a gestão participativa é uma abordagem que valoriza o envolvimento ativo dos colaboradores nos processos de decisão e na avaliação das práticas do dia-a-dia da empresa. Esta envolvimento entre a organização e pessoas contribui para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e promove um maior compromisso entre todos. Num contexto de constante evolução e procura por modelos organizacionais mais flexíveis e democráticos, a gestão participativa surge como uma resposta eficaz às novas exigências do mercado e às expectativas dos trabalhadores.

3.4. Comunicação

Outro dos elementos a ter em conta para o sucesso das organizações é a **comunicação**. Este tema é considerado bastante relevante neste trabalho uma vez que a autora considera que uma das maiores lacunas na empresa em estudo é, de fato, a comunicação, o que dá origem a conflitos e desmotivação por parte dos colaboradores. É necessário desta forma implementar

um bom sistema de comunicação, de forma a possibilitar a implementação de estratégias para atingir os objetivos gerais.

De acordo com diversa literatura, a comunicação organizacional é fundamental nas organizações e contribui positivamente para o aumento da performance em diversos campos, (Paulraj et al., 2008; Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017) principalmente quando permite a partilha de conhecimentos nas organizações, (Kalla, 2005) e cria uma relação mais próxima entre a organização, supervisores e colaboradores, (Karanges et al., 2015). Kalla, (2005), na sua pesquisa afirma que existem várias evidências de que as empresas que têm uma estratégia de comunicação ativa são, no geral, bem-sucedidas, enquanto que as que não têm essa estratégia tendem a não conseguir atingir um bom nível de performance.

Para além disso, estudos como o de Špoljarić & Tkalac Verčič, (2022) demonstram que a satisfação com a comunicação interna está diretamente relacionada com o nível de envolvimento dos colaboradores e, consequentemente, com o seu bem-estar no trabalho.

A comunicação interna eficaz — assente em feedback, troca informal de informação e reuniões regulares — revela-se essencial para alinhar os objetivos de todos os elementos da organização, e assim evitar ruturas na cultura organizacional e promover o alinhamento estratégico, (Welch & Jackson, 2007)

A comunicação deve ser conduzida de forma bidirecional, permitindo aos colaboradores expressar as suas ideias, partilhar preocupações e sentir-se ouvidos, originando um impacto direto na motivação e no envolvimento dos colaboradores, (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017). Nesse sentido, a implementação de canais que promovam a troca recíproca de informação entre gestão e colaboradores, é uma das recomendações mais consensuais na literatura especializada.

Por fim, importa destacar que a comunicação não é apenas um suporte da gestão, mas sim um elemento estratégico por si só, sendo que, a reformulação do sistema de comunicação interna na empresa em estudo poderá constituir um passo essencial para a superação dos desafios atuais de desmotivação e desalinhamento interno.

É unanime entre vários autores que a comunicação organizacional é um fator estratégico essencial para o sucesso das empresas. A ausência de um sistema eficaz de comunicação interna pode gerar conflitos, desmotivação e desalinhamento entre os colaboradores. Diversos autores destacam que a comunicação ativa, bidirecional e contínua melhora a performance organizacional, promove o bem-estar no trabalho, e fortalece a relação entre colaboradores,

supervisores e a própria organização. Além de um suporte à gestão, a comunicação deve ser vista como um pilar estratégico.

Reformular o sistema de comunicação é, portanto, uma prioridade para enfrentar os desafios de desmotivação e falta de alinhamento da empresa em estudo.

4. Metodologia

O presente projeto, tem como objetivo apoiar a empresa na identificação das atuais lacunas ao nível do funcionamento de RH, e definição dos temas mais relevantes que devem ser trabalhados para a sua melhoria.

Neste contexto, enquadra-se numa tipologia de projeto empresa, uma vez que se visa estudar a empresa em questão, que visa analisar a organização em estudo, com o propósito de diagnosticar a sua situação atual na área de RH. A partir dessa análise, e com o apoio de uma revisão da literatura relevante, pretende-se desenvolver um plano de ação que promova a melhoria do seu funcionamento e, consequentemente, contribua para o alcance dos seus objetivos organizacionais.

As evidências que sustentam este projeto são recolhidas através de várias fontes internas, sendo todas fundamentais para o diagnóstico e compreensão aprofundada das necessidades da empresa:

- Observação direta: Embora se trate de um método mais informal, revela-se particularmente útil. Ao longo dos anos de experiência na empresa, a autora foi acompanhando de perto o seu quotidiano e funcionamento real, o que lhe permite recolher informações fundamentais para sustentar as conclusões do projeto.

- Feedback da direção: Trata-se de uma fonte de informação igualmente relevante, pois demonstra que o problema identificado na empresa é efetivamente observado na chefia, refletindo-se como uma preocupação significativa a nível organizacional. No âmbito da sua atividade na organização, a autora tem vindo a participar em múltiplas reuniões informais com o diretor geral, nos quais são sistematicamente abordadas preocupações e partilhadas ideias relativas ao contexto e ao desenvolvimento da empresa.

- ERP da empresa: Através do software de gestão utilizado pela empresa (PHC) e do software de assiduidade (Idontime), é possível obter informações mais específicas que permitem avaliar o funcionamento dos processos operacionais. Entre os dados disponíveis, destacam-se os horários praticados pelos colaboradores, assiduidade, número de horas de trabalho despendidas em cada tarefa da empresa (na área operacional), a correta alocação de matérias nas diversas produções, a organização dos stocks, entre outros aspetos relevantes para a análise do desempenho organizacional.

- Entrevistas: Permitem analisar a informação de perspetivas diferentes, compreender as necessidades de outro ponto de vista e aprofundar aspetos subjetivos que, muitas vezes, não são

evidentes através de outros métodos. Têm o objetivo também de identificar expectativas, percepções e experiências das pessoas que fazem parte da organização.

Com base na totalidade da informação recolhida, tanto a nível interno da empresa como através da literatura científica consultada, será possível formular conclusões fundamentadas. Estas conclusões permitirão a elaboração de um plano de ações com objetivos bem definidos, estruturado em etapas e metas concretas a alcançar, de forma a que seja possível no final avaliar o progresso da empresa.



Figura 4.1- Estrutura Projeto. Fonte: Elaborado pelo autor

5. Descrição da organização

“Ser a melhor opção do mercado para produtos e soluções no sector alimentar. Ser uma organização de excelência e uma referência na prestação de serviços aos clientes, que desenvolve a sua atividade no respeito pelos mais elevados padrões sociais e ambientais.”,
Visão da SIMIA.

A empresa na qual vai incidir o projeto, **SIMIA - Sociedade Industrial de Máquinas para a Indústria Alimentar, Lda**, conta com uma presença consolidada no mercado da Indústria Alimentar há aproximadamente 45 anos. Fundada por duas famílias — Coutinho e Tavares — a empresa construiu um percurso marcado pela especialização e inovação.

Atualmente, a estrutura societária da empresa foi alterada, pertencendo agora exclusivamente à família Coutinho. A sucessão da liderança já teve lugar, tendo o fundador original sido sucedido pelo seu filho. Mais recentemente, a terceira geração familiar iniciou também a sua integração no negócio, com a entrada da neta na gestão da empresa. Assim, a SIMIA conta já com a participação ativa de três gerações, o que reforça a sua identidade como empresa familiar e assegura a continuidade do seu negócio.

A SIMIA desenvolve a sua atividade em duas áreas distintas: a comercialização de equipamentos, tanto de fabrico próprio como de parceiros internacionais, e a prestação de serviços de assistência técnica, sendo o cliente final empresas do setor alimentar. No que diz respeito à produção interna, destaca-se a fabricação de estufas de cozedura, sendo a SIMIA a única empresa portuguesa com know-how técnico especializado nesse domínio. Nos restantes equipamentos comercializados, a empresa opera como revendedora, comercializando marcas de origem espanhola e alemã, maioritariamente, reforçando assim a sua posição como fornecedora de soluções tecnológicas avançadas para a indústria alimentar.

A SIMIA está localizada no Montijo e conta atualmente com uma equipa composta por cerca de nove colaboradores, distribuídos entre as áreas técnicas — nomeadamente fabricação e assistência técnica — e a área administrativa, que integra funções como comercial, gestão de recursos humanos, gestão de processos, entre outras.

A empresa dispõe de uma unidade fabril com uma área de 900 m². Contudo, nos últimos anos, a sua capacidade produtiva tem vindo a diminuir, reflexo do impacto da conjuntura económica de há uns anos atrás e da diminuição das vendas devido ao grande aumento da concorrência.

Com o intuito de esquematizar a dinâmica da empresa, a autora elaborou a Figura 5.1, onde é possível verificar as duas grandes áreas da empresa: a área operacional e área administrativa. A articulação eficiente entre estas duas dimensões é essencial para garantir o bom funcionamento da empresa e alcançar os seus objetivos estratégicos.

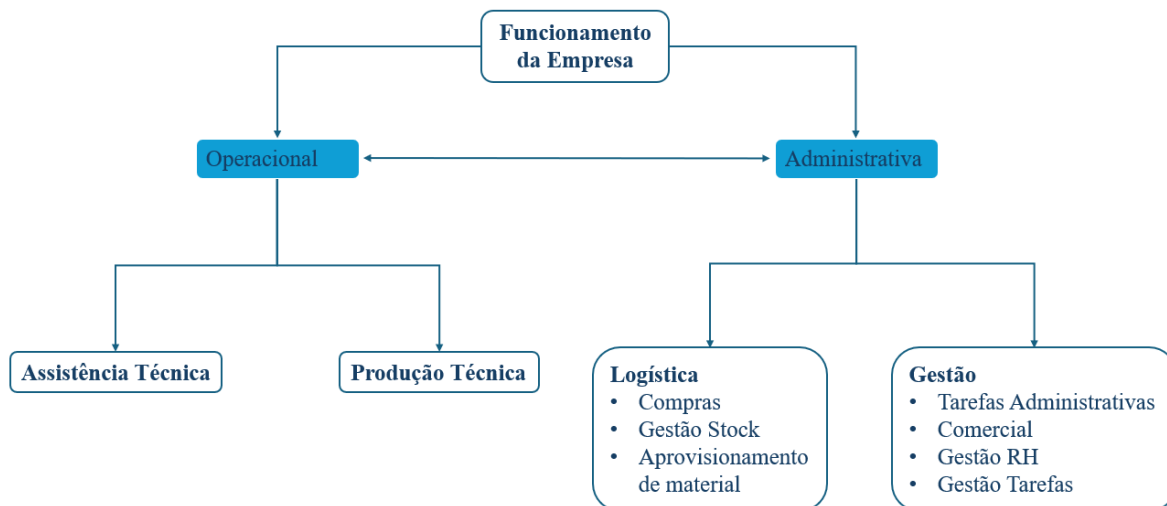


Figura 5.1- Esquema funcionamento empresa. Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo uma pequena empresa, as relações entre os colaboradores tendem a ser informais. Esta informalidade, embora facilite a comunicação, tem impacto na organização do trabalho, uma vez que as tarefas nem sempre estão claramente definidas, os procedimentos não são estruturados e os objetivos não se encontram devidamente estabelecidos. Consequentemente, observam-se frequentemente atrasos no cumprimento de prazos e esquecimento de tarefas que, não estando atribuídas a ninguém em específico, acabam por não ser executadas, sendo muitas vezes o próprio cliente a reclamar pelo tempo de espera. Neste contexto, torna-se fundamental implementar medidas estratégicas de RH, com o intuito de fomentar um ambiente de trabalho mais eficiente. A adoção de um sistema de gestão participativa, aliada à definição clara de tarefas e objetivos, com uma cultura de comunicação diária, revela-se fundamental para otimizar o desempenho organizacional e promover o alinhamento entre colaboradores e direção.

6. Diagnóstico

6.1. Recolha de dados e Amostra

A recolha de dados foi uma etapa fundamental para a análise da situação da empresa e para a formulação das respetivas conclusões. Este processo não se revelou simples nem imediato, uma vez que grande parte das informações resulta de uma análise contínua realizada pela autora ao longo dos anos, em conjunto com os restantes membros da organização, uma vez que, no decurso da atividade quotidiana da empresa, foram surgindo diversas questões e dificuldades, cuja identificação e compreensão foram determinantes para o desenvolvimento deste projeto. Daí ser possível afirmar que o método de recolha mais relevante neste projeto foi a observação direta.

Contudo, nenhum projeto estaria completo apenas com base na interpretação da autora. Torna-se essencial recorrer a dados concretos que sustentem as conclusões apresentadas. Nesse sentido, os dados extraídos do sistema ERP da empresa revelaram-se particularmente relevantes, fornecendo informações objetivas sobre indicadores como a pontualidade, o absentismo dos colaboradores e a eficiência das atividades realizadas diariamente. Através desta análise, foram identificadas algumas falhas no desempenho, as quais representam oportunidades claras de melhoria para a organização.

Para complementar a informação recolhida, foi integrada a perspetiva do diretor da empresa, obtida ao longo de reuniões e conversas informais, bem como os contributos de alguns colaboradores, que participaram em entrevistas. Para a realização das entrevistas, foram selecionados três colaboradores que, pelas suas características individuais e percurso profissional, representam diferentes perfis existentes na empresa. A amostra foi definida de forma a garantir diversidade em termos de género, idade, antiguidade e área de atuação, permitindo assim uma análise mais abrangente e representativa da realidade organizacional.

- **Colaborador A:** sexo feminino, com idade superior a 45 anos, mais de 20 anos de antiguidade na empresa, pertencente à área administrativa.
- **Colaborador B:** sexo masculino, com idade superior a 45 anos, mais de 30 anos de antiguidade, com funções na área operacional e apoio à área administrativa.
- **Colaborador C:** sexo masculino, com idade inferior a 25 anos, cerca de 3 anos de antiguidade, integrado na área operacional.

- **Colaborador D:** sexo masculino, com idade inferior a 35 anos, cerca de 10 anos de antiguidade, integrado na área operacional.

Esta seleção permitiu recolher perspetivas distintas, tanto de colaboradores mais experientes como de gerações mais recentes, bem como de diferentes áreas funcionais da organização.

7. Resultados

De forma geral, concluiu-se que a empresa tem um funcionamento marcadamente informal, resultado de uma cultura organizacional que, ao longo dos anos, foi consolidando práticas pouco estruturadas e hábitos menos eficazes por parte de todos os intervenientes. Atualmente, não existe um modelo de gestão formalizado, com regras, procedimentos e objetivos claramente definidos. Esta ausência de estrutura tem contribuído para uma gestão pouco orientada, o que foi reconhecido pelo próprio administrador, que descreveu a situação afirmando que *“a empresa anda um pouco à deriva, e cada um faz o que quer”*. Existe uma frustração evidente por parte do administrador pois, nesta fase de vida em que se aproxima da idade da reforma, gostaria que os colaboradores assumissem maior responsabilidade e demonstrassem uma postura mais proativa, de forma a libertá-lo da necessidade de tomar decisões operacionais básicas no quotidiano da empresa. Esta situação reflete não apenas uma sobrecarga da liderança, mas também a ausência de mecanismos de delegação eficazes e de uma cultura de autonomia organizacional.

Avançando para uma análise com base nas áreas retratadas anteriormente na Figura 5.1 (Esquema funcionamento empresa), foram elaborados quadros resumo que sintetizam os principais resultados obtidos ao longo da análise realizada (Anexo I). Estes quadros permitem visualizar de forma clara e objetiva os dados mais relevantes, facilitando a identificação de padrões, falhas e oportunidades de melhoria nos processos da empresa.

A informação apresentada nos quadros foi obtida maioritariamente através de duas fontes:

- Experiência do dia-a-dia da empresa, refletindo falhas que ocorrem regularmente e que são reconhecidas pelos colaboradores;
- Sistema de ERP da empresa, onde se pode verificar, por exemplo, erros nos stocks, lacunas de informação da informação nas produções, entre outras inconsistências.

Apesar de as falhas mencionadas nas diferentes áreas da empresa (produção e assistência técnica, logística e gestão) se manifestarem ao nível dos processos, é possível concluir que a sua origem está relacionada com questões de **gestão de recursos humanos**, nomeadamente: falhas de comunicação interna, ausência de objetivos claramente definidos, falta de distribuição de tarefas e falta de coordenação e liderança.

Passando para a análise das entrevistas (anexo III), foi feito um quadro síntese (Tabela 7.1), de onde foram retiradas conclusões que criaram alguma surpresa, isto porque, apesar dos colaboradores terem noção das falhas, a maioria mostrou-se satisfeito no geral e com motivação para melhorias:

Tabela 7.1 – Análise de conteúdo entrevistas. Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado	Satisfação Geral	Gestão Participativa	Comunicação Interna	Sugestões e nível de motivação
A	Positivo, a colaboradora sente-se bem com a equipa de forma geral	Percepção positiva de envolvimento por parte do colaborador nos processos da empresa	É apontada a falta de comunicação, informação perdida que não chega a quem deveria chegar, falha na comunicação com a chefia	Ordenados, maior investimento na modernização da unidade fabril e instalações, trabalhar a forma como os colegas interagem uns com os outros. Colaborador motivado.
B	Positivo, ênfase no espírito de camaradagem. Crítica à capacidade de motivação do diretor	A opinião divide-se, mas o colaborador tem noção que a sua opinião é tida em conta no processo de fabrico	Claramente considera a comunicação ineficaz, dificuldades na comunicação com a chefia	Apostar em atividades de convívio e melhorar meios de comunicação interna, modernização da unidade fabril. Colaborador motivado.
C	Positivo de forma geral, valorização da entreaajuda entre colegas	Não sente que tenha influência nas decisões/processos da empresa	Considera a comunicação eficaz no geral, mas mostra alguma dificuldade na comunicação com a chefia	Nada a melhorar, colaborador motivado
D	Negativo, completamente desmotivado	Por um lado, sente que é ouvido, por outro não tem noção se já contribuiu para decisões na empresa	Revela desmotivação, respostas incoerentes: considera a comunicação ineficaz, mas por outro lado considera que recebe a informação necessária para o trabalho e que comunicação com a chefia é normal	Não sabe o que melhorar e sente-se desmotivado.

Após análise do quadro síntese com a informação das respostas dos colaboradores, tiram-se as seguintes conclusões:

- Satisfação Geral

A maioria dos colaboradores expressa uma percepção positiva quanto ao ambiente de trabalho, referindo-se a um clima familiar, entreaajuda e boa relação com os colegas. No entanto, existem críticas à liderança (ao diretor geral) e comportamentos internos, como falta de capacidade de motivação, comentários depreciativos e ausência de reconhecimento. Um dos entrevistados, o colaborador C, demonstrou clara desmotivação, não identificando nenhum aspeto positivo no seu trabalho.

- Gestão Participativa

A percepção de participação dos colaboradores nas decisões varia. Alguns sentem que a sua opinião é ouvida e relataram contribuições efetivas, sobretudo em aspetos técnicos ou no contacto com clientes. Outros, especialmente os mais recentes ou menos integrados, indicam que não se sentem envolvidos ou não se lembram de ter contribuído. Sugestões de melhoria incluem reuniões regulares e maior clareza na comunicação interna.

- Gestão de Desempenho

Claramente existe uma grande lacuna na empresa neste tema. Existe falta de uniformidade quanto ao conhecimento dos objetivos da empresa - enquanto alguns têm uma visão clara (ex. internacionalização, melhoria de processos), outros demonstram desconhecimento, ou seja, pode interpretar-se que os colaboradores que afirmam conhecer os objetivos da empresa referem-se àquilo que presumem ser os objetivos, e não necessariamente aos que foram formalmente definidos pela organização. Há um esforço coletivo para atingir metas, especialmente na produção, embora o acompanhamento do desempenho seja inconsistente e pouco estruturado. Os colaboradores pedem maior clareza na definição da chefia e no seguimento das tarefas.

- Comunicação Interna

A comunicação é frequentemente apontada como ineficaz ou inconsistente. Questões como a perda de informação, mudanças repentinas de decisões e falta de transparência na chefia são recorrentes. A comunicação entre áreas é vista como pouco eficaz, sendo mais uma vez sugeridas reuniões regulares e mais explicações dos processos.

- Sugestões e Níveis de Motivação

Entre as propostas de melhoria destacam-se: modernização das instalações, incremento das atividades de convívio, melhoria da comunicação e das condições salariais. Três dos quatro entrevistados afirmaram-se motivados para participar num processo de melhoria, enquanto um se mostrou totalmente desmotivado e sem interesse.

De forma resumida, a análise realizada permitiu identificar um conjunto de falhas estruturais e comportamentais que comprometem o bom funcionamento da organização:

- **Falta de objetivos comuns:** ausência de metas partilhadas entre os diferentes níveis hierárquicos, o que dificulta o alinhamento estratégico e o trabalho em equipa.

- **Definição e distribuição inadequada de funções:** as responsabilidades não estão claramente atribuídas, o que gera sobreposição de tarefas, lacunas operacionais e ineficiência.

- **Relação entre gestão e colaboradores:** percepções divergentes quanto às prioridades e formas de atuação, o que contribui para um ambiente de tensão e desconfiança. Os colaboradores não se sentem ouvidos pela chefia, nem sentem o seu trabalho reconhecido.

- **Falta de comunicação interna:** verifica-se uma comunicação deficiente entre os diferentes níveis da organização, o que dá origem também a outro fator crítico - **incumprimento de procedimentos.** Os trabalhadores, por vezes, desconhecem informações básicas, não compreendem a relevância de procedimentos operacionais, como o preenchimento das folhas de obra por exemplo, e não estão devidamente informados sobre o que se passa na empresa. Esta falha compromete o alinhamento, a responsabilização e o envolvimento dos colaboradores nas atividades da organização.

-**Falta de envolvimento/ brio profissional:** apesar de a maioria dos entrevistados terem manifestado um nível satisfatório de motivação em relação ao ambiente organizacional e às relações interpessoais, tanto os colaboradores como o sócio-gerente revelam sinais de desânimo e falta de envolvimento no dia-a-dia da empresa. Tal cenário reflete-se, por exemplo, no adiamento ou esquecimento de tarefas, na falta de acompanhamento sobre atividades em curso, bem como na desorganização dos processos e ferramentas de trabalho. Embora exista valorização do ambiente familiar e do espírito de equipa, tal motivação não se traduz, necessariamente, em envolvimento com as responsabilidades profissionais ou com os objetivos organizacionais. Ao analisar as conversas com o diretor geral, que manifesta cansaço e desmotivação, e olhando para o anexo I, verificam-se falhas nos procedimentos que, na maioria, resultam de falta de interesse e de brio profissional. Estes fatores afetam o clima organizacional e o desempenho coletivo, contudo, verifica-se que os colaboradores reconhecem as fragilidades existentes e, em sua maioria, demonstram abertura e vontade para contribuir com a melhoria contínua dos processos.

Importa realçar que, um dos principais problemas comuns em todos os colaboradores entrevistados, está relacionado com a forma de interagir da liderança, neste caso, do diretor geral, sendo que há com certeza trabalho a desenvolver neste aspeto.

Resumidamente, conclui-se que a origem dos problemas da empresa resulta da falta de investimento na gestão de recursos humanos. É fundamental que o gestor da empresa tenha a percepção da importância das práticas de RH no quotidiano da empresa para a obtenção dos

resultados operacionais desejados. É necessária a implementação de processos que visem a motivação da equipa, tais como a medição de desempenho coletivo, partilha de *feedback*, definição clara de objetivos, sistema de gestão participativa.

Apesar das falhas identificadas, o cenário revela-se globalmente positivo, na medida em que os colaboradores demonstram apreço pelo ambiente familiar da empresa, sentem-se bem no local de trabalho e manifestam disponibilidade para participar ativamente nos processos de melhoria, o que dá margem para implementação de ações de melhoria.

8. Proposta de Intervenção

"Os profissionais de Recursos Humanos ajudam a transformar aspirações em ações ao focarem-se em três aspetos: [1] talento: temos as competências (habilidades e capacidades), o compromisso (disposição para se envolver e trabalhar arduamente) e a contribuição (capacidade de encontrar significado no trabalho que realizamos) das nossas pessoas?; [2] cultura: temos as capacidades organizacionais certas que nos permitem moldar uma identidade externa e um padrão de comportamento interno na empresa?; e [3] liderança: temos uma profundidade de liderança em toda a empresa focada nas prioridades corretas?"(Dave Ulrich on the Future of Human Resources, 2012)

À medida que o estudo em causa foi avançando, e em conjunto com os dados recolhidos na revisão de literatura, tornou-se evidente que a origem dos principais problemas da empresa está associada ao modelo de gestão típico de empresas familiares, nomeadamente pela ausência de formalização dos processos internos. Verifica-se a inexistência de mecanismos estruturados para a gestão de pessoas, tais como a análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, definição de objetivos e processos de comunicação eficazes. Assim sendo, estas lacunas constituem o ponto de partida para a elaboração da proposta de intervenção organizacional, em conjunto com os pontos críticos obtidos nos resultados do capítulo anterior:

Tabela 8.1- Resumo Proposta de Intervenção. Fonte: Elaborado pela autora

PONTO CRÍTICO	PROPOSTAS
1.Relação da chefia com colaboradores, falta de comunicação interna	1.1 Reforçar a comunicação interna, partilha de objetivos e aumentar canais de comunicação. 1.2 Realizar ações de formação em liderança para o diretor geral, com foco em comunicação assertiva e resolução de conflitos
2.Pouco rigor na estruturação de funções e responsabilidades	2.1 Desenvolver descrições formais de funções, clarificando as responsabilidades de cada um.
3.Falta de envolvimento e brio profissional dos colaboradores	3.1 Apostar no desenvolvimento pessoal e profissional, através de oportunidades de formação e atribuição de novos desafios. 3.2 Reforçar a cultura organizacional, valorizando o ambiente familiar e promovendo iniciativas que reforcem o espírito de equipa e satisfação no trabalho.

O fator comum de descontentamento apurado por parte dos colaboradores da empresa foi a sua relação com a chefia. Existe uma desmotivação geral pois a comunicação com a chefia não é eficaz, principalmente com os colaboradores mais jovens na empresa. Na perspetiva da

autora, trata-se do ponto a ser tratado com mais urgência pois quanto mais o tempo passa, maior é a frustração de ambas as partes, e menos é o alinhamento de objetivos entre a chefia e o resto da equipa. Outro fator importante a trabalhar é a comunicação interna da empresa, de forma a alinhar os objetivos de todos e a contribuir para o bom funcionamento da mesma. Vários autores, como (Kalla, 2005) descrevem a comunicação como um fator de grande importância nas organizações, sendo que as empresas que têm um bom sistema de comunicação tendem a ter melhores resultados.

A falta de estruturação de funções e responsabilidades é outra lacuna da empresa, esta realidade está relacionada com a natureza familiar da mesma, não estando a ser cumpridas algumas estratégias fundamentais para que a organização funcione, tais como: sistema de gestão estruturado, com definição clara de papéis, processos formais e estratégias bem delineadas. Enquanto o sistema de gestão não for claro para todos, os problemas do dia-a-dia da empresa vão sempre existir. Por fim, é necessário tratar da falta de envolvimento dos colaboradores pois, concluiu-se que, apesar de os colaboradores se sentirem bem na empresa e estarem satisfeitos com a relação entre colegas, existem algumas falhas operacionais, identificadas nas figuras do Anexo I, que demonstram alguma falta de esforço e brio da parte dos mesmos, daí ser necessário apostar em ações de convívio que promovam o sentimento de pertença dos colaboradores à empresa, ações de desenvolvimento pessoal e profissional e também apostar num modelo de gestão participativa.

8.1. Ponto Crítico 1 - Relação da chefia com colaboradores, falta de comunicação interna

Tabela 8.2- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 1.1. Fonte: Elaborado pela autora

Proposta 1.1 Reforçar a comunicação interna, partilha de objetivos e aumentar canais de comunicação.			
Ação	Recursos	Responsáveis	Calendarização
Reuniões de alinhamento	Sala de reuniões, disponibilidade de todos os colaboradores e chefia, mapa de tarefas semanal	Diretor geral e subdiretora	Todas as semanas, de preferência segunda-feira à primeira hora
Reuniões mensais de <i>feedback</i> participativo	Sala de reuniões, disponibilidade de todos os colaboradores e chefia, relatório mensal, diagrama de Gantt	Diretor geral e subdiretora	Mensalmente, no último dia útil do mês.
Avaliação semestral da comunicação interna	Questionário realizado aos colaboradores	Subdiretora	No final de cada semestre

No decorrer da atividade profissional da autora, foram sendo evidentes as lacunas na relação entre a chefia e os trabalhadores. Esta realidade foi agora reforçada, no decorrer da investigação ao ter entrevistado os colaboradores. Existe claramente um problema de comunicação interpessoal, que afeta todo o processo de comunicação interna que tem de o administrador terá de trabalhar.

Torna-se assim imprescindível a implementação de um sistema de comunicação eficaz, devendo esta, de acordo com vários autores estar assente em feedback e troca de informação, de forma a alinhar os objetivos de todos e, consequentemente, aumentar a performance organizacional. Desta forma surgem como ações a implementar as reuniões semanais de alinhamento e mensais de feedback, bem como a avaliação semestral da comunicação interna.

As reuniões semanais, serão agendadas para todas as segundas-feiras de manhã, de forma a preparar a equipa para a semana de trabalho. Nestas reuniões serão definidas as tarefas a ser executadas e o seu nível de prioridade e serão alocados responsáveis para cada atividade. Além disso, serão transmitidas as instruções consideradas relevantes para o bom desempenho das funções.

Uma vez que a empresa apenas tem nove colaboradores, sugere-se que as reuniões contem com a participação de todos e não apenas com os responsáveis de cada área. Esta abordagem estimula o envolvimento de todos nos processos da organização, reforça o sentimento de pertença, principalmente os colaboradores mais jovens, que são os que se tinham manifestado menos ouvidos.

Estas reuniões, para além de criarem um canal de comunicação mais eficaz entre todos os membros da equipa, também promovem a gestão participativa, permitindo que todos os intervenientes expressem opiniões, contribuam para as decisões e estejam mais envolvidos nos processos organizacionais.

No final das reuniões, é fundamental que todos os trabalhadores tenham compreensão clara e objetiva das tarefas, responsabilidades e prioridades, o que irá evitar dúvidas e reduzir possíveis conflitos dentro da equipa, tornando o trabalho mais eficaz. Para isso, será sempre criado pela subdiretora um quadro resumo, que ficará afixado num local estipulado, onde ficarão anotados todos os pontos relevantes da reunião (Anexo IV, Tabela A. 3).

Para além desse quadro, a equipa da área administrativa deverá ter também um quadro com todos as produções em curso, de forma a estar a par do trabalho da área operacional. (Anexo IV, Tabela A. 2).

As reuniões mensais mantêm a estrutura das anteriores, diferenciando-se, contudo, pelo seu objetivo central. Enquanto as reuniões semanais visam sobretudo a distribuição das tarefas e o

alinhamento de objetivos, as reuniões mensais têm como foco a avaliação do desempenho individual e coletivo. Esta avaliação será suportada por um relatório elaborado pela subdiretora, com base nos mapas de trabalho semanais, permitindo identificar de forma clara os objetivos atingidos e aqueles que ficaram aquém do esperado. No relatório, é importante vir refletida uma ferramenta onde se possam verificar os prazos estipulados para cada tarefa, e a interligação que possa existir entre cada função. Para este propósito, a autora selecionou o diagrama de Gantt, sendo esta uma ferramenta útil para obter uma visão clara do plano para todos os envolvidos, promovendo alinhamento e transparência, pode ser consultado o exemplo a aplicar no anexo IV- Figura A.6.

Desta forma, e de forma informal tendo em conta a dimensão da empresa, é realizada a avaliação de desempenho, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores e reforçando a necessidade de coesão por parte da equipa para atingir objetivos comuns.

Nestas reuniões deve também ser reservado um espaço para o reconhecimento coletivo, uma lacuna atualmente identificada na atuação do diretor. O reconhecimento é fundamental para reforçar a moral da equipa, promovendo um ambiente de trabalho mais motivado e colaborativo. Vários autores demonstram que valorizar as conquistas em grupo traz benefícios diretos ao desempenho organizacional, contribuindo para o envolvimento, a cooperação e a retenção de talentos, o que impacta positivamente os resultados globais da empresa.

Por fim, é necessário avaliar os resultados destas reuniões, sendo que será realizada uma avaliação semestral por parte da subdiretora, através de questionários realizados aos colaboradores.

Utilizar uma linguagem simples, confirmar o entendimento e criar espaço para perguntas são práticas recomendadas para assegurar que toda a informação relevante seja assimilada por todos.

Essa prática visa favorecer o alinhamento de objetivos, promover a comunicação eficaz e contribuir para uma melhor organização dos processos internos.

Tabela 8.3- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 1.2. Fonte: Elaborado pela autora

Proposta 1.2 Realizar ações de formação em liderança para o diretor geral, com foco em comunicação assertiva e resolução de conflitos			
Ação	Recursos	Responsáveis	Calendarização
Formação em liderança e comunicação para o diretor geral	Disponibilidade do diretor, formações existentes no mercado	Diretor geral e subdiretora	Assim que sejam encontradas formações adequadas, avaliação semestral
Envolvimento dos colaboradores nas decisões	Reuniões semanais e mensais (ponto anterior)	Diretor geral	Semanal e mensalmente

As reuniões propostas têm como objetivo melhorar o sistema de comunicação da empresa e, conseqüentemente, a relação entre a gestão e os colaboradores, contudo, é necessário apostar na formação do diretor geral. Há que ter em conta que o diretor é o sócio da empresa e não tem formação a nível de gestão e de recursos humanos, o que acontece muito nas pequenas empresas, sendo que a sua atuação baseia-se muito no senso comum. Propõe-se desta forma a realização de formações com foco em liderança e comunicação de forma a que o diretor possa desenvolver as suas capacidades de comunicação e melhorar a sua relação com a restante equipa.

Existem no mercado inúmeras formações em comunicação interna e cultura organizacional, onde são trabalhados temas como o impacto que a comunicação interna pode ter na motivação e produtividade dos colaboradores, ações que promovem o relacionamento interpessoal, entre outros. A formação em comunicação será prioritária numa fase inicial, posteriormente, serão introduzidas outras formações relacionadas com liderança, gestão de conflitos, e outras que possam ser relevantes. As formações serão geridas pela autora (subdiretora) da empresa, que também deverá participar, e a mesma irá acompanhar o processo aplicar os conhecimentos adquiridos na empresa. O proposto será, consoante disponibilidade, realizar as formações ainda durante o ano 2025 e passados seis meses voltar a reunir com os colaboradores para obter *feedback*.

É importante ainda reforçar a necessidade de envolvimento dos colaboradores nas decisões da empresa, sendo que o diretor deverá aproveitar as reuniões propostas para implementar o sistema de gestão participativa.

8.2. Ponto Crítico 2 - Pouco rigor na estruturação de funções e responsabilidades

Tabela 8.4- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 2.1 Fonte: Elaborado pela autora

Proposta 2.1 Desenvolver descrições formais de funções, clarificando as responsabilidades de cada um.			
Ação	Recursos	Responsáveis	Calendarização
Diagnóstico da situação atual das funções e responsabilidades	Reunião individual com cada colaborador	Subdiretora	Até Novembro 2025
Desenvolvimento de descritivos formais de cargos e funções	Modelo de descrição de funções, com tarefas e indicadores de sucesso	Subdiretora e diretor	Até Dezembro 2025
Divulgação e comunicação dos descritivos de funções	Reuniões individuais e uma reunião de grupo. Documento impresso	Subdiretora e diretor	Janeiro 2026
Monitorização e ajustes nas funções	Reuniões periódicas de <i>feedback</i> e avaliação	Subdiretora	Trimestral, a partir do 2º trimestre 2026

Para que a empresa funcione de forma eficiente e que cada colaborador saiba o seu papel, torna-se necessária a implementação de mudanças no sistema de gestão atual, que é caracterizado por um elevado grau de informalidade, característico das empresas familiares, o que resulta na falta de clarificação das funções e das responsabilidades. Essa informalidade pode comprometer a organização, a eficiência operacional e o alinhamento estratégico da empresa, sendo imperativo estabelecer um sistema de gestão estruturado que formalize funções, processos e responsabilidades.

Posto isto, é necessário fazer um diagnóstico da situação atual das funções, através de reuniões entre a subdiretora e cada colaborador. Estas reuniões deverão ocorrer até Novembro de 2025. Após ser realizado o diagnóstico, é criado pela subdiretora um modelo de descrição de funções a ser aplicado na equipa, de forma a tornar os procedimentos mais formais e claros. Desta forma, cada colaborador terá acesso a informação clara sobre as suas funções e responsabilidades, competências valorizadas e quais os indicadores de sucesso, indicadores estes que vão dar ferramentas para uma avaliação de desempenho. Podem ser consultados os exemplos de modelo a aplicar no Anexo V.

Propõe-se que estes modelos sejam apresentados aos colaboradores até janeiro de 2026, iniciando-se com reuniões individuais para esclarecer as funções e responsabilidades específicas de cada um. Posteriormente, será realizada uma reunião coletiva para garantir que os papéis estejam claramente definidos e compreendidos por toda a equipa. Considerando o contexto empresarial dinâmico, a autora sugere a realização de reuniões trimestrais de

monitorização, com o objetivo de acompanhar a aplicação dos modelos e realizar os ajustes necessários, assegurando a sua adequação contínua às necessidades da organização.

A implementação de descrições de funções detalhadas, acompanhadas de indicadores de desempenho claros, irá contribuir para uma gestão mais organizada, transparente e orientada para resultados. Essas mudanças estruturais têm como objetivo a promoção do desenvolvimento sustentável da empresa, otimizando as operações e criando um ambiente propício à avaliação e melhoria contínua do desempenho organizacional.

8.3. Ponto Crítico 3 - Falta de envolvimento e brio profissional dos colaboradores

Tabela 8.5- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 3.1 Fonte: Elaborado pela autora

Proposta 3.1 Apostar no desenvolvimento pessoal e profissional, através de oportunidades de formação e atribuição de novos desafios.			
Ação	Recursos	Responsáveis	Calendarização
Mapear necessidades de formação e oportunidades de desenvolvimento individual e coletivo	Ferramentas de avaliação de competências – avaliações de desempenho, entrevistas e questionários	Subdiretora e colaborador	Anualmente, de preferência em Janeiro.
Planear e oferecer ações de formação (internas e externas)	Orçamento para formação, disponibilidade horária	Subdiretora	Anualmente, após avaliação das necessidades
Monitorização e <i>feedback</i>	Inquéritos a colaboradores	Subdiretora e colaborador	Após término das formações

O investimento no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores é outro ponto fulcral para assegurar o envolvimento dos mesmos na organização. A autora verificou na revisão de literatura que a perceção deste investimento por parte dos colaboradores gera um compromisso com a empresa, o que contribui positivamente para sua performance.

Desta forma, propõe-se o mapeamento das necessidades de formação, que consiste em identificar as competências técnicas e comportamentais que a organização necessita fortalecer. Para isso, são analisados os objetivos da empresa, avaliadas as competências atuais dos colaboradores e levantadas as lacunas de conhecimento, contando com ferramentas como avaliações de desempenho, entrevistas e questionários.

Com base nesse diagnóstico, passa-se à estruturação do plano de formação, definindo os conteúdos, os métodos (presenciais, online, workshops, coaching entre colegas), a duração e os recursos necessários, respeitando o contexto e características dos colaboradores e da empresa.

Após a definição do plano, implementam-se as ações de formação programadas, garantindo acompanhamento e suporte durante todo o processo, de forma a maximizar os conhecimentos

adquiridos e a sua aplicação prática. No final das formações deverá ser realizada uma avaliação dos resultados da formação, viabilizando ajustes contínuos ao plano de desenvolvimento de forma a alinhá-lo às necessidades. Este processo terá a participação da subdiretora e do colaborador que realizou a formação.

Assim, o desenvolvimento profissional torna-se um processo contínuo, articulado e adaptativo, promovendo o crescimento individual do colaborador e o fortalecimento da organização como um todo.

Tabela 8.6- Resumo Proposta de Intervenção- Ponto 3.2 Fonte: Elaborado pela autora

Proposta 3.2 Reforçar a cultura organizacional, valorizando o ambiente familiar e promovendo iniciativas que reforcem o espírito de equipa e satisfação no trabalho.			
Ação	Recursos	Responsáveis	Calendarização
Desenvolver e promover atividades para reforço da cultura organizacional e espírito de equipa	Eventos internos, saídas em grupo (almoços de empresa)	Subdiretora e diretor	Trimestral
Implantar políticas de reconhecimento coletivo e celebração de conquistas	Prêmios simbólicos, comunicação interna e externa (redes sociais da empresa)	Subdiretora e diretor	Trimestral

Apesar de todas as ações descritas anteriormente contribuírem para a motivação dos colaboradores, a autora considera importante continuar a trabalhar de forma a garantir que todos os colaboradores se sintam motivados e bem acolhidos na empresa, desta forma é possível garantir que os trabalhadores sejam fiéis à empresa, mesmo quando surgem algumas contrariedades ou quando são confrontados com ofertas de trabalho noutros locais.

Até agora, o facto de se ter em estudo uma empresa familiar tem justificado as lacunas existentes no quotidiano da empresa, contudo, há que valorizar o espírito informal que este tipo de empresa pode oferecer e tirar partido desta característica de forma a fortalecer os laços entre a equipa e a chefia.

Neste sentido, é importante desenvolver e promover atividades para reforço da cultura organizacional e espírito de equipa, sendo definidos claramente os valores, princípios e comportamentos que refletem a identidade e missão da empresa. A autora recomenda iniciativas e eventos que promovam o convívio, a colaboração e o reconhecimento coletivo, como encontros sociais, celebrações de conquistas, programas de reconhecimento informal e formal, e espaços para feedback. Estas iniciativas devem ser realizadas de forma trimestral, no mínimo, uma vez que vêm reforçar a comunicação e alinhamento organizacional.

Por fim, como já foi mencionado na proposta 1.1, é importante a implementação de medidas de reconhecimento, recorrendo, uma vez mais, à comunicação interna e também a prémios simbólicos, comunicação das redes sociais, de forma a reconhecer e a celebrar as conquistas da equipa.

Estas práticas contribuem para criar um ambiente de trabalho acolhedor, motivador e alinhado, gerando benefícios como o sentimento de pertença e a retenção de talentos, que é muito importante tendo em conta que cada vez mais as empresas do sector têm dificuldade em encontrar pessoal qualificado na área.

8.4. Avaliação dos resultados

De forma a avaliar os resultados das propostas apresentadas, as entrevistas que foram realizadas durante a investigação deverão ser repetidas no prazo de seis meses, de forma a aferir de que forma as novas práticas aplicadas estão a ser favoráveis, ou não, ao funcionamento da organização.

9. Conclusão

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental no sucesso de qualquer empresa. Uma gestão eficaz de RH promove o envolvimento, aumenta a satisfação no trabalho, reduz a rotatividade e contribui diretamente para a melhoria do desempenho da empresa. Diante da crescente competitividade dos mercados, investir em práticas de gestão de pessoas torna-se indispensável para atrair e manter talentos, impulsionar a inovação e assegurar a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Nas pequenas empresas, é comum que a função de gestor de RH seja atribuído ao diretor da empresa, que geralmente não tem a devida formação e que acaba por fazer essa gestão com base em senso comum e na sua experiência (Rego et al., 2015), e é esta a realidade da empresa em estudo.

Neste projeto, a autora teve como objetivo realizar uma análise à empresa, de forma a identificar as suas principais lacunas e implementar um sistema de gestão de melhoria sistemática.

Este estudo aprofundou a compreensão dos desafios e especificidades da gestão em empresas familiares, com ênfase nas práticas de avaliação do desempenho coletivo, gestão participativa e comunicação interna. Através da análise realizada – observação direta, documentação, reuniões com diretor e entrevistas a colaboradores – verificou-se que a principal origem destas lacunas está na própria natureza familiar da empresa, que privilegia a informalidade em detrimento da sistematização e profissionalização da gestão de recursos humanos. Essa característica, embora fortaleça o espírito de equipa e o ambiente familiar, cria dificuldades na institucionalização de boas práticas de gestão, resultando em problemas como sobrecarga da liderança, falta de delegação eficaz e desalinhamento estratégico.

A análise revelou que a informalidade e a ausência de processos formalizados comprometem o alinhamento dos objetivos coletivos e a eficiência organizacional, ao mesmo tempo que limitam o envolvimento e o brio profissional dos colaboradores. A comunicação interna insuficiente potencializa essas dificuldades, impactando negativamente a coordenação e motivação das equipas.

As propostas de intervenção apresentadas – incluindo a formalização das descrições de funções, a implementação de reuniões semanais de forma a fomentar uma gestão participativa que envolva ativamente os colaboradores e o fortalecimento da comunicação interna, a aposta no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores – são fundamentais para superar os desafios identificados. Tais ações contribuem para criar um ambiente mais estruturado,

transparente e motivador, capaz de preservar os valores e laços familiares, ao mesmo tempo em que promove a profissionalização e sustentabilidade do negócio.

Assim, equilibrar o carácter humano e próximo das empresas familiares com a adoção de práticas de gestão rigorosas revela-se essencial para potenciar o capital humano, melhorar o clima organizacional e garantir a competitividade a longo prazo da organização.

10. Bibliografia

- Caetano, A. (2009). *Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Carvalho, J. C. & F. J. C. (2014). *Manual de Estrategia: Conceitos, Pratica e Roteiro* (E. L. Silabo, Ed.). <https://silabo.pt/catalogo/gestao-organizacional/estrategia/livro/manual-de-estrategia/>
- Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge Internalization and Product Development in Family Firms: When Relational and Affective Factors Matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201–229. <https://doi.org/10.1111/etap.12114>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249–1261. <https://doi.org/10.1111/etap.12064>
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x>
- Dave Ulrich on the Future of Human Resources. (n.d.). Retrieved July 8, 2025, from <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/07/18/dave-ulrich-on-the-future-of-human-resources/>
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924–948. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12093>
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Delfgaauw, J., Dur, R., Onemu, O., & Sol, J. (2022). Team Incentives, Social Cohesion, and Performance: A Natural Field Experiment. *Management Science*, 68(1), 230–256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3901>
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401–416. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>

- Frances Carmon, A., & C. Pearson, J. (2013). Family business employees' family communication and workplace experiences. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 88–107. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2012-0009>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2–3), 325–351. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320210>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00173>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Latham, G. P. (2003). 'Goal Setting: A Five-step Approach to Behavior Change.' *Organizational Dynamics*, 32(3), 309–318. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00028-7)
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on “family business survival and the role of boards.” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6), 1391–1397. <https://doi.org/10.1111/etap.12072>
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2017-0025>
- Nayak, B. C., Nayak, G. K., & Jena, D. (2020). Social recognition and employee engagement: The effect of social media in organizations. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 184797902097510. <https://doi.org/10.1177/1847979020975109>
- Neely, A. , G. M. , & P. K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087–1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative

- buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45–64.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Salge, T. O. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource systems and organizational performance: Examining mediating mechanisms and temporal dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 926–947. <https://doi.org/10.1037/a0033925>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. In LDA. EDIÇÕES SÍLABO (Ed.), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. <https://silabo.pt/catalogo/gestao-organizacional/recursos-humanos/livro/manual-de-gestao-de-pessoas-e-do-capital-humano/>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
- Somech, A. (2002). Explicating the Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 341–371. <https://doi.org/10.1177/00161X02038003004>
- Sopińska, A. (2023). Models of innovative activity in family business. *Social Entrepreneurship Review*, 3, 29–37. <https://doi.org/10.15678/SER.2023.3.03>
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Todo Bom, L. (2023). *Manual de Gestão de Empresas Familiares | Edições Sílabo* (2º). Edições Sílabo. <https://silabo.pt/catalogo/gestao-organizacional/teorias-de-gestao/livro/manual-de-gestao-de-empresas-familiares/>
- Ulrich, P., & Fibitz, A. (2018). Corporate governance mechanisms in family firms – A socioemotional wealth perspective. *Corporate Ownership and Control*, 15(3), 32–46. <https://doi.org/10.22495/cocv15i3art3>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

ANEXOS

I. Mapas síntese de funcionamento das áreas da empresa

- Produção técnica:

Processo	Falhas
Planeamento e desenho de equipamento. Aprovisionamento de material necessário. Abertura de produções para controlo Alocação de tarefas aos técnicos de produção. Finalização: montagem para testes Montagem no cliente Faturação	Falta de distribuição de tarefas, ficando o pessoal parado. Erros/ enganos na produção por falta de acompanhamento. Atrasos nos prazos de entrega. Problemas durante montagem no cliente devido a falta de planeamento

Figura A1 - Produção. Fonte: Elaborado pela autora

- Assistência técnica:

Processo	Falhas
O cliente faz o pedido É avaliada a situação e define-se o técnico. Marcação da data de assistência no cliente. Preparação do matéria necessário Deslocação ao cliente, elaboração do trabalho. Preenchimento da folha de obra e entrega ao secretariado para faturação	Os pedidos por vezes são feitos diretamente ao diretor e não seguem o procedimento. Falhas de comunicação, por vezes o técnico não está a par da sua agenda. Falta de planeamento, sendo, por vezes, necessárias várias viagens por falta de recursos necessários. Folhas de obra mal preenchidas, levando a falhas na faturação

Figura A2 - Resultados – Assistência Técnica. Fonte: Elaborado pela autora

- Logística

Processo	Falhas
Organização dos stocks no armazém Lançamento de forma diária dos materiais utilizados* Verificação dos stocks de forma a que estejam disponíveis sempre que necessário Manter o programa de gestão com as quantidades de stock atualizadas Ter várias opções de fornecedores de forma a ter sempre as opções mais vantajosas Envio de encomendas a clientes	Falta de controlo das matérias-primas utilizadas nas produções/assistências, sendo que muitas não são lançadas no sistema, ficando os stocks e o custo real das produções incorretos. Material mal organizado, sendo difícil a sua localização no armazém Esquecimentos no envio de encomendas a clientes Atrasos no lançamento de stocks, que deveria ser diário, que leva a esquecimentos Programa de gestão pouco útil, uma vez que na maioria das vezes as quantidades de material não correspondem à realidade

Figura A3 - Resultados – Logística. Fonte: Elaborado pela autora

* ver anexo II

- Gestão

Processo	Falhas
Tarefas administrativas gerais: arquivo, faturação, organização de agenda de trabalhos, atendimento cliente Área comercial: elaboração de orçamentos, seguimento de propostas, acompanhamento clientes Área RH: acompanhamento dados funcionários (assiduidade, baixas médicas, salários, etc.) Gestão de tarefas no geral: todas as tarefas do quotidiano na empresa são acompanhadas e validadas pela subdireção	Falta de acompanhamento dos processos, o que leva a que os trabalhos não sejam faturados atempadamente. Exemplo: um trabalho é terminado e entregue ao cliente sem passar pelo secretariado. Falta de seguimento dos orçamentos enviados aos clientes Área de RH pouco formalizada: faltas sem aviso prévio, atrasos constantes, tarefas mal distribuídas Demasiadas tarefas à cargo da subdireção (1 pessoa), o que leva a uma sobrecarga de responsabilidades e a falhas na sua execução

Figura A4 - Resultados – Gestão. Fonte: Elaborado pela autora

II. Mapas PHC

Dossiers Internos

Produção/2010- 20

Página Principal Outros Dados

Cliente 1226

Data 13.05.2025

Descrição Estufa S2000E c/Fum

Desenho Nº.

Planeada em:

Iniciada em:

Área

Situação Curso

Obra 998025020

Moeda PTE ou EURO

Data	Prod.?	Referência	Designação	Quant.	Qnt. Prev	Preço	Valor Preço	Tipo	Armazém	Movimentação
13.05.2025	☒	998025020	Estufa S2000E c/ Fumo e lavagem automática	1,000				Outros	1	
25.06.2025	☐							Outros	1	
02.07.2025	☐	184116334	Controlador Indu lmax 700 v2.0 s/n.116334	1,000		1 898,27	1 898,27	Outros	1	
02.07.2025	☐	541412D	Licença Contr. Mikster C2-MN041801C66E27F7 541412D	1,000		520,00	520,00	Outros	1	
25.06.2025	☐	CHANTE002	Chante Grande A2.5	5,000		1,21	6,05	Outros	1	
25.06.2025	☐	CHANTE001	Chante Pequeno A2.5	10,000		0,56	5,60	Outros	1	
01.07.2025	☐	194124063	Motor trifásico 1,10Kw 3000 rpm B5T IE3 80M WEG	1,000		138,13	138,13	Outros	1	
01.07.2025	☐	194797063	Motor trifásico 2,2KW/3CV 1500RPM B5 IE3 WEG Alumínio	2,000		220,87	441,74	Outros	1	
25.06.2025	☐	910016	Bomba Pneumática Husky 515 PP PP PTFE D5B911	1,000		760,18	760,18	Outros	1	
01.07.2025	☐							Outros	1	
23.05.2025	☐							Outros	1	
23.05.2025	☐	998025022	Tirantes Ligação S2000E					Outros	1	
23.05.2025	☐	998025023	Corrimão S2000					Outros	1	
23.05.2025	☐	998025024	Porca de Aperto Exterior					Outros	1	
23.05.2025	☐	998025025	Psicometro S2000E					Outros	1	

☐ Cálculo automático dos totais

Pagamento 30 dias

Observações

Total Preço 4 081,29

Motivo Anulação

Figura A5 - Registo produções. Fonte: PHC empresa

III. Entrevistas

Tabela A.1 - Registo de Entrevistas realizadas

Tema	Questão	Colaborador A	Colaborador B	Colaborador C	Colaborador D
Satisfação Geral	Como te sentes a trabalhar na empresa?	Bem, o ambiente é bom e sinto-me à vontade com o trabalho	bem, com ambiente familiar	muito bem	Desmotivado
	O que mais valorizas no teu trabalho?	Desafios diários, relação informal com colegas e entidade patronal	desafios diários e a camaradagem entre colegas	o ensinamento e entreajuda que tenho	não tenho motivação nenhuma.
	Há algo que te desmotive?	quando há pouco trabalho, alguns comentários, por vezes depreciativos da entidade patronal	o patrão, falta de sensibilidade para falar com os colaboradores, não sabe motivar	por enquanto não	as pessoas falarem mal pelas costas
Gestão Participativa	Sentes que a tua opinião é ouvida?	sim, na maioria das vezes	tem dias	mais ou menos depende se é o sr. Délio ou não	sim
	Já contribuíste para decisões importantes? Dá um exemplo	mostrar apoio a entidade patronal nos momentos mais complicados, mostrar sugestões na forma de comunicar com clientes, por vezes sou eu mesma a comunicar com os clientes de forma a amenizar a situação	sim, no fabrico de estufas dou várias ideias técnicas que são tidas em conta	acho que ainda não pelo tempo que me encontro na empresa	não sei, se dei não me lembro
	Sugestões para melhorar o envolvimento	já me sinto envolvida	implementar reuniões semanais, fazer almoços de grupo por ex. de 6 em 6 meses para incentivar o convívio	sinceramente não tenho	as pessoas serem mais diretas
Gestão de Desempenho	Conheces os objetivos da equipa/empresa?	internacionalização, melhorar os processos, vender mais e servir bem o cliente	não	para crescer	sim, fazer um bom trabalho para o cliente ficar satisfeito
	Existe esforço coletivo para os atingir?	nem sempre	sabemos os objetivos de produção no momento, nesse	existe, todos trabalham para isso	sim

Tema	Questão	Colaborador A	Colaborador B	Colaborador C	Colaborador D
			aspeto geralmente há trabalho de equipa		
	O que mudarias na forma como o desempenho é acompanhado?	não existe acompanhamento	mais reuniões de acompanhamento, definir de forma clara quem é a chefia. Ex: hoje mando eu, amanhã vem o patrão e muda tudo - cria dúvidas	assim está bom, preciso de ajuda pede-se	ter mais atenção, e não deixar problemas pessoais afectar o trabalho
Comunicação Interna	Consideras a comunicação entre áreas eficaz?	por vezes não, falta de comunicação muitas vezes	não	mais ou menos, mas no geral é eficaz	A comunicação entre áreas não é eficaz, o Sr. Délio muda de ideias muito rápido
	Recebes a informação necessária para o teu trabalho?	nem sempre, por vezes a informação não nos chega ou é perdida	geralmente tenho o conhecimento que adquiri através da experiência	sim recebo	sim recebo
	Como avalias a comunicação com a chefia?	Tem dias... Por vezes o diretor pensa, mas não nos transmite	tem dias..	mais ou menos	acha que normal
	Sugestões para melhorar a comunicação interna	o diretor passar os assuntos diretos para nós, mais atenção entre colegas	reuniões semanais, e acompanhamento diário	haver mais explicação dos processos	não sei o que dizer
Sugestões Finais	Três aspetos que mudarias na empresa?	ordenados, maior investimento na modernização da unidade fabril e instalações, trabalhar a forma como os colegas interagem uns com os outros	ter mais atividades de convívio, melhoria de meios de comunicação interna e recolher apoios para modernização da oficina	não mudava nada	não sei
	Sentes-te motivado para participar num processo de melhoria?	sim	sinto-me motivado para ajudar no que for preciso para levar a empresa para a frente	sinto-me motivado	não me sinto motivado

IV. Mapas de controlo

Tabela A.2 - Mapa de Controlo Produções. Fonte: Elaborado pela autora

CLIENTE	ABC, LDA	
TIPO DE EQUIPAMENTO	EQUIPAMENTO X	
Data Início	DD/MM/AAAA	
Data prevista finalização	DD/MM/AAAA	
Peça	nº produção	Responsável
Peça A	1	Colaborador A
Peça B	2	Colaborador A
Peça C	3	Colaborador B
Peça D	4	Colaborador A
Peça E	5	Colaborador C
Peça F	6	Colaborador C

Tabela A.3 - Mapa de Controlo Semanal. Fonte: Elaborado pela autora

Prioridades Semana XX						
CLIENTE	Dossier	Descrição	Local	Prioridade	Responsável	Observações
ABC, LDA	P.x/O.x			1,2 ou 3		

Descrição	prod	responsavel	Notas	SEMANAS									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipamento x	1												
Tarefa A	2	Colaborador A e B											
Tarefa B	3	Colaborador B											
Tarefa C	4	Colaborador A											
Tarefa D	5	Colaborador C											
Tarefa E	6	Colaborador C											
Tarefa F	7	Colaborador A											
Tarefa G	8	Colaborador D											
Tarefa H	9	Colaborador D											

Figura A 6 – Mapa de controlo produções (diagrama de Gantt). Fonte: Elaborado pela autora

V. Descritivo de Funções

Tabela A.4 - Mapa de descritivo funções. Fonte: Elaborado pela autora

Nome da Função	Diretor Geral.
Horário de Trabalho	De segunda a sexta, com horário flexível.
Local de trabalho	Montijo ou fora da empresa quando necessário.
Relação com outros departamentos	Colaboração direta com todos os departamentos, delegando responsabilidades e instruções de trabalho.
Supervisor direto e subordinados	Não tem responsáveis.
Funções e Responsabilidades	Delegar responsabilidades e orientar colaboradores. Estabelecer estratégias que otimizem a operação da empresa. Constituir relações com parceiros comerciais e novos clientes. Representar a organização em reuniões e eventos. Gestão dos recursos financeiros da empresa. Identificar oportunidades de negócio.
Competências técnicas e comportamentais	Liderança e proatividade Capacidade de análise e planejamento. Boa comunicação. Trabalho em equipa. Flexibilidade e Adaptação à mudança. Orientação ao cliente.
Indicadores de sucesso	Grau de satisfação da equipa com a liderança (avaliado por sondagens internas) e taxa de cumprimento das atividades delegadas dentro do prazo. Melhoria nos indicadores de eficiência operacional, como redução de custos, aumento da produtividade ou cumprimento dos prazos estabelecidos Aumento da carteira de clientes ativos Participação efetiva em eventos estratégicos e número de oportunidades geradas a partir dessas participações. Controlo orçamental, margens de lucro

Tabela A.5 - Mapa de descritivo funções. Fonte: Elaborado pela autora

Nome da Função	Gestor de Produção e Logística
Departamento	Operacional
Horário de Trabalho	De segunda a sexta, das 8h às 17h
Local de trabalho	Montijo
Relação com outros departamentos	Apoio a área administrativa, fornecendo dados para o controlo dos processos operacionais
Supervisor direto e subordinados	Reporta à Direção Geral, restante pessoal operacional como subordinado
Funções e Responsabilidades	Sensibilizar os colegas para o uso correto das ferramentas de forma a prolongar a sua vida útil. Delegar tarefas e orientar os restantes operacionais. Executar peças necessárias para a produção. Gerir o stock da empresa. Supervisionar estado de obras/produções. Ler e interpretar desenhos técnicos.
Competências e habilidades	Dinamismo e proatividade. Boa comunicação. Capacidade para tomar decisões Orientação para resultados. Domínio em Informática. Raciocínio Lógico. Flexibilidade e Adaptação à mudança.
Indicadores de sucesso	Redução da taxa de avarias e manutenção corretiva. Grau de cumprimento dos prazos das tarefas delegadas Índice de satisfação da equipa em relação à orientação recebida Redução de erros na produção Qualidade das peças produzidas (taxa de rejeição), cumprimento dos prazos. Precisão do inventário (stock em sistema vs stock físico), quantidade de vezes em que falta material. Percentagem de obras/produções concluídas dentro do prazo e do orçamento. Número de não conformidades identificadas e corrigidas. Taxa de erros decorrentes de interpretação incorreta dos desenhos ou número de vezes em que são detetados erros nos desenhos, impedindo a produção de peças não conformes.

Tabela A.6 - Mapa de descritivo funções. Fonte: Elaborado pela autora

Nome da Função	Secretariado.
Departamento	Administrativo
Horário de Trabalho	De segunda a sexta, das 8h às 17h
Local de trabalho	Montijo
Relação com outros departamentos	Relação com todos os departamentos da empresa.
Supervisor direto e subordinados	Diretor geral e subdiretora
Funções e Responsabilidades	Organização de contatos de interesse da empresa. Atendimento de telefonemas, filtrando as ligações. Digitalização e execução de documentos do dia-a-dia da empresa (faturas, guias de transporte, declarações, etc.). Organização de arquivos. Tratamento da correspondência. Marcação de reuniões, efetuar contactos necessários. Organização de documentos e informação para contabilidade. Lançamento de material e mão-de-obra nas respetivas Obras/Produções no programa de gestão (PHC) Lançar no PHC as faturas de compras de fornecedores. Gerir/lançar pagamentos a fornecedores. Tratar de procedimentos obrigatórios (envio de soft, Instrastat, entre outros). Enviar orçamentos a clientes e tratar das encomendas. Gerir o stock em conjunto com o responsável.
Competências e habilidades	Domínio em informática. Organização e sentido de responsabilidade. Proatividade e espírito crítico Visão da organização de uma forma geral. Boa capacidade comunicação Gestão de tempo
Indicadores de sucesso	Atualização regular e precisão da base de dados de contactos Tempo para localizar documentos arquivados Número de documentos contabilísticos entregues sem erros por período e tempo de preparação da informação Percentagem de lançamentos no sistema phc feitos corretamente Prazo de lançamento das faturas e taxa de erros Percentagem dos pagamentos a fornecedores efetuados dentro do prazo Taxa de conformidade com obrigações fiscais e legais Tempo de resposta a pedidos de orçamentos Precisão entre o stock físico e o registado